

2º semestre 2002

nº3

CALEIDOSCÓPIO

Revista

de Comunicação e Cultura

Organizações

Comunicação

Representações

e Comportamento

Departamento
de Ciências
da Comunicação
e da Informação



UNIVERSIDADE LUSÓFONA
de Humanidades e Tecnologias

Humani nihil alienum



**Edições Universitárias
Lusófonas**

Design e Criação:
VLR Design

Paginação:
Macau's

Impressão:
Tipocor

Tiragem: 500 Exp.

Propriedade:
Cofac – Cooperativa de Informação
e Animação Cultural

Depósito Legal: 172069/01

ISSN: 1645-2585

Solicita-se a permuta com outras publicações afins
We promote exatg with similar publications

Caleidoscópio

Revista de Comunicação e Cultura

Director da Revista:

António Machuco Rosa

Secretariado de Redacção:

António Machuco Rosa
José Bragança de Miranda
Luís Filipe B. Teixeira
Manuel José Damásio
Rogério Ferreira de Andrade

Conselho de Redacção:

Alberto José Delgado dos Reis
Alexandre Cardoso Marques
Alexandre Manuel de Melo B. S. Pereira
António de Oliveira Pena
António José Machuco Pacheco Rosa
Augusto Deodato Guerreiro
Carla Maria dos Santos
Maria Cláudia Álvares
Filipe Baptista
Damasceno Dias
Fernando António Pinheiro Correia
Inês Godinho Mendes Gil
João Manuel Sias Matela
Jorge Manuel Leandro de Oliveira Rosa
Jorge Manuel Martins Rosa
José Augusto Bragança de Miranda
Luís Cláudio dos Santos Ribeiro
Luís Filipe Bragança Sousa da Silva Teixeira
Manuel José Carvalho Almeida Damásio
Maria Amélia Faia
Maria José Pereira da Mata
Maria Teresa da Silva Guerreiro Mendes
Mário António da Mota Mesquita
Paulo Renato da Silva Viveiros
Rogério Ferreira de Andrade
Rui Pedro Rodrigues Pereira Jorge
Victor Manuel Esteves Flores

Contacto:

Revista Caleidoscópio
Departamento de Ciências da Comunicação
e da Informação
Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Campo Grande, 376
1749-044 Lisboa, Portugal
e-mail: caleidoscopio@ulusofona.pt

Este número da revista Caleidoscópio é integralmente dedicado aos estudos organizacionais ou, mais precisamente, aos Estudos Organizacionais no âmbito das Ciências da Comunicação, um domínio razoavelmente omisso no *establishment* das Ciências da Comunicação do nosso país e que não deverá confinar-se, em exclusivo, à comunicação das organizações e à sua demanda por mais sofisticação de recursos funcionais, operativos ou avaliativos.

Os Estudos Organizacionais desenvolvidos no âmbito das Ciências da Comunicação reclamam a legitimidade, seriedade e pertinência no mínimo idênticas às que são já reconhecidas aos Estudos de Novos Media, aos Estudos Jornalísticos, aos Estudos Culturais ou a outros cuja reputação se encontra razoavelmente estabelecida nas Ciências da Comunicação. As palavras de Mary E. Boyce, no artigo que publicamos neste volume, revestem-se assim da maior actualidade: «Talvez estejamos relutantes em reconhecer os investigadores de outras disciplinas sobre os quais baseamos o nosso trabalho, citando, em vez disso, os nossos próprios precursores (...). Não há um estudo “puro” das histórias ou da cultura das organizações. Muita da nossa pesquisa é multidisciplinar e deve ser apresentada como tal. O conhecimento em progresso torna-se mais aprofundado quando assinalamos o seu lugar na árvore de família». Aliás, algum embaraço quanto às filiações disciplinares e epistemológicas, isto é, quanto à «árvore de família» de investigadores e práticos da comunicação, ganhou hoje uma clara actualidade. Se olharmos desassombadamente para o que se produz em Ciências da Comunicação – quer na teoria, quer no terreno –, quantos de nós poderão, com honestidade intelectual, afirmar que é aí, nesse

domínio estrito de conhecimento, que indubitavelmente se incluem, investigam e publicam? Mas tal não nos deve, por outro lado, inibir quanto à necessidade de as investigações se tornarem progressivamente mais entrelaçadas, e não fraccionadas, para melhor nos defrontarmos com um real que, ele próprio, joga connosco o jogo de se confundir com o seu ex-antiprotagonista de sempre, isto é, o virtual. A única condição exigível é que no olhar do comunicólogo ou do comunicador brilhe ainda uma forte apetência e intuição pelos processos comunicacionais e pela sua modelação teórica/aplicada, aspectos que serão menos explicitamente trabalhados por colegas da antropologia cultural, da sociologia do trabalho e das organizações, da psicologia social e organizacional, da gestão de empresas e de pessoas, para só falar de alguns dos investigadores que também se debruçam sobre as organizações (as micro, as macro e os espaços interorganizacionais), afinal esses veículos complexos, talvez dos mais importantes, que criámos para *cooperar* e, paradoxalmente, *nos magnificarmos* individual ou colectivamente.

No vasto espectro de abordagens possíveis, elegeu-se para este número da revista Caleidoscópio a tríade *comunicação - representações - comportamento*. Embora sem se chegar a propor um verdadeiro dossier, pretendeu-se que as narrativas organizacionais ocupassem aí um lugar destacado, recebendo contribuições de diversos colaboradores. Quer a entrevista de *James G. March* sobre os mitos e a mudança nas organizações («todas as histórias dão conta da experiência da gestão, podendo nós considerar duas perspectivas: a que vê a vida gestionária tal como é descrita pelas histórias e a que concebe essa vida como a realização voluntária de uma história»), quer o artigo de *Rogério Ferreira de Andrade* («a institucionalização é o processo pelo qual respondemos, narrativamente, à dispersão dos

EDITORIAL

CALEIDOSCÓPIO

sentidos...»), mas principalmente os artigos de *Ellen S. O'Connor* («nos últimos 25 anos, as abordagens narrativas tornaram-se crescentemente populares na Pesquisa Organizacional, se bem que não tenha havido até agora assentimento quanto ao contributo ou ao significado deste trabalho; apenas com algumas excepções, o desafio do pluralismo, isto é, da interdisciplinaridade, colocado pelos estudos narrativos à Pesquisa Organizacional, não foi ainda examinado») e o de *Mary E. Boyce* («as investigações desenvolvidas até ao momento apresentam os processos de contar histórias como abordagens centradas na resolução de problemas e na pesquisa sobre a acção; na mudança organizacional; na socialização de novos empregados; no recentramento colectivo; na produção de sentido; na aprendizagem; e, ainda, na inovação e no desenvolvimento de novos produtos») sublinham a perspectiva narrativista, realizando amplas revisões do tema, acrescentando bibliografias extensas, de grande utilidade para quem se interesse ou venha a interessar-se pelo assunto. Estes dois últimos artigos têm também a particularidade de reflectirem sobre os fundamentos disciplinares dos estudos organizacionais e a sua relação com os estudos sociais e humanísticos em geral.

Para além deste dossier narrativista «implícito» encontraremos artigos de grande diversidade temática. Assim, *Helena Santos Reis* traz-nos a questão do *mentoring* e das redes masculinas de entreaajuda e protectorado que facilitam ou dificultam as carreiras profissionais de mulheres nas organizações, uma questão que se coloca a ambos os sexos mas que parece mais delicada para as mulheres, pois são estas, mais do que os homens, que acabam por conhecer o verdadeiro sentido dos «tectos de vidro», ou seja, dos múltiplos constrangimentos, nem sempre óbvios, que dificultam a sua mobilidade profissional. *Cláudia Álvares* analisa a ruptura com uma certa

concepção do feminismo que leva algumas correntes pós-estruturalistas a insistirem na categoria do feminino enquanto fluida, enquanto “significante político”, e a desconstruirmos as oposições binárias de feminino e masculino, apontando para uma gama de possibilidades menos rígida no que toca a questões de género. *Carla Batista*, pelo seu lado, re-examina algumas teses de sociologia urbana da Escola de Chicago e também esse momento único – «momento de ouro» ou «oportunidade perdida» – em que a figura do jornalista se confundiu admiravelmente com a do sociólogo, ambos *olhando* e reflectindo a organização da cidade, sem deixar de lançar ainda, neste seu artigo, algumas interrogações sobre o presente e o futuro do Jornalismo. *Rogério Ferreira de Andrade* assinala o regresso das análises institucionalistas nas organizações, análises essas que trazem para primeiro plano a categoria do *tempo que dura*, hoje ameaçada, ou mesmo subjugada, pela categoria hegemónica do *tempo real* ou da *condição digital*; o autor passa em revista vários pares de distinções (ou de tensões) que operam no campo institucionalista, o estruturam e lhe dão vigor, como sejam: organizações e instituições; institucionalismo e neo-institucionalismo; ambientes técnicos e ambientes institucionais das organizações; micro e macro-institucionalismo; actores individuais e actores colectivos da institucionalização; instituições e extituições. *António Machuco Rosa* sublinha a forma como a teoria dos grafos permite pensar características das organizações piramidais clássicas, bem como das modernas organizações estruturadas em torno do conceito de rede dinâmica; assim, na primeira secção do seu artigo analisa a teoria clássica da empresa, tal como ela foi inicialmente tematizada por F. W. Taylor e H. Fayol, e na segunda secção expõe os traços gerais das redes dinâmicas, recorrendo ao exemplo da empresa de novas tecnologias Cisco

EDITORIAL

CALEIDOSCÓPIO

Systems para ilustrar as suas ideias; *Gabriela Gama* debruça-se sobre o poder nas empresas, numa reflexão que se inicia em Crozier e Friedberg, prolonga-se por Bourdieu e Foucault, e ainda por alguns outros autores que abordam o poder numa perspectiva de gestão, insistindo por fim na necessidade de teorizar a relação entre a comunicação e o poder. *Maria Amélia Faia* propõe-se abordar o problema da identidade na sua relação com o da mudança, iniciando com um fragmento do *Tractatus Logico-Philosophicus*, de Wittgenstein, uma reflexão e uma desconstrução do conceito de Identidade («Obiter dictum: dizer de “duas” coisas que elas são idênticas, é sem sentido, e dizer de “uma” coisa que ela é idêntica a si própria, não diz absolutamente nada»), de modo a explicitar o conteúdo desse conceito e um uso mais rigoroso do mesmo. *Maria João Vasconcelos* conduz-nos até à reconstrução identitária pessoal proporcionada pelas marcas, esses novos seres que povoam a nossa cultura e que – à imagem e semelhança dos seres, desta vez humanos, que as constituem – têm infância, adolescência e adultícia, dependendo a sua unidade de uma consciência de si que deve ser tão trabalhada quanto a de qualquer ser humano; este seu artigo oferece o aliciente de se fundar num caso vivido, o da mudança de identidade da Galp Energia, em que a autora tem vindo a trabalhar conjuntamente com uma vasta equipa integrando todas as especialidades do design. *António Pena*, num quadro conceptual com inspiração no campo militar e norteado por considerações económicas, interliga problemáticas decisórias e projectos comunicacionais integrados em ambientes de complexidade caracterizados por conflitos económicos e de segurança, assimétricos, com referências à sociedade de risco. *Margarida Ayres Martins*, pelo seu lado, parte da premissa de que um investimento em imagem equivale e representa um investimento em poder, salientando o facto

de que, nas sociedades de informação, a imagem é objecto de interesse e investimento progressivamente maiores no que respeita ao planeamento e ao desenvolvimento estratégico das organizações, em boa parte pelo poder que revela de interferir e orientar o comportamento dos consumidores. *Teresa Ruão* interessa-se pelo fenómeno «marcas de comércio», o qual tem conhecido uma expressiva investigação nos últimos 20 anos, discutindo neste seu artigo precisamente os conceitos de marca, valor e imagem, procurando ainda reflectir sobre a forma como a percepção das marcas se pode traduzir em valor simbólico e económico para as empresas.

Iremos concluir esta nossa apresentação tal como a iniciámos, isto é, desejando que este volume contribua para que os Estudos Organizacionais no âmbito das Ciências da Comunicação ganhem um maior desenvolvimento e consistência, não se circunscrevendo em exclusivo à comunicação das organizações e à sua demanda por mais sofisticação de recursos funcionais, operativos ou avaliativos. Na verdade, faz-se sentir, actualmente, a necessidade de um salto de qualidade nas investigações em Estudos Organizacionais no âmbito das Ciências da Comunicação de modo a que estas últimas possam proveitosamente entrar em diálogo com as teorias, metodologias e práticas que alimentam os estudos organizacionais e os estudos de gestão, criando possibilidades de investigação bi-direccionais e aplicações efectivas, contribuindo-se assim para melhorar o desempenho global das organizações, orientem-se estas para o mercado, para o serviço público ou para a dádiva.

Rogério Ferreira de Andrade
rogerio.andrade@mail.pt

CALEIDOSCÓPIO

ARTIGOS

ABRIL 2023

MENTORES, TUTORES E REDES MASCULINAS DOMINANTES NAS ORGANIZAÇÕES

Many men today, as much as women, want to change the atmosphere and have better relationships, but it is difficult for men to behave differently at work than «traditional male-bonding behaviour». Why? Because not «playing the game with the guys» could cost them their job. As boys learn at puberty, the approval of other men («the older boys at school») is very hard to come by, and once you've got it, you'd better not lose it (especially not by behaving with disloyalty, i.e. hanging out with women) or you'll be ousted from the group. Bye-bye job.

(Shere Hite, Sex & Business, 2000:108)

Neste artigo começaremos por avaliar algumas estruturas sociais que facilitam ou dificultam as carreiras profissionais de mulheres nas organizações, como sejam o apadrinhamento individualizado (tutoria ou *mentoring*) ou, ainda, as redes masculinas de entajuda e protectorado (homofilia). Esta é, na verdade, uma questão que se coloca a ambos os sexos mas que nos parece mais delicada para as mulheres, pois são estas, mais do que os homens, que acabam por conhecer o verdadeiro sentido dos «tectos de vidro», ou seja, os múltiplos constrangimentos, nem sempre óbvios, que dificultam a sua mobilidade profissional. Recorreremos frequentemente a um estudo que realizámos em 2000¹ com agências de viagens, um sector da indústria do turismo com forte impacto na economia, e no qual procurámos compreender porque são tão acentuados os desequilíbrios no desenvolvimento de carreiras profissionais e no acesso, nomeadamente à chefia de topo, por parte de mulheres.

¹ Reis, Helena Maria Santos “Empreender no Feminino – Estratégias e percursos de mulheres em agências de viagens no Algarve” – Tese de Mestrado – Universidade Aberta de Lisboa, 2000.

Quando, nas décadas de 70/80, o turismo conheceu um *boom* em Portugal, assistiu-se à feminização das profissões. Não havendo um planeamento que desse resposta às imposições desta nova actividade, não era exigida aos seus intervenientes qualquer formação específica e as agências de viagens e hotéis foram-se estruturando à medida que acompanhavam e satisfaziam a procura dos mercados que descobriam o Algarve como destino privilegiado. A maioria dos cargos, desde as guias turísticas aos lugares de atendimento ao público nos hotéis e agências de viagens, foram então ocupados por mulheres. Com excepção das posições de topo – directores, gerentes, administradores –, ainda hoje se verifica neste universo a existência de elevadas percentagens de elementos masculinos que ocupam as funções de direcção ou de chefia superior, sendo pouco significativo o número de mulheres que ascende a esses níveis (seja por progressão num plano de carreiras da própria agência, seja por nomeação), isto apesar de o recrutamento potencial ser maioritariamente feminino. Quase inevitavelmente, as mulheres estão destinadas a cargos e empregos na base da pirâmide ou, em casos melhor sucedidos, a escalões intermédios. Era frequente, e ainda acontece, haver um departamento como a recepção de um hotel, por exemplo, quase total ou mesmo totalmente constituído por mulheres mas chefiado por um homem, nem sempre mais preparado do que as suas colegas. Há vinte anos ignoravam-se as competências profissionais e o homem ultrapassava as colegas, ficando com uma categoria fantasma de *receptionista com subsídio de chefe de recepção* ou *chefe de recepção com subsídio de director*, apenas para evitar que a mulher subisse profissionalmente. Esta actuação consentida levava a que homens e mulheres com as mesmas funções usufruíssem salários bem diferentes com o aval da direcção ou da administração. Importa, contudo, referir que este tipo de assimetrias, no que respeita à mobilidade profissional, se encontra já política, social e culturalmente marcado nas nossas sociedades. Não começa nem termina, portanto, nas empresas.

O conceito de rede organizacional vai revelar-se de extremo interesse para a análise que nos propomos apresentar. David Krackhardt e Jeffrey R. Hanson resumem o nosso enquadramento: «Desenhada para facilitar modos de produção estandardizados, a organização formal está preparada para lidar facilmente com problemas previstos. Mas quando acontecem situações inesperadas, surge a organização informal (...), a rede de relacionamentos que os empregados formam entre departamentos e funções para conseguirem realizar o trabalho mais rapidamente. Estas redes informais podem atalhar caminho através dos procedimentos formais a fim de se activarem iniciativas adiadas e cumprirem prazos extraordinários. Mas as redes informais, por outro lado, também podem comprometer os planos mais bem delineados de uma empresa, bloqueando as comunicações ou fomentando a oposição às mudanças, a menos que os directores saibam identificá-las e conduzi-las» (1993:104).

Esta dinâmica de redes mostra ser verdadeiramente aplicável à estruturação incipiente das agências de viagens, as quais, dada a sua fragilidade e indefinição, possibilitava que algumas chefias médias-altas (sempre masculinas, na época a que o nosso estudo se reporta) fizessem a articulação interdepartamental, elaborando estratégias e movimentando pessoas, conseguindo uma execução mais rápida e eficiente das tarefas. Muitas vezes, o objectivo principal era dar ainda maior visibilidade ao desempenho dessas chefias médias-altas, atraindo o reconhecimento do director-geral e inerentes benefícios que daí pudessem advir.

Um contexto organizacional estruturado por inúmeras redes informais traz constrangimentos únicos às mulheres, pois as redes criadas por estas revelam-se diferentes das redes dos seus

colegas homens, quer na composição, quer nos modos de relacionamento que esse grupo estabelece com outros membros da organização. A importância que todas estas ligações têm para a mobilidade profissional e para a ascensão a lugares de chefia de topo não pode ser ignorada. Herminia Ibarra, no seu trabalho *Personal networks of women and minorities in management: a conceptual framework*, conclui que «o problema que se levanta às mulheres é o acesso muito limitado que elas têm, ou mesmo a exclusão, às interacções das redes informais nos cenários organizacionais. Considera-se que, como essas redes contêm uma variedade de recursos instrumentais que são decisivos para a efectivação dos empregos e avanços nas carreiras, por exemplo, podem dar acesso a alguns benefícios específicos, tais como amizades e apoio social» (1993:56).

O conceito de rede permite-nos ver, de forma interligada, elementos activos e decisivos em processos de selectividade e exclusão, como é o da *homofilia* – redes masculinas de entreajuda e protectorado² – os quais, de outro modo, ficariam na sombra.

Mostrámos, no estudo já anteriormente referido, como as agências de viagens se iam estruturando à medida que acompanhavam e davam resposta às imposições da nova indústria do turismo. Assim sendo, tornaram-se terreno propício a este tipo de relacionamentos informais em rede. Pode mesmo verificar-se, nas entrevistas que realizámos a empresários masculinos, que a homofilia não é um conceito defensivo inventado pelas suas subordinadas ou colegas de chefia. Bem pelo contrário, estas redes informais de entreajuda masculina podem ser detectadas nas organizações em geral, escutando com atenção aqueles que aceitam relatar as suas estratégias pessoais e grupais, normalmente mantidas num silêncio religioso. Um dos entrevistados que colaborou connosco, actualmente bem posicionado no mercado do turismo algarvio, acede a quebrar esse silêncio. Diz-nos ele: «acho que, neste negócio, os conhecimentos é que contam, tanto dentro da agência, onde agi de forma a ganhar a confiança de algumas pessoas-chave, como no exterior, em termos locais, a nível dos hoteleiros. Muitos deles vieram de baixo e, hoje em dia, também muitos deles são directores de hotéis. Iam para a farra comigo, a tal boa vida que me trouxe muitos contactos. Conheço muito bem esta gente toda (...). Ainda hoje tiro benefícios das grandes noitadas, onde encontramos as pessoas certas para fazer negócios» (Reis, 2000:104).

Ibarra tem razão quando refere que essas ligações irão beneficiar apenas alguns indivíduos, sendo que quase nunca estes são mulheres ou, mesmo quando o são, isso implica níveis de influência diferenciados: «Embora a composição de uma rede pessoal indique o potencial para ter acesso a uma diversidade de recursos, a natureza específica dos benefícios é contingente a dois traços estruturais adicionais: por um lado, a natureza das relações que ligam o indivíduo em questão aos seus contactos e, por outro, a presença ou ausência de ligações dos contactos entre si, bem como a própria natureza desses contactos. (...). Estas características implicam diferenciais na proximidade às pessoas que tenham controlo directo sobre recursos valiosos, redundância de recursos e diferentes níveis de influência dos actores uns sobre os outros» (1993:62).

² A título de exemplo, mencionamos a obra de Marilyn M. Friedman, *Family Nursing – Theory and Practice*, 1992. No capítulo “The Mexican-American or Chicano Family” (p.369-383), ao analisar a integração das famílias mexicanas na sociedade americana, (The Mexican-American Interface with American Society) a autora não ficou indiferente ao imenso prestígio que é dado aos traços de *machismo*: “Os membros da família têm de mostrar respeito por ele [pai – figura masculina dominante na casa] ou ele poderá zangar-se e dar largas à sua fúria usando da força física em qualquer um” (p.375), bem como ao respeito entre *compadres*, tidos como elementos estabilizadores das famílias deslocadas: “Tradicionalmente, a educação das crianças tem sido o papel da mãe enquanto que cabe ao pai trabalhar para sustentar a família e formar associações de entreajuda com os seus *compadres*” (p.376).

Também nos discursos das mulheres da nossa matriz de entrevistas encontramos referências explícitas a esta selectividade masculina, a qual, sendo de natureza informal e portanto difícil de apreender, não deixa, contudo, de produzir efeitos de restrição à mobilidade profissional das colegas mulheres, revelando-se assim extremamente eficaz. Complementando este ponto, Ibarra comenta que o acesso muito limitado às redes informais por parte das mulheres, ou mesmo a sua exclusão, «provoca muitas desvantagens, incluindo obstrução ao conhecimento do que se passa na organização e dificuldade em formar alianças, o que, conseqüentemente, leva à falta de «mobilidade» e aos efeitos dos «tectos de vidro» (1993:56). Compreende-se agora melhor que estas redes conviviais não são meros conjuntos de amigos, mas são também «sistemas de tomada de decisões, mobilização de recursos, retenção ou transmissão de informações e o desempenho de outras funções fortemente ligadas a comportamentos e interacções no trabalho» (Lincoln e Miller, 1979:196)³. As redes de que falamos têm uma existência sobretudo informal, não estão instituídas formalmente. Pergunte-se a um quadro pela sua existência, nomeadamente pela sua verdadeira função, e ele negará ou manterá um discurso que desloca a questão. No decorrer das entrevistas para o nosso estudo, houve oportunidade de verificar que, apesar das redes de homofilia serem redes de «pares», há preferências se a posição ocupada por um dos envolvidos é de topo. Quando se optou por abrir uma nova dependência no Algarve, não foi eleito para a chefiar um dos directores de Faro, homem ou mulher, como seria de esperar. O director-geral regional escolheu a pessoa que estivera a dirigir a sucursal de Londres, independentemente do seu total desconhecimento da realidade algarvia. Passados todos estes anos, a justificação desse director regional para a sua decisão parece frágil: «Bom, foi uma questão de oportunidade. Ele queria voltar para Portugal e como vivia naquela zona, em Lagos... Não foi só por isso, foi também pela antiguidade». Confrontado com o facto de, a seguir-se o critério da antiguidade, a escolha teria necessariamente de recair sobre uma mulher da agência de Faro, a resposta-tipo não se fez esperar: «mas ela não tinha disponibilidade. Aliás, nem seria concebível pôr uma mulher a chefiar, não tinha autoridade, ainda não se pensava assim...» (Reis, 2000:106).

Não se julgue, no entanto, que apenas atribuímos às redes uma função conspirativa. De modo nenhum, pois isso seria extremamente redutor. As redes de homofilia constituem-se nas organizações com objectivos diversificados que contemplam também a simples necessidade convival ou a entreada profissional. Numa obra colectiva com o sugestivo título de «Redes, a linguagem dos vínculos», Denise Najmanovich chama a atenção para o valor desta metáfora produtora de efeitos bem reais que é a rede, salientando a sua importância no mundo actual. Refere ela que: «A metáfora da rede, especialmente a dos fluxos variáveis com deslocamento dos pontos de encontro e renovação das linhas de conexão, tem-se mostrado especialmente apta para pensar e construir estas novas formas de convivência que permitam gerar novos mundos nos quais sejamos co-protagonistas que co-evoluem graças ao permanente inter-jogo do encontro e da diferença» (1995:71).

Reconhecemos estas virtualidades positivas das redes, mas não deixamos por isso de afirmar que o «permanente inter-jogo do encontro e da diferença» está, muitas vezes, ao serviço da estabilização de privilégios. Isto é, deveremos considerar igualmente outros tipos de funcionamento, mais subterrâneos, dessas redes. Exista ele como metáfora (apenas mais uma metodologia de leitura

³ In: Ibarra, Herminia, *Personal networks of women and minorities in management: a conceptual framework*, 1993:59.

de acontecimentos) ou como realidade concreta, o efeito de rede inscreve-se necessariamente nas estruturas sociais existentes, contribuindo para o seu fortalecimento ou, noutros casos, para acelerar a sua desintegração.

A criação das redes de apoio recíproco em ambientes organizacionais não é, naturalmente, restrito à comunidade masculina. Pelo contrário, conhecemos certamente as imensas redes de comentário do quotidiano que as mulheres organizam e alimentam, por vezes tão fervorosa e apaixonadamente. A grande diferença, no entanto, parece residir nos fins a atingir. As redes de natureza homofílica de que falamos aqui são instrumentos para confinar informação, manter vantagens, filtrar ou inibir mobilidades.

Poderíamos igualmente inquirir sobre a existência de idênticas redes de mulheres que contrabalançassem os efeitos procurados pelas redes de homens nas organizações. A pesquisa que realizámos não nos permite concluir afirmativamente. Pelo contrário, recolhemos depoimentos em que observamos exactamente a ausência de entajuda, até mesmo a obstrução que as mulheres fazem umas às outras. Questionada sobre apoios no emprego, vindos de outras mulheres, Sofia, nossa entrevistada, lembra: «A Luisa só me disse que havia a vaga para esse lugar, mas nunca me protegeu nem ajudou em nada. Somos amigas mas ela, no que concerne à questão profissional, era muito distante e mais valia que ninguém lhe fizesse frente. Quando, mais tarde, surgiu o curso para «director técnico», que nos interessava muito pois não tínhamos qualquer formação específica, ela não disse a ninguém. Eu soube por acaso. (...) Ela não queria que se soubesse, não informou ninguém...» (Reis, 2000:108).

Ao longo deste artigo temos vindo a repetir que estas atitudes divergentes fazem com que as mulheres encarem as redes conviviais de forma distinta da dos homens e, conseqüentemente, os fins atingidos também se apresentam bem diversos. Muito se deve ao ângulo sob o qual as ligações no local de trabalho são vividas. Ciente disso, H. Ibarra (1992) dedicou especial atenção a este assunto e observou que: a) os homens criam entre si uma proporção muito mais elevada de ligações do que as mulheres umas com as outras; b) enquanto que os homens evidenciam um alto grau de homofilia baseado no sexo (escolhendo outros homens como amigos, conselheiros ou apoio para progredir na carreira), as mulheres tendem a mostrar uma escolha de padrão mais diferenciada, ou seja, referiram, em média, um maior número de homens como suporte de aconselhamento e influência (o que não nos surpreende, uma vez que para tal, são eles os melhor posicionados); indicaram proporções mais ou menos equilibradas para as ligações de comunicação e apoio; e, por fim, apontaram uma esmagadora maioria de outras mulheres como amigas.

White, Cox e Cooper, em «Women's career development» (1992), sugerem que, dadas as inegáveis diferenças entre os dois sexos, é plausível que as mulheres não tenham um entendimento tão lato das redes formais e informais e da sua importância nas organizações. As mulheres movem-se menos à vontade do que os homens no sistema informal de relações e troca de informação (laços de lealdade, dependência de favores que se fazem e se recebem, benefícios mútuos e protecção). Das investigações efectuadas, os autores concluem que, em geral, as mulheres parecem confiar firmemente na organização formal e na definição das tarefas da organização formal. Isto pode levar a que se considere que não estão preparadas para os cargos de poder ou a que demorem mais tempo a ser reconhecidas para a liderança.

A análise detalhada que Herminia Ibarra realiza no estudo já citado expõe um quadro que não pode ser ignorado: porque o acesso a lugares de topo é, ainda, tão dificultado às mulheres, esses

lugares são esmagadoramente ocupados por homens. O grupo dominante e as alianças mais fortes serão, conseqüentemente, compostas por elementos masculinos. Não é de estranhar, por isso, que as redes mais apetecíveis, mais próximas do poder, com mais probabilidades de oferecer benefícios, sejam masculinas. Ainda segundo Ibarra, parece consensual a ideia de que «as mulheres terão de começar por atingir, em números significativos, os níveis de direcção mais altos, pois encontram-se, por agora, concentradas em valores ainda desproporcionados nas profissões ou grupos de estatuto inferior, faltando-lhes o controlo sobre esferas críticas da vida organizacional. As mulheres, enquanto grupo, são encaradas como menos centrais. Uma vez que a centralidade nas redes é aumentada pelas alianças com outros actores que estejam eles-próprios bem centralizados e, como os relacionamentos nas redes masculinas são caracterizados por um alto grau de homofilia, verifica-se que muitos laços entre actores de estatuto mais elevado tendem a estabelecer-se entre homens» (1992:427).

É lícito pensar que as mulheres que conseguem ser admitidas nessas esferas, conhecedoras das dificuldades que tiveram de ultrapassar, queiram introduzir mudanças que se lhes afiguram indispensáveis para um maior aproveitamento das potencialidades profissionais (suas ou de outras colegas). Sabemos que é sempre um risco introduzir alterações susceptíveis de provocar alguma instabilidade, como tal, as tentativas dessas mulheres poderão nem sempre ser bem recebidas. Muitas acabam por desistir e resignar-se, permanecendo nas empresas, e outras, alimentando sentimentos de insatisfação e desadaptação, mesmo quando bem posicionadas, acabam sair da organização em busca de hierarquias de poder menos extensas, mais flexíveis, com possível abertura à introdução de mudanças.⁴

De acordo com Judi Marshall, que também abordou este tópico, o problema pode residir no facto de que «as mudanças do tipo que estas mulheres perseguem tendem a provocar rupturas e desafiam os pressupostos fundamentais das culturas organizacionais. Se começam a ter efeitos, a cultura será perturbada, provocando optimismo em algumas pessoas e resistências, medo de mudanças, noutras» (1995:191). Mas é ainda esta autora que nos alerta para o facto de que «se, por um lado, o sair («leaving») pode significar que os indivíduos [as mulheres] estão a tomar o controlo das suas vidas, mais frequentemente estaremos perante o caso de as mulheres estarem a entregar («leaving») os postos de direcção e de tomada de decisão aos homens⁵. Se assim acontecer, e se não houver outros processos a contrariar esta tendência e os seus efeitos, é verdadeiramente perturbador. A mudança pode, afinal, não implicar qualquer mudança» (1995:327). É legítimo, portanto, observar que algumas das mudanças que nos parecem garantidas conseguem, afinal, não corresponder verdadeiramente a uma nova orientação de empresa.

Se, ao contrário, a decisão é pela permanência e não pela saída, e se a permanência não significa resignação, então, podem intensificar-se as estratégias pessoais no sentido da mobilidade interna ou, muitas vezes, da aceitação de estruturas de influência preponderantes por parte de homens com

⁴ Não resistimos a invocar a sintetização algo provocadora que faz Hirschman na sua obra intitulada "Exit, Voice, and Loyalty" (1970). Ele sustenta que o participante de qualquer sistema de acção tem três opções:

- permanecer e contribuir de acordo com as expectativas. Hirschman chama *lealdade* (em vernáculo: "come e cala-te") a esta opção. – sair, o que Hirschman designa por *abandono* ("agarro nas minhas coisas e vou-me embora").
- permanecer e tentar mudar o sistema, o que Hirschman traduz por *ter voz* ("antes morrer do que vergar").

Concluimos da nossa observação que as mulheres raramente conseguem impor-se nesta última opção, adoptando geralmente uma das outras duas atitudes.

⁵ STILL:1993, in: Marshall, Judi, *Women managers moving on: exploring career and life choices*, London, Routledge, 1995.

estatuto. Uma dessas estruturas é a *tutoria* ou *mentoring*, a qual dá, muitas vezes, vantagem ao actor que se encontra mais apoiado, mais perto do detentor do poder (centralidade), no momento em que há convulsões e mudanças na estrutura empresarial. Sabemos que nem sempre o verdadeiro guardião do poder é a pessoa hierarquicamente mais bem posicionada e, de novo, os homens parecem mais aptos a reconhecer de imediato essa centralidade, talvez porque desde a infância os seus jogos de competição os levaram a escolher para líder o «rapaz mais forte e protector». As mulheres teriam toda a vantagem em saber identificar o poder e os seus detentores pois, para dele se aproximarem, há que entender como as pessoas se organizam à sua volta. David Krackhardt conclui a partir de estudos empíricos que «o poder aumenta não só para aqueles que ocupam posições centrais nas redes empresariais mas também para os que têm uma percepção correcta da rede na qual estão incluídos. Um indivíduo que tenha um conhecimento preciso de onde se encontram as ligações nas redes tem grandes vantagens sobre outros. Em primeiro lugar, porque essa informação faculta uma boa avaliação de quem é poderoso na organização, uma vez que se pode averiguar facilmente quem são os actores centrais de uma rede: e saber quem são os actores centrais – e poderosos – dentro de uma organização é um conhecimento político essencial. Em segundo lugar, porque essa informação pode ser utilizada para identificar onde se encontram as coligações dentro de uma organização e saber onde elas estão, que dimensão têm e de onde vêm os seus apoios, dá-nos uma margem de antecipação a resistências ou de mobilização de suporte a acções e mudanças. Em terceiro lugar, uma avaliação concisa da rede pode revelar fraquezas nos grupos políticos ao expor brechas, falhas e pontos fracos nos apoios de alguma facção em particular. Assim, a compreensão das redes faculta uma base de poder independente da centralidade na rede» (1990:343).

Optámos por interpretar o termo «mentoring» como *tutoria* ou *apadrinhamento*, pois concluímos que os protagonistas deste relacionamento procuram, de facto, cruzar informação e poder, apoio profissional e protecção, numa aprendizagem segura que leve à progressão na carreira. A relação de tutoria ou de apadrinhamento faz-se a título individual entre um detentor do poder – o *mentor* ou *tutor*⁶ – e um recém-chegado ou subordinado da empresa – o *protegido* ou *protégé* – não implicando a inclusão em redes relacionais como as que apresentámos anteriormente. Por outro lado, esta particular relação interpessoal de privilégio também não deve ser associada a favores de natureza extra-profissional. É antes uma troca de benefícios que revela características de reciprocidade, embora claramente assimétricas, como veremos a seguir.

Tal tipo de relacionamento inter-individual apresentou-se-nos como extremamente difícil de evidenciar, quer porque os intervenientes não se mostraram muito abertos a comentá-lo, quer porque os seus discursos não se revelaram muito claros ou directos neste ponto. No entanto, tanto os homens como as mulheres entrevistados disseram ter conhecimento da existência de ligações de tutoria ou apadrinhamento nas empresas em que trabalharam ou trabalham, reconhecendo naturalmente as vantagens que lhes estão associadas.

⁶ Consideramos que se podem estabelecer algumas diferenças entre as figuras do *mentor* e do *tutor*. O mentor será a pessoa que mais admiramos, ou que se faz admirar, o exemplo a copiar, a referência a seguir. O tutor, pelo seu lado, cria com o protegido uma relação que envolve ensinamentos, aconselhamento constante, preocupação com a aprendizagem. Seguramente bem posicionado na empresa, pode não ser tão poderoso como o mentor.

No nosso texto, contudo, não iremos servir-nos desta distinção, empregando ambos os termos indiferentemente e considerando, portanto, que não as devemos tomar como “figuras puras”, mas, pelo contrário, que se recobrem permanentemente.

Retomemos David Krackhardt, numa estimulante reflexão sobre a hipótese das relações representadas nas redes organizacionais se poderem ordenar como recíprocas, funcionando de maneira simétrica: «Por exemplo, se a pessoa A comunica com a pessoa B, então parte-se do princípio que a pessoa B comunica com a pessoa A» (1990:352). É interessante ver como Krackhardt, contrariamente a esta evidência, chega à conclusão de que os relacionamentos, nas observações que realizou, não se apresentam, afinal, inteiramente simétricos: «Apenas porque A vai ter com B para se aconselhar, não quer dizer que B vá ter com A para se aconselhar. Até pensamos que eventualmente estes convívios possam ser não-simétricos. Imaginemos uma situação em que A considera B um amigo pessoal, mas B não considera A como seu amigo pessoal. Há duas maneiras de encarar estas assimetrias. Por um lado, pode assumir-se que a informação passa, apenas, num sentido especificado pela relação assimétrica. Ou seja, se A vai ter com B para pedir conselhos, podemos presumir que a informação relevante flui de B para A e não o inverso. Por outro lado, talvez seja mais razoável observar que a informação flui em ambas as direcções como resultado de uma troca, independentemente de quem inicia a troca. Isto é, só porque A concorda com B (visto que o procura para se aconselhar) não quer dizer que não haja um fluxo de informação de A para B, em troca. Na verdade, pelo simples facto de pedir conselho, A já fornece informação a B acerca do que vai fazer ou do que se passa consigo» (1990:352). Baseado nestas hipóteses, Krackhardt infere que «a existência de um relacionamento de A para B indica uma oportunidade para que haja troca de informação em ambas as direcções, de A para B e de B para A» (1990:352).

A relação de tutoria ou apadrinhamento parece-nos, assim, passível de ser encarada sob o ângulo da assimetria.

Todos sabemos como é importante o relacionamento com os superiores hierárquicos quando ingressamos numa organização. Judi Marshall diz-nos que os sinais de aceitação vindos dos superiores podem confirmar ou minar profundamente a inclusão de homens e mulheres nas organizações. E ela avança ainda na sua exposição: «Há (teorias) autores que sugerem que as pessoas precisam de estabelecer um *nível satisfatório* [itálico da autora] de inclusão como pré-condição necessária para exercerem influência e poder.(...) Se as mulheres se voltam para os homens a fim de que estes as legitimem, será que só devem esperar que isso aconteça caso elas actuem de acordo com as imagens masculinas dos gestores? O facto de serem rejeitadas nas suas tentativas de se tornarem influentes leva as mulheres a duvidar da sua inclusão» (1995:154).

A tutoria ou apadrinhamento, aparentemente procurada por muitos subordinados ou recém-chegados às empresas, pode ser uma relação formal, isto é, prevista na política organizacional, mas sem dúvida que é mais frequentemente um relacionamento informal entre dois indivíduos e membros de uma empresa que não tem, forçosamente, a aprovação desta. Certamente se compreenderá que este tipo de amizade e influência é fundamental quando se trata da inserção ou exclusão dos actores na cultura informal da organização. Funciona geralmente como uma ligação de tipo individual, mais do que como uma conexão em rede, como a homofilia analisada anteriormente. Sucede muitas vezes que um superior hierárquico estabelece uma convivência profissional com o(a) subordinado(a) ajudando-o(a) no seu desenvolvimento pessoal e profissional, com benefícios para ambos, bem como para a organização a que pertencem. Então, a figura do mentor ou tutor, simultaneamente autoritária e protectora, existe, formal ou informalmente, na estrutura de qualquer organização. Dissemos já que pode tratar-se de uma política da empresa, mas, na maior parte das vezes, essa vinculação ocorre sem que haja um consentimento aberto.

Também neste caso referir-nos-emos aos intervenientes quer como «mentor ou tutor» – quadro da empresa a quem é pedido conselho, de quem virá informação valiosa e que facilitará a inclusão na cultura organizacional, o que equivale à figura «B» de Krackhardt; quer como «protegido ou *protégé*» – o subordinado que procura «B» para mais facilmente compreender e se adaptar à cultura reinante, garantindo a sua inserção. Será a figura «A» de David Krackhardt.

Assim, o mentor ou tutor cria um forte sentido de protecção ao antever potencialidades profissionais naquela pessoa. O mentor ou tutor sabe, porque conhece bem a sua estrutura organizacional, que esse novo elemento não vingará facilmente se não for orientado. Por seu lado, o protegido nutre admiração por esse superior hierárquico, respeito pelo seu desempenho profissional, pelas suas capacidades de liderança e, claro, identifica a figura do mentor ou tutor como o elemento que o poderá ajudar a progredir na carreira. Estabelecida a relação, a contrapartida é, implicitamente, o mentor ou tutor exigir um alto grau de obediência, apoio incondicional, alguma docilidade e pouca confrontação. Talvez seja mais frequente haver da parte das mulheres a aceitação desta postura, pois mesmo que tenham chegado a lugares de chefias altas, continuam a ocupar posições mais precárias na hierarquia; a autoridade, entretanto adquirida, também será menos questionada se reforçada por um mentor ou tutor poderoso.

Para se ser um mentor é preciso ser-se um decisor, ter capacidade e competência para garantir a ascensão, a visibilidade de desempenho e a credibilidade das qualidades profissionais do protegido. Esta figura tem tanto mais poder e campo de acção, quanto mais acentuada for a cultura informal da organização. A vantagem de um contacto deste tipo é manifesta quando o mentor ou tutor ajuda o protegido a progredir na sua carreira profissional. Mas essa vantagem é extensiva a outros intervenientes. Vejamos como:

- a) o subordinado ou *protégé* beneficia no âmbito profissional, na medida em que o mentor ou tutor poderá propô-lo para a promoção na carreira. O mentor ou tutor pode ainda proporcionar mais visibilidade aos seus *protégés*, criando oportunidades que façam salientar as suas qualidades, quer sugerindo estratégias para que eles consigam atingir os objectivos propostos (ensinando-os, treinando-os), dando-lhes acesso a informações relevantes que levem a desempenhos de projecção, quer minimizando ou desvalorizando a participação menos oportuna nalgum assunto controverso (protegendo-os). Poderá, por fim, ser responsável pela atribuição de tarefas que envolvam maiores desafios e estímulos profissionais. Em termos psicológicos, o mentor ou tutor pode fortalecer o sentido de identidade, competência e autoconfiança do seu protegido, através de uma análise crítica da sua actuação. Como profundo conhecedor da cultura organizacional em que se movem, o mentor ou tutor propicia a rápida integração dos seus *protégés* com o menor risco possível e menor dispêndio de energias. O mentor ou tutor funciona, muitas vezes, como modelo comportamental, podendo induzir os seus protegidos a novas experiências, geralmente enriquecedoras e com margens de erro bastante baixas.
- b) Para o mentor ou tutor há também um lado benéfico nestes relacionamentos, pois experimenta maior satisfação profissional, vê intensificar-se o reconhecimento e admiração dos seus pares e, potencialmente, progredirá na carreira, uma vez que verá os seus esforços acompanhados pelos de um subordinado ambicioso, interessado em agradar-lhe e manter a sua confiança. Psicologicamente, sentirá a aprovação incondicional que lhe dedicam os seus *protégés*, bem como a gratificação de exercer o poder com a finalidade de moldar excelentes profissionais à sua própria imagem.

Os mentores ou tutores estão receptivos a ajudar tanto homens como mulheres, já que eles próprios precisam de alargar o seu território de influência e disseminar a rede de protegidos. É justo pensar que o apoio destes elementos poderosos chegará mais naturalmente se os protegidos reproduzirem e actuarem de acordo com a sua imagem de mentores, normalmente a de um gestor masculino, o que levanta às mulheres os constrangimentos já referidos anteriormente. Como actuar perante o dilema: repetir fielmente o exemplo do seu mentor ou tutor, sabendo que assim será aceite sem restrições, ou tentar introduzir algumas mudanças que poderão mostrar-se benéficas mas que também correm o risco de criar instabilidades? Certamente que admitimos que os subordinados homens podem confrontar-se com um dilema idêntico, mas ser-lhes-á mais fácil praticar o modelo masculino de liderança do mentor ou tutor e este, por sua vez, movido pelo carácter implícito de grupo dominante, poderá ter mais tendência a desculpá-los, caso desaprove a sua actuação.

- c) finalmente, a própria organização tirará vantagem, essencialmente nas áreas da motivação, recrutamento e selecção de pessoas, na estabilização de uma cultura organizacional dominante, no fortalecimento de lideranças e melhoramento das relações e comunicação internas. Os momentos de entrada de novos executivos, sobretudo para cargos de chefias médias, podem ser de grande instabilidade, pouco propícia ao bom desempenho da empresa. Com o surgimento da relação mentor-protégé, essa instabilidade é atenuada e o ajuste do «corpo-estranho» ao tecido organizacional existente, e vice-versa, mais rápido e bem sucedido. A lealdade do mentor ou tutor para com a organização também será transmitida ao novo elemento como um valor a respeitar, tornando-se parte integrante do seu processo de adaptação à organização. Ainda sobre esta questão, analisemos as conclusões de um estudo de Arnold e Davidson⁷. Estes autores comparam atitudes de directores juniores – masculinos e femininos – vindo a afirmar que há diferenças de género, sob o ponto de vista das vantagens que homens e mulheres retiram de ligações de tutoria ou apadrinhamento. Os inquiridos foram unânimes em considerar os mentores ou tutores peças fundamentais para a sua integração nas redes de poder informais vigentes nas organizações. Quanto aos aspectos psicológicos mais focados, foram o encorajamento e o incentivo dados pelos superiores hierárquicos, bem como o reforço da autoconfiança e o apoio moral em situações mais desgastantes. Segundo aqueles autores, notou-se maior fragilidade da parte das mulheres, sobretudo no que respeita à falta de confiança nas suas capacidades próprias. As entrevistadas manifestaram, ainda, grande consciência da «invisibilidade» dos seus desempenhos e sentimentos de crescente ansiedade gerados à medida que lhes eram atribuídas maiores responsabilidades. São âmbitos em que a influência do mentor ou tutor se pode revelar decisiva para a inserção, afirmação profissional e impulso para a promoção.

Aparentemente, as mulheres encaram o suporte psicológico como fundamental para desenvolverem maior segurança, atreverem-se a experimentar ideias criativas e inovadoras e aventurarem-se em soluções profissionais de resultados não garantidos. Se não sentirem esse apoio, raramente utilizarão todas as suas capacidades, pois julgam-se sujeitas a ser testadas e não ousam arriscar. É inegável que há mais tendência para questionar ou observar com mais rigor a actuação

⁷ In: WHITE, Barbara; COX, Charles; COOPER, Cary, *Women's career development*, UK, Blackwell Publishers, 1992.

das mulheres enquanto chefias de topo se comparadas com os seus colegas executivos homens, a quem é permitida maior margem de erro ou hesitação.

Arnold e Davidson assinalam, efectivamente que, algumas mulheres que não estabeleceram uma relação do tipo tutorial ou de apadrinhamento pensam que lhes faltou essa ajuda, a qual as teria favorecido bastante, quer na progressão da carreira quer, sobretudo, na compreensão e identificação da política da sua empresa.

É, porém, mais comum que as mulheres não encarem o planeamento das suas carreiras de maneira tão linear como os homens. Poderá ser essa a razão pela qual não granjeiam tão claramente as vantagens da relação tutorial ou de apadrinhamento. Para elas, é mais importante aprender e empenharem-se em garantir um bom desempenho, logo, têm mais inclinação para escolher, para admirar um modelo, admitindo-o, reconhecendo-o: «aprendi muito com ele, com ela». Os homens, pelo contrário, dão mais importância aos apoios que os possam guiar às posições de liderança. Por outro lado, é igualmente evidente que as mulheres criam fortes laços de amizade com os mentores ou tutores, quando estes existem, sentimento que os homens não assinalam.⁸

Também uma das nossas entrevistadas fala do seu mentor ou tutor e da relação de ambos, mesmo depois de ter deixado de trabalhar com ele: «Saí daquela organização e mudei de emprego imensas vezes, mas sempre o consultei e lhe pedi ajuda. Quando estava desesperada e me apetecia largar tudo, falava com ele. Vinha sempre alguma orientação da sua parte». Vejamos como Laura, um dos casos por nós escolhidos, acaba por sofrer, *a posteriori*, as consequências de uma relação deste tipo. Ainda hoje se sente alguma dureza nas suas afirmações: «Saiu o director e houve muita dificuldade em perdoarem-me a minha amizade com ele. As mulheres fizeram uma trama muito grande dentro daquela casa. Os directores que se seguiram, vinham com a ideia de me despedirem. Chegavam ao ponto de me revistar as gavetas, com medo da fuga de informação. Queriam que eu deixasse de falar ao Bernardo (...). Nunca me perdoaram essa minha amizade...» (Reis, 2000:131).

Mais difícil do que conseguir informação para identificar concretamente estes actores e relacionamentos existentes nas organizações, foi confirmar evidências de «histórias-de-traição» na sua interacção. A nossa pesquisa indicou-nos que muito raramente haverá da parte das mulheres uma «traição» ao seu mentor ou tutor, uma vez que têm tudo a perder com isso, mas que o mesmo não ocorre tão linearmente quando estudamos o percurso dos protegidos-homens, que aqui nomearemos com alguma ironia, como «delfins».

Consideramos que há situações em que, sem deixar de ser um relacionamento estritamente profissional, a tutoria ou apadrinhamento extravasa o espaço físico da empresa, havendo a hipótese de um protegido, sempre pela mão do seu influente mentor ou tutor, ser admitido em círculos de amizades de fins-de-semana, partidas de ténis ou convívios extra-laborais com os donos ou administradores da empresa. Instaure-se, forçosamente, uma maior intimidade que posiciona este elemento como o «potencial sucessor ou herdeiro» de entre os protegidos. Podemos falar de um certo grau de competição que se gera no seio do grupo de protegidos: um deles irá destacar-se na luta por uma posição superior dentro de um conjunto já de si tão privilegiado. Daí o querermos designá-lo por *delfim*.

⁸ Shere Hite, na sua obra "Sex and Business" (2000), apresenta uma visão mais actual e onde fica claro que já é comum as mulheres, ao serem admitidas numa empresa para posições de chefia média-alta, procurarem rapidamente o apoio de um mentor ou tutor (homem ou mulher), elegerem-no(a) e pedirem-lhe formalmente para as orientar. De exemplos apresentados por Hite, verificamos que o mentor ou tutor sabe exactamente o que esse pedido envolve e pode aceitar ou recusar tal posição.

Se o delfim for sempre «bem comportado» terá, sem dúvida, assegurada a protecção do seu mentor ou tutor. Mas, para chegar onde chegou, o delfim é normalmente bastante ambicioso. Acabará por haver um momento decisivo de confrontação. O delfim debater-se-á perante a escolha: defrontar o mentor ou tutor ou refrear a sua ambição? E tem saídas quase antagónicas: opta por abandonar a organização pedindo, inclusivamente, ao mentor ou tutor que use da sua influência no exterior para lhe obter uma posição muito apetecível noutra empresa, ou tenta ultrapassar o seu mentor ou tutor *dentro* da própria organização. Esta jogada é perigosa, mas pode ser bem sucedida: o delfim consegue aceder ao superior hierárquico do seu mentor ou tutor, um administrador ou mesmo o dono da empresa, e almeja à confiança máxima. Todavia, mais frequentemente, tal não acontece e o delfim ganha, então, um inimigo para a vida. Tende a manter a posição que ocupa (só muito raramente um mentor admitirá o seu engano em relação àquela pessoa que protegeu acaloradamente durante tanto tempo), mas são-lhes retirados os poderes e regalias implícitas que, como sabemos, podem ser interessantes e compensatórias. Além de que, se o mentor ou tutor entender manifestar o seu desagrado abertamente perante outros colegas, o ex-protegido ganhará antipatias e levantar-se-ão obstáculos vindos, sobretudo, dos que querem agradar ao mentor desiludido. Este, por sua vez, tenderá a encontrar rapidamente outro ou outros delfins, – se for uma pessoa insegura não vai repetir o erro de centralizar a sua protecção num só elemento – que o façam recuperar a confiança abalada e restabelecer o equilíbrio desejado.

Numa das organizações que observámos pudemos assistir a um episódio esclarecedor. Nesta circunstância específica, o mentor era uma mulher que estava há muitos anos na empresa como directora-geral e gozava da confiança da administração. Tratava-se de uma *holding* de vinte e três empresas, sediada em Lisboa; havia vários directores juniores noutras zonas do país e foram admitidos dois novos para a sede, a fim de fazerem a ligação com as restantes chefias. A centralidade funcionaria forçosamente a favor destes elementos recém-chegados. Um deles conseguiu de imediato impressionar a directora-geral, sendo óbvio o tratamento preferencial de que passou a ser alvo. Mas ele era extraordinariamente ambicioso. Aproveitou todos os momentos menos bons das operações da empresa para insinuar junto dos administradores que esta mulher não era a pessoa indicada para as funções que desempenhava. Não conseguiu derrubá-la, mas a tensão criada provocou danos na sua reputação como gestora. As capacidades profissionais dela, entretanto fragilizadas, mostraram-se insuficientes para estabilizar a ordem fortemente alterada. Teve, porém, a inteligência de não confrontar directamente o seu ex-protegido, uma vez que compreendeu o grau de aceitação que este granjeara junto da administração. Foi-lhe, assim, necessário recorrer a uma aliança tácita com o director júnior que havia sido relegado para segundo plano e se mantivera atento à sua oportunidade, que acabou por surgir. Só os dois em conjunto conseguiram limitar as ambições e a esfera de influência do primeiro.

Temos vindo a considerar a relação de tutoria ou apadrinhamento como de tipo individual, mas ela pode revelar-se sob outros ângulos que até agora não contemplámos. O autor que a seguir apresentamos, Michael Roper, no seu estudo *Fathers and Lovers: images of the «Older man» in British Managers' Career Narratives* (1988), dá-nos uma interpretação da figura do mentor ou tutor muito baseada na observação e conclusão das entrevistas feitas para este seu trabalho. Refere ele que: «Nas narrativas de carreiras de gestores masculinos, o executivo mais velho tem um papel marcante mas, por outro lado, também muito ambíguo. É frequentemente descrito como um herói enquanto, noutras ocasiões, se torna objecto de cruel zombaria. A nível institucional, este executivo

funciona geralmente como o mentor que ajuda os subordinados mais jovens. Este papel assenta em ideologias familiares, aparecendo o homem mais velho como uma espécie de «figura-parental». A nível psíquico, porém, ele pode também tornar-se o principal protagonista na reprodução dos dramas de infância e de adolescência. As memórias do «homem mais idoso» repercutem-se nas conexões fundamentais existentes entre as culturas de direcção organizacional e os relacionamentos e ideologias familiares (...). Estas entrevistas indicam que as empresas não são simplesmente uma arena que facilita a produção e troca de ideias, de informação, de bens e de capitais. Elas são também «teatros» nos quais se representam fantasias e conflitos. Das memórias ligadas aos relacionamentos entre homens mais novos e mais velhos, entre directores seniores e juniores emerge uma complexidade de (...) emoções masculinas. É em parte porque os padrões representam figuras-paternas num nível institucional que eles conseqüentemente se tornam os personagens principais das histórias» (1988:49).

Michael Roper salienta o facto, sem dúvida interessante, de a figura do mentor ou tutor, muito à semelhança da figura do pai, combinar a *disciplina* – um atributo menos comum, poucas vezes referido pelos protegidos – com o apoio, o aconselhamento ou a protecção. Este autor leva mais longe as suas observações: «a aprendizagem em geral e a aprendizagem da autoridade para a liderança em particular, dependem de alguma sujeição à agressão paterna. (...) Uma das ex-subordinadas de Meadows [o mentor deste grupo estudado por Roper] encontra uma correlação entre a *ira* e a *protecção* na figura do mentor. Ela observa que aqueles homens que tinham escapado à fúria de Meadows pareciam, porém, ter sido condenados a nunca chegar à promoção. Assim, um mentor não é apenas uma figura protectora mas, por vezes, age como um «senhor de escravos». Há uma crença generalizada de que os bons mentores, ou os pais, são homens como Meadows, o qual ensinou aos seus rapazes lições tão rigorosas que eles nunca esquecerão, mas que, simultaneamente, os apoiou e lhes possibilitou autonomia. Na pesquisa levada a cabo por Michael Roper parece óbvio que «as metáforas familiares se mostraram fundamentais para a compreensão da sucessão na direcção empresarial (...). Para além disso, os emblemas associados à tutoria, como sejam, a protecção, a dádiva, a educação e a disciplina estão firmemente enraizados nas imagens recordadas pelos seguidores de Meadows, actualmente quadros de empresas» (1988:51).

Roper tentou analisar como funciona a distribuição do poder num palco em que os actores se movem como um colectivo, um grupo sem grande autonomia individual, em que as atitudes particulares são desencorajadas: «Um dos directores que pertencem ao grupo de «protégés» de Meadows conta como ele e os outros ficaram presos numa espécie de eterna dependência do seu omnipotente pai. Se, por um lado, lhes fora garantida a custódia do poder por intermédio de Meadows, por outro lado, esse poder nunca lhes chegaria a pertencer verdadeiramente. North expressou bem esta dicotomia: «Eu era o braço direito de Meadows. Até certo ponto, eu podia servir-me do poder dele» (1988:55).

Como vemos, o estudo de Roper parece encarar a tutoria ou apadrinhamento sob um ponto de vista muito mais vasto do que o que expusemos anteriormente, não delineando o limite entre a relação interpessoal de tutoria ou apadrinhamento e a ligação de *liderança*, a qual já implica um relacionamento de um grupo para com o seu líder. O autor sustenta ainda que «as posições mais altas exigem muitas vezes uma entrega total a um modo de vida no qual a fronteira entre o trabalho e o descanso, o tempo livre, os prazeres, é muito fluída, ténue» (1988:50). Isto é, há actividades em que as vidas familiar e profissional se tornam fortemente indissociáveis.

Na época de crescimento turístico a que nos vimos reportando neste nosso artigo, tanto a falta de formação adequada, dada a inexistência de escolas hoteleiras que hoje já moldam os profissionais desta actividade, como o estado ainda tão embrionário do que viria a ser o sector do turismo, criavam as circunstâncias ideais para que um quadro superior bem sucedido e conhecido pelo desfecho positivo das suas tentativas mais arrojadas, se tornasse uma figura carismática, uma referência a seguir ou a imitar.

Notemos o que um desses senhores afirma, com simplicidade orgulhosa: «Conseguí criar a melhor equipa possível daquela época (1980-1990). Arrebatávamos todos os negócios: grupos, operadores individuais, mercado nacional e internacional, etc. (...) Eu tinha a certeza de que aquela equipa formada por mim, acarinhada por mim, apoiada por mim, motivada por mim, conseguiria desdobrar-se e fazer o impossível. Confiava cegamente neles e não me enganei (...) conhecia as capacidades, os limites, os defeitos e os pontos máximos de rendimento de cada um, individualmente, e só assim pude trabalhar com eles como trabalhámos» (Reis, 2000:134). Fica claro que tanto ele como Meadows, no exemplo apresentado por Roper, «fabricaram» profissionais à sua imagem, atribuíram-lhes responsabilidades, apoiaram-nos e guiaram-nos na execução de tarefas e desempenhos profissionais. Porém, repartiram o poder pelos vários elementos do seu grupo de protegidos. Estes sabiam que o uso desse poder seria sempre feito «em nome do» seu verdadeiro detentor e que seria sempre um «poder circunscrito», devido à distribuição que o mentor cuidadosamente fizera dele.

Consideramos que uma investigação como a que desenvolvemos ao longo deste texto se torna tanto mais interessante quanto mais impenetrável parece ser a figura de relacionamento individualizado ou tentacular do mentor ou tutor face aos seus subordinados. Também as redes de entreajuda e protectorado que todos sabemos habitarem as organizações se tornaram para nós uma teia atractiva, e a invisibilidade de que se revestem faz com que, continuamente, nos questionemos sobre as formas da sua existência.

Foi, porém, o ângulo das assimetrias do género que tentámos evidenciar, uma vez que este mundo silencioso em que se distribuem oportunidades, favores, regalias e poderes não abriu ainda as portas de acesso às mulheres, mesmo que as aparências pareçam indicar que elas nunca tenham estado fechadas. Não deixa, no entanto, de ser um jogo profundo, de profundas ilusões, ao qual devemos atribuir muitas das promoções ou nomeações visivelmente sem sentido a que assistimos continuamente nas organizações.

Referências bibliográficas

- Arron, Silvia Marina, *The women of Mexico City, 1790-1857*, Stanford University Press, Stanford, California.
- Alvesson, Mats, (1998) «Gender relations and identity at work: a case study of masculinities and femininities in an advertising agency», in *Human Relations*, Vol. 51, nº 8, August.
- Clutterbuck, David; Megginson, David, (1999) *Mentoring Executives & Directors*, Oxford,UK, Butterworth Heinemann.
- Dabas, Elina; Najmanovich, Denise (org), (1995) *Redes, el lenguaje de los vínculos*, Buenos Aires, Ed. Paidós.
- Friedman, Marilyn M., (1992) *Family Nursing – Theory and Practice – 3rd ed.*, Norwalk, Appleton & Lange.
- Hite, Shere, (2000) *Sex & Business*, Great Britain, Prentice Hall.
- Ibarra, Herminia, (1992) «Homophily and differential returns: sex differences in network structure and access in an advertising firm», in *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, nº 3, September.

- Ibarra, Herminia, (1993) «Personal networks of women and minorities in management: a conceptual framework», in *Administrative Science Quarterly*, Vol. 18, nº 1, January.
- Krackhardt, David; Porter, Lyman W., (1985) «When friends leave: a structural analysis of the relationship between turnover and stayer's attitudes», in *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, nº 2, June.
- Krackhardt, David, (1990) «Assessing the political landscape: structure, cognition and power in organizations», in *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, nº 2, June.
- Krackhardt, David; Hanson, Jeffrey, (1993) «Informal networks: the company behind the chart», in *Harvard Business Review*, July-August.
- Marshall, Judi, (1995) *Women managers moving on: exploring career and life choices*, London, Routledge.
- Mintzberg, Henry, (1983) «Power in and around organizations», ed. Prentice-Hall, (ou «The power game and the players», in SHAFRITZ, J.; OTT, J. S., *Classics of organization theory*, ed. Dorsey Press, 1987).
- Roper, Michael, (1988) «Fathers and lovers: images of the «Older man» in british managers' career narratives», in *Life Stories/Récits de vie, Families and careers in history*, UK, Manchester Free Press, nº 4.
- Reis, Helena Maria Santos, (2000) «Empreender no Feminino – Estratégias e percursos de mulheres em agências de viagens no Algarve» – Tese de Mestrado – Universidade Aberta de Lisboa.
- White, Barbara; Cox, Charles; Cooper, Cary, (1992) *Women's career development*, UK, Blackwell Publishers.

ENTRE PRISÃO E EXÍLIO: ROMPENDO COM A CARTOGRAFIA DO FEMININO

Lógica Territorial

«... desorientada, rodopiando, embatendo em janelas e peitoris ... procura aquilo de que necessita, tal como eu, e, como eu, encontra-se encurralada num lugar onde não consegue realizar-se. Podia abrir-lhe o frasco de mel na bancada da cozinha, para que se servisse de uma pequena quantidade; mas, mesmo assim, ela não conseguiria trabalhar nem sobreviver nesta casa.

Também tenho andado a tentar caminho contra vidraças. Tombo meio atarantada, esforçando-me por me levantar. Recomponho-me, para mais uma vez recomeçar, procurando.» (Rich, 1986: 211)

A metáfora da abelha presa numa sala, de onde procura desesperadamente sair, aponta para a forma como a representação constrange e restringe o significante feminino ao defini-lo de acordo com padrões centralizadores. Isto é, a ligação estreita do significante a um único significado consiste numa imposição de limites à pluralidade infinita da significação feminina. A representação, ou correspondência directa entre significante e um único significado, equivale à tentativa de contenção de uma multiplicidade heterogénea e descentrada dentro de fronteiras delimitadas, de becos sem saída. A linguagem de revolta contra um olhar que tem como meta fixar, classificar e taxinomizar, contra o qual se tropeça e se embate, cambaleando no processo, é a linguagem de um corpo definido pelo poder, por um olhar totalizador. Em suma, a representação consistirá na objectificação daquilo que é infinitamente subjectivo.

O entrelaçar do poder e do conhecimento relativo ao «outro» é metaforicamente interpretado como uma reivindicação ou conquista

Cláudia Álvares

Universidade Lusófona de Humanidades
e Tecnologias

de território, com base na força e na violência. Aquele que se define enquanto sujeito dominante em relação aos outros, excluindo-os no processo, afirma-se no seio do seu território, relegando a alteridade para a «terra de ninguém», para o exílio permanente. Teóricas feministas contemporâneas afirmam que o estabelecimento de uma identidade racional masculinista comportou a conquista do espaço público: os hermetismos e exclusões que legitimam a violência necessária para se reafirmar continuamente a dominação desse território têm sido descritos como coercivos nas suas reivindicações epistémicas.

O lugar, ou território, privilegiado é a nossa terra natal, habitada pelo sujeito cartesiano, pelo «ergo sum», entidade essa que aí se define através da delimitação das suas fronteiras. Ostentando uma unidade não fragmentada, uma identidade sem fissuras, esta subjectividade pertence à representação.¹ (Kamuf, 1988: 158) Contudo, as exclusões contra as quais o sujeito da representação se afirma são muitas vezes a outra face do próprio sujeito, dividido e descentrado. Aquilo que está exilado do território da representação corresponde ao que transcende, ou excede, a capacidade do sujeito se representar a si mesmo enquanto totalidade não fragmentada. A fragilidade da representação reside na incapacidade de o sujeito se tornar presente na sua totalidade, na falha permanente entre significante e significado. Ao aceitar-se que não há significado supremo para o qual o significante possa apontar, admite-se o fracasso da representação. Desterritorializa-se a representação, abrindo caminho a um jogo infinito de significação, à livre associação entre significantes descentrados.

«O fracasso da representação é a única forma de se representar adequadamente.» (Zizek, 1989: 175)

Teóricas como Judith Butler insistem na categoria do feminino enquanto fluida, enquanto «significante político» que resiste a qualquer tentativa de estabilização dentro de paradigmas representativos. O género torna-se flexível e culturalmente específico, assemelhando-se a uma encenação do corpo, uma actuação ensaiada no quotidiano, onde a subjectividade feminina se gera a si própria através da sua vivência ritualista. Não existe corpo naturalmente feminino. Antes, o corpo é apenas feminino na medida em que se lhe atribui à partida tal significado. Ao desconstruir as oposições binárias de feminino e masculino, o pós-estruturalismo pretende apontar para uma gama de possibilidades menos rígida no que toca a questões de género. A mudança, ou potencialidade para a acção, insere-se aqui no seio de uma política da significação, ou seja, num domínio que transcende a representação. Esta política da significação aponta para a reinscrição permanente de significantes em qualquer matriz cultural, sendo que um significado não é senão significante que remete para outro significante num jogo sem fim, no qual a ligação naturalizada da linguagem com um significado supremo se desmorona. Ao introduzir uma ruptura na representação, o pós-estruturalismo chama a atenção para o facto de qualquer correspondência entre significante e significado pertencer ao foro da convenção e não ao domínio da natureza. O centro é perseguido por significados instáveis e perturbadores, que se revelam significantes, arrastando-se e batendo-se à margem das palavras, eludindo-as, sobrevivendo à repressão violenta inerente à «re-presentação». (McRobbie, 1999: 82; Butler, 1997)

¹ Entre a miríade de metáforas que designam uma subjectividade rigidamente delimitada, à maneira de 'terra natal', encontra-se o 'room of one's own', título de uma obra de Virginia Woolf. Esta autora pretendia articular um espaço próprio, divorciado da masculinidade hegemónica, traçando uma cartografia representativa de uma subjectividade não masculina.

O conceito de bricolage é pertinente para a significação. Em *O Pensamento Selvagem*, Lévi-Strauss recorre a este termo para demonstrar como os rituais mágicos dos povos primitivos se assemelham a sistemas coerentes de ligação entre objectos, sistemas esses que se prestam a uma variedade infinita de combinações improvisadas por forma a gerar novas significações. No âmbito dos Estudos Culturais britânicos, Dick Hebdige aplica a bricolage à análise das subculturas, afirmando que estas se distinguem precisamente pela rearticulação de objectos de consumo por forma a apontar para significações que divergem da norma, à maneira da resignificação butleriana. (2001: 103) Seguindo na linha de Hebdige, Angela McRobbie afirma que as subculturas jovens do pós-guerra são caracterizadas por desvios à oposição binária profunda de masculino e feminino. O corpo torna-se uma fonte inesgotável de resistência ritualizada: a cultura comercial fomenta novos estilos destinados a dar expressão a tensões históricas de diferenças raciais, sexuais e de classe, inscritas no corpo. (1999: 87)

Contudo, muitas feministas insurgem-se contra a prática da resignificação, preferindo afirmar o feminino enquanto essência identitária. Influenciadas por Lacan, teóricas como Hélène Cixous, Luce Irigaray e Julia Kristeva, consideram o feminino como zona de exílio, terra de ninguém, área marginal mas resguardada que proporciona às mulheres a oportunidade de se afirmarem sem terem de recorrer a categorias de representação patriarcais. O exílio, ou excesso, que caracteriza o feminino enquanto alteridade do masculino será veementemente disputado por Butler. Segundo esta teórica, é com base em processos de exteriorização análogos que os habitantes de territórios conquistados afirmam a sua identidade e confirmam a sua normatividade. (McRobbie, 1999: 82) Ou seja, sabemos aquilo que somos apenas ao definir aquilo que não somos; a consolidação da identidade ou da subjectividade assenta em processos de exclusão, sendo que a afirmação de uma essência feminina «exilada» apenas contribuirá para uma mais violenta reafirmação do território conquistado.

De acordo com Gillian Rose, será precisamente a fronteira entre a subjectividade hegemónica e aquilo que se encontra para além dessa hegemonia que tortura o feminino. Simultaneamente aprisionadas e exiladas, as mulheres recusam a contenção do feminino dentro de paradigmas representativos limitados, ao mesmo tempo que resistem uma marginalização que permite a consolidação do centro.

«Prisioneiras e exiladas: a primeira manifestação daquilo que apelido de espaço paradoxal. Não admira então que o espaço seja tão tortuoso para o feminino.» (Rose, 1993: 150)

Entre centro e margem, o feminino negocia o público e o privado, distinção essa que sobrevive na linguagem de produção e reprodução que caracteriza a geografia feminista. Reduto de uma tensão dicotómica, esta última disciplina oscila entre, por um lado, a negação de uma especificidade feminina, focando a vida das mulheres apenas enquanto publicamente relevante, e, por outro, a figura da mulher enquanto essência universal. Contudo, ao apontar para a possibilidade de uma resignificação infinita, que supera as dicotomias da razão ocidental, o feminismo desconstrutivo desafia o masculinismo e racismo inerentes às cartografias tradicionais da subjectividade, cartografias essas que privilegiam o centro, o território não fragmentado.

Centro e margem, interior e exterior, imbricam-se então um no outro, tal como prisão e exílio se entrelaçam, simultaneamente ocupados pelo feminino. A subjectividade feminista desestabiliza deste modo as antinomias fundacionais da geografia dominante. A distinção entre mente e corpo,

entre racional e irracional, entre público e privado é ameaçada, desterritorializando-se o espaço totalizador ao mesmo tempo que se rompe com as suas exclusões. As polaridades que estruturam a imaginação geográfica hegemónica são assim descentradas, abrindo-se caminho à inclusão da experiência e da emoção numa nova política orientada para a significação. (Rose, 1993: 155)

Geografia Marxista

A geografia marxista, disseminada na década de setenta nos países anglo-saxónicos, enfatiza as relações dialécticas entre o modo de produção capitalista e o espaço geográfico, nomeadamente o meio ambiente. Ao considerar a sociedade uma superestrutura da base económica, problemas como o desenvolvimento desigual e desequilíbrios ambientais são tidos por reflexo do capitalismo. Qualquer mudança acarretada no âmbito social teria assim de partir de uma alteração no domínio do modo de produção. A geografia marxista pressupõe que as contradições inerentes ao capitalismo se espelham nas formações sociais vigentes, contradições essas que atingiriam uma resolução na «síntese» final proporcionada por um comunitarismo assente numa sociedade de partilha que conduziria a um desenvolvimento igualitário e sustentável. Enquanto os marxistas tradicionais colocavam ênfase na transformação temporal das relações de produção, os geógrafos marxistas salientariam a necessidade de se transformar as próprias forças de produção, mudança essa que implica uma redefinição das necessidades humanas segundo uma perspectiva mais sustentável dos pontos de vista ecológico e económico.

A perspectiva teórica marxista é materialista devido à primazia conferida à satisfação das necessidades económicas do quotidiano. Oposto ao idealismo alemão, o materialismo veicula a ideia de que a sociedade e a realidade provêm de simples actos económicos que os seres humanos realizam por forma a satisfazer necessidades alimentares, de abrigo e de protecção do corpo. Marx coloca o homem e a natureza numa união dialéctica, cuja mediação é a praxis, ou seja, o trabalho. A realidade empírica ou material não é uma natureza independente do homem, mas antes constitui-se enquanto praxis humana. A essência humana em Marx realiza-se assim através do trabalho e da actividade produtiva. Por outras palavras, o trabalho consiste na categoria primordial do ser, da auto-definição e da existência, tornando-se essencial quer à satisfação das necessidades humanas, quer à auto-realização humana. Ao experimentar o trabalho como processo exterior ao seu controlo, devido ao facto de os meios de produção serem propriedade de uma elite, os indivíduos alienam-se da sua essência humana.

Contudo, segundo Marx, o trabalho alienado encarnado na propriedade, ou no capital, consistia numa «positividade» que superava a alienação das relações de produção capitalistas, por permitir a satisfação de necessidades materiais. Ao contrário de Marx, os geógrafos marxistas defendem que o desenvolvimento e a satisfação das necessidades não são dados garantidos, pelo que não podem ser equiparados a fenómenos naturais dependentes de produtos fixos supostamente destinados a assegurar a sua gratificação. (Soper, 1986: 42)

A redefinição das necessidades acarretaria então uma relação não antagónica entre a humanidade e a natureza. A visão que pressupõe necessidades humanas ilimitadas por um lado, e uma escassez de recursos planetários por outro, depende de um dualismo ontológico entre o humano e o não humano, através do qual a natureza se apresenta como «alteridade» ameaçadora. A única

solução para a tensão existente entre a humanidade e a natureza consiste assim numa negociação política prevendo a transformação das estruturas contemporâneas de produção e consumo. Para os geógrafos marxistas, defender que a escassez de recursos conduz à alienação de grande parte da população, cujas necessidades económicas se mantêm insatisfeitas, consiste numa aceitação das definições correntes das necessidades humanas e da sua satisfação. (Soper, 1986: 73-4)

Considerando que o capitalismo consiste num modo de produção em que as relações de propriedade originam e são mantidas pela exploração económica do trabalho, o valor do capital deriva do facto de encarnar esse trabalho. Ao se aperceberem de que as forças capitalistas são sustentadas pela exploração das forças de produção, os trabalhadores podem racionalmente optar por uma existência não alienada, aprendendo a dominar processos sociais por forma a atingir um modo de vida mais humano. Em Marx, então, os processos alienantes aparecem aos seres humanos como fenómenos naturais que operam para além do seu controlo; contudo, ao verificarem a sua responsabilidade na sustentação e manutenção de tais processos, os indivíduos consciencializam-se da sua capacidade de oposição aos papéis através dos quais reproduzem a vida social. Para os geógrafos marxistas, esta oposição à reprodução do social passa iminentemente pela oposição às tecnoestruturas de produção e de consumo que caracterizam a sociedade contemporânea.

Geografia Marxista Feminista

Os geógrafos marxistas sustentam que os espaços materiais são intrínsecos aos processos capitalistas, sendo moldados pela natureza essencialmente desigual do desenvolvimento económico. Este enfoque na diferenciação entre espaços que caracteriza a geografia marxista desde os seus primórdios tornar-se-ia apelativo ao feminismo², debruçando-se este último sobre a geografia urbana à luz da desigualdade «espacial».

A desigualdade existente entre as relações sociais de produção e de reprodução viria a inspirar o desenvolvimento de uma geografia feminista marxista. Susanne Mackenzie, por exemplo resumiu a sua perspectiva enquanto geógrafa feminista em termos de «uma visão da vida na sociedade capitalista como sendo estruturada pelas nossas relações com os meios e processos através dos quais *produzimos* bens e serviços e nos *reproduzimos* enquanto seres biológicos e sociais.» (1989: 56)

Os conceitos de produção e reprodução derivam do materialismo dialéctico de Marx. Para este autor, os indivíduos reproduzem-se na sua relação dialéctica com a natureza, relação essa que consiste numa praxis, o trabalho, através da qual a própria natureza se modifica. O produto do trabalho torna-se, na medida em que encarna um resquício humano – o trabalho –, uma alienação da essência humana ou então uma objectificação do social. Essa objectificação do social é o que faz do produto do trabalho uma mercadoria. A mercadoria simboliza quer a produção assalariada, quer a reprodução social, pelo facto de significar algo que excede a mera representação do trabalho.

Tal como a mercadoria consiste numa conjugação de produção e reprodução, também o espaço material é considerado, pelos geógrafos marxistas, como sendo produzido e reproduzido pela vivência, acção e trabalho humanos. Adoptando uma perspectiva histórico-materialista, geógrafas

² A interpretação masculinista do espaço que predomina na geografia temporal tradicional considera-o espaço como singular e homogéneo.

feministas apontam para o lar enquanto exemplo da interrelação entre produção e reprodução. Originalmente destinando-se ao trabalho produtivo com o intuito de transformar recursos em alimentos, abrigo e roupa, o lar pré-capitalista foi perdendo as suas funções económicas com o desenvolvimento do modo de produção capitalista. Devido a estas funções serem assimiladas pela esfera «pública» no sistema capitalista, o lar torna-se então uma arena destinada à reprodução e socialização do trabalho.³ Segundo Alison Hayford, o domínio privado sobrevive, apesar do incremento da esfera pública, por ser necessário ao capitalismo. O modo de produção capitalista necessita do privado dado este permitir, por um lado, a sustentação dos desempregados, apaziguando a sua desmotivação para com o sistema, e, por outro, a recuperação da alienação inerente ao processo de produção assalariada, assegurando a revitalização psíquica e física dos trabalhadores. A segregação espacial do lar doméstico reforça o seu papel ideológico, estando as mulheres assim vocacionadas para a reprodução da domesticidade das seguintes formas: fisicamente, através da maternidade, materialmente, através das tarefas domésticas, e ideologicamente, ao proporcionar um refúgio às relações de produção. (Mackenzie *et al.*, 1983) De acordo com Seyla Benhabib, a privacidade inerente à esfera doméstica torna as actividades das mulheres invisíveis e inaudíveis, com o resultado de não terem sido, até recentemente, abrangidas pela jurisprudência.⁴

«As normas de liberdade, igualdade e reciprocidade têm parado à porta do lar doméstico. Dois séculos depois das revoluções francesa e americana, a entrada das mulheres na esfera pública está longe de completa, a divisão de trabalho genérico no seio da família ainda não é objecto de reflexão política e moral, e as mulheres e as suas preocupações continuam a ser invisíveis nas teorias contemporâneas da justiça e da comunidade.» (Benhabib, 1997: 13)

A associação das mulheres à domesticidade enquanto construção ideológica cultural teve consequências materiais alargadas, nomeadamente a divisão espacial das esferas do público e do privado pertinentes aos domínios respectivos da produção e da reprodução. Criaram-se assim esferas separadas relativas ao público e ao privado, à domesticidade e à produção assalariada, separação essa que se manifestaria na geografia urbana através do crescimento descontrolado de subúrbios da classe trabalhadora e da classe média. Para o feminismo, a desigualdade nas relações sociais de produção e reprodução revela-se na dicotomia que faz corresponder produção à masculinidade e reprodução à feminilidade. Esta divisão, consequência de mudanças histórico-geográficas específicas, camufla a ligação estreita entre produção e reprodução.

«A renovação diária e geracional do trabalhador efectuada em casa consiste numa parte importante daquilo que os marxistas denominam de “reprodução da força de trabalho”, que, no sentido mais simples, significa a renovação da capacidade para trabalhar. Por a vida doméstica desempenhar uma função tão importante na reprodução deste processo, não deveria, certamente, estar separada em termos analíticos da vida industrial, da “esfera de produção”.» (Mackenzie *et al.*, 1983: 157)

³ O Estado Providência viria a apropriar-se de grande parte das funções económicas originalmente pertencentes ao lar pré-capitalista.

⁴ De acordo com Benhabib, a justiça torna-se no centro da vida moral colectiva quando o lar nuclear da antiguidade e da Idade Média perde as funções reprodutivas com o incremento da economia capitalista de troca.

A construção da masculinidade ou da feminilidade ocorre no mercado de trabalho, no lar e na comunidade em geral, não podendo o género estar confinado a questões domésticas, laborais, ou de classe. Assim, apesar de as relações sociais de produção e de reprodução ocorrerem em espaços distintos e se estruturarem através desses espaços, questões de género cruzam-se nos dois domínios, impedindo a consolidação de qualquer dicotomia.

Críticas à Dicotomia Público vs. Privado

Ao demonstrar a interdependência do trabalho doméstico e dos processos capitalistas, a geografia feminista nega a separação dos domínios da produção e da reprodução, do público e do privado. A elaboração de uma crítica às interpretações ortodoxas da cidade foca assim a ligação da domesticidade privada e da produção assalariada pública.⁵ Segundo Gillian Rose, a ideologia de uma esfera privada situada à margem do capitalismo tem tido dois resultados prementes: por um lado, conduz à exclusão quer do trabalho doméstico feminino, quer do consumo privado das análises da sociologia urbana; por outro, leva a uma compartimentalização rígida de saberes dentro da disciplina da geografia, estando a geografia económica alocada ao estudo da indústria e a geografia social ao da comunidade local. A geografia marxista, por sua vez, recusa a ligação da produção assalariada ao consumo no lar e na comunidade local. Como solução, as geógrafas feministas apontam para a substituição da dicotomia público e privado pela interligação dos domínios da produção e da reprodução enquanto processo único que integraria o feminino em todos os aspectos do estudo do espaço e organização urbanos.

O interesse na distinção entre público e privado enquanto instrumento de análise feminista começou a diminuir em finais da década de oitenta. A associação da cidade ao masculino e dos subúrbios ao feminino revelou-se uma construção cultural poderosa que todavia não constituiria uma realidade sócio-espacial. A segregação entre domínios público e privado, masculino e feminino, adquire assim o estatuto de ficção orientadora, ficção essa que se encontra subordinada à especificidade da experiência subjectiva.

O feminismo negro tem apresentado críticas exaustivas à distinção entre público e privado, enfatizando a especificidade social do privado.⁶ Nesta perspectiva, tal cisão deriva do culto da domesticidade proveniente da burguesia branca, sendo que o conceito de «privado», para os negros, nem sempre corresponderia ao lar doméstico; antes, a esfera privada referir-se-ia essencialmente a espaços direccionados apenas à comunidade negra, masculina e feminina, espaços esses interditos a brancos. Em vez de constituir um «fardo» para as mulheres, o privado serviria de escape à opressão racial. (Hill-Collins, 1990: 39, 58; Hurtado, 1989; Rose, 1993: 126)

As categorias de público e privado deixam de ser instrumentos de análise críticos fidedignos, na medida em que estão arreigados a pressupostos burgueses que dependem da exclusão da domesticidade «feminina», resultando numa «femininização» do domínio reprodutivo. Esta femininização da reprodução alegadamente também se cruza com factores raciais e de classe por

⁵ Um dos resultados mais prementes da geografia feminista foi o de trazer a esfera feminina para explicações académicas da vida social e económica. Dada a cisão física e ideológica entre lar e produção assalariada, os geógrafos tradicionais frequentemente ignoraram o lar enquanto local social.

⁶ A fronteira entre público e privado não terá necessariamente o mesmo significado para mulheres negras e brancas.

reflectir ideais burgueses ocidentais de uma domesticidade feminina não conspurcada pela produção assalariada. (Rose, 1993: 126-7)

Ao refugiarem-se no mito de uma essência universal feminina⁷, os estudos geográficos feministas marginalizam a diferença, tornando as mulheres negras invisíveis na cartografia do território feminino, terra de ninguém.⁸ Segundo Gillian Rose, a exclusão de questões raciais e de classe por parte de feministas que enfatizam a esfera da reprodução enquanto essência universal feminina revela a cumplicidade existente entre a geografia feminista e a geografia tradicional.

No outro extremo, as feministas que focam a produção acabam por representar o lar enquanto local de produção, pois «a produção não está restrita à produção assalariada, nem ocorre exclusivamente em locais especializados no espaço urbano». (Rose, 1993: 131) Esta perspectiva resulta na compreensão do privado e do doméstico em termos de produção económica. A esfera pública assimila desta forma o doméstico, enquanto espaço destinado à reprodução material e ideológica da força de trabalho.

«Devido a esta integração do doméstico no público, a referência àquilo que usualmente se associa ao privado é marginalizada ... A esfera da "reprodução" (em sentido lato) é inflectida pelas conotações com o domínio público, com o efeito de que o pessoal se torna político, ou pelo menos económico, obscurecendo qualquer outra alternativa de se compreender o social.» (Rose, 1993: 131-2)

A geografia feminista evita assim a invocação explícita do corporal e do emocional nos seus estudos, conduzindo à inserção da categoria do feminino em teorias da esfera pública de modo epistemologicamente deficitário. Conceitos dicotómicos como «justiça» e «liberdade individual», «interesses gerais» e «necessidades privadas», «normas públicas» e «valores privados» apenas enfatizam a cisão entre público e privado, nomeadamente entre os domínios político e económico por um lado, e o doméstico e familiar por outro. (Benhabib, 1997: 13)

Desconstrução enquanto Bricolage

Revelando uma clara cumplicidade com os pressupostos burgueses, heterossexuais e racialmente inflectidos da geografia tradicional, a geografia feminista oscila então entre duas estratégias: por um lado, apela a uma essência universal feminina que se manifesta na esfera do privado; por outro, ignora a diferença feminina, medindo o «progresso» feminista apenas na medida em que a vida das mulheres se torna relevante para o domínio público.

⁷ Uma essência universal feminina remete para um conceito de reprodução inerente ao feminino, conceito esse que terá sido, segundo Gillian Rose, interpretado pela geografia feminista através do filtro de valores culturais burgueses ocidentais. As noções de lar enquanto espaço destinado à reprodução, o individualismo da figura materna isolada no lar, o desinteresse pela divergência feminina relativo ao significado de 'lar' consistirão, assim, num eco directo do ideal burguês do privado. (Rose, 1993: 126-7) Nesta perspectiva, a investigação feminista que enfatiza a reprodução enquanto essência feminina apaga questões de classe e de raça.

⁸ O mapa do território feminino consiste numa representação de uma essência universal feminina que exclui diferenças raciais e de estratificação social. Ao tentar 're-presentar', voltar a tornar presente uma forma ideal feminina, o mapa feminino assimila as mulheres no seio de uma totalidade homogénea, ignorando as heterogeneidades susceptíveis de provocarem fissuras numa 'terra de ninguém' pacífica e não conflituosa.

Contudo, as próprias contradições inerentes à geografia feminista, nomeadamente a sua oscilação entre o público e o privado, permite escapar aos ímpetus totalizadores do discurso geográfico hegemónico. Uma visão da cidade que se baseia numa organização espacial pública por um lado e privada por outro, remetendo para as categorias da produção e da reprodução respectivamente, recusa-se a ter em conta o desenvolvimento de redes comunicacionais que não pertencem nem a uma nem outra categoria. Tais redes envolverão a criação de espaços de apoio comunitário às mulheres, nomeadamente a criação de infantários, centros de saúde, centros de aconselhamento e incentivos ao trabalho a partir de casa. Segundo Mackenzie, tais espaços consistem numa economia interpessoal informal que desafia os conceitos da cidade dicotomicamente dividida, tornando inadequados os mapas teóricos tradicionais da urbanidade. (1989: 114)

Há outros estudos feministas que apontam ainda para a irrelevância da distinção entre política informal, baseada em questões domésticas ou comunitárias, e política formal, baseada no mercado de trabalho ou outras preocupações públicas.⁹ Segundo Sue Brownill e Susan Halford, tal distinção consiste numa tentativa de imposição de esferas separadas sobre movimentos políticos complexos que lutam em torno da redefinição de questões do foro produtivo e reprodutivo, resultando numa caricaturização da política feminina. Argumentos semelhantes foram apresentados por Sallie Marston e Michelle Saint-Germain, cujos estudos sugerem que as actividades políticas femininas, nomeadamente as que ocorrem ao nível da comunidade local, não são visíveis através das categorias de investigação convencionais da geografia política. Ao revelar as contradições entre público e privado, a geografia feminista aponta para a necessidade de uma nova definição do político que reconheça o envolvimento pessoal feminino ao nível da comunidade local.¹⁰

A política surge assim enquanto mapa territorial da representação que contém o significante feminino, subjugando-o ao significado dominante, impedindo-o de transcender as fronteiras delimitadas no sentido de participar num jogo livre de significação infinita. Apontando para a necessidade de provocar uma ruptura nessa territorialização totalizadora, as geógrafas feministas procuram abrir a cartografia da subjectividade feminina a uma política da significação, ou seja, a uma política do exílio que aceite o descentramento da condição humana.¹¹

A feminista marxista desconstrucionista Gayatri Spivak caracteriza a desterritorialização do feminino como uma suplementaridade do significante que excede qualquer tentativa de historização devido a uma multiplicidade de posicionamentos da subjectividade feminina que transcendem a representação. Contudo, Spivak alerta-nos para a possibilidade de qualquer tentativa de

⁹ Os estudos feministas referidos neste âmbito são os de Sue Brownhill e Susan Halford bem como os de Sallie Marston e Michelle Saint-Germain. Enquanto os primeiros se debruçam sobre a participação das mulheres na política local londrina nos anos 80, os segundos focam o activismo feminino ao nível da comunidade local em Tucson, Arizona.

¹⁰ Refira-se aqui que embora Hannah Arendt não fosse uma simpatizante da causa feminista, ela advogava a importância do envolvimento numa política local e comunitária que permitisse ao cidadão comum participar activamente na 'felicidade pública' divorciada de questões de interesse pessoal e económico. O federalismo inerente à constituição norte-americana estaria assente na divisão de poder a partir das bases, ou seja, de 'repúblicas ou concelhos elementares', abrindo caminho a um conceito de autoridade que, não deixando de ser piramidal, seria gerado em cada um dos níveis dessa pirâmide. Assim, enquanto se reconciliaria, nos EUA, a igualdade com a autoridade, nos países cujo sistema político se baseia nos fundamentos da Revolução francesa o cidadão distanciar-se-ia progressivamente do envolvimento político activo, assumindo o Estado a responsabilidade pela gratificação das necessidades do cidadão. (Arendt, 1963: 278)

¹¹ O "estar-se perdido" (*On Being Lost*), conceito esse que a teórica Irit Rogoff tem vindo a desenvolver, alude precisamente ao desvanecimento do centro, à dispersão de uma identidade arraigada ao território da representação.

desterritorialização conduzir a uma consolidação da própria territorialização, pois, dentro de uma dicotomia, qualquer oposição a um dos pólos serve apenas para reafirmar o outro extremo. Será nesta medida que as feministas dos países industrializados, ao se oporem às sociedades patriarcais «terceiro mundistas» que alegadamente não defendem os direitos da população feminina, conseguem apenas sedimentar a identidade de um «primeiro mundo» que se define em relação àquilo ao qual se opõe. Além de mais, segundo Spivak, ao se insurgirem contra o etnocentrismo, muitos académicos dos EUA e da Europa tentam aliviar uma consciência pesada devida ao passado colonial, resultando num «etnocentrismo invertido» (*reverse ethnocentrism*). Assim, para Spivak, os projectos imperialista e anti-imperialista serão semelhantes, por se reafirmarem mutuamente.

A totalização inerente ao colonialismo reflectir-se-á na violência epistémica da investigação académica contemporânea que parte do pressuposto de que é possível recuperar a voz de uma subalternidade relegada para as margens da história. Este gesto, que revela «uma nostalgia pela origem perdida», corresponde a um escamoteamento do facto de não haver autenticidade a recuperar, por o sujeito colonial ter sido moldado pela textualidade do projecto imperialista. Assim, em vez de se procurar articular uma voz para sempre perdida, Spivak incita ao trabalho de arquivo que conduzirá, com base na análise de textos da época imperial, à elaboração das diversas constituições discursivas da subjectividade subalterna. Existem assim múltiplos posicionamentos de um sujeito descentrado, posicionamentos esses que por vezes entram em contradição uns com os outros.

Spivak aponta para a prática hindu do *sati*, a auto-imolação das viúvas, como um caso paradigmático dessa pluralidade de posicionamentos da subjectividade feminina. Apesar do colonialismo britânico ter mantido em vigor quase toda a legislação hindu, insurgiu-se contra o *sati*, caracterizando-o primeiro de ritual pagão e subsequentemente de crime. As mulheres hindus encontravam-se assim simultaneamente presas entre uma visão imperialista do rito hindu e uma visão patriarcal da sua condição feminina, sendo que ambas estas perspectivas marginalizavam por completo a questão do livre arbítrio feminino. O *sati* surge então como terreno ideológico responsável pela cartografia da subjectividade feminina, subjectividade essa que, devido ao facto de não ocupar lugar de enunciação, consiste num significante flutuante sem conteúdo algum. Transcendente a qualquer tentativa de recuperação, o subalterno feminino sobrevive enquanto resquício histórico no arquivo textual imperialista. A análise desconstrutiva destes textos revela a multiplicidade de posicionamentos do sujeito feminino que supera qualquer dicotomia entre perspectivas imperialista e patriarcal. Tenta-se redescobrir o sujeito nos interstícios do não falado, nas entrelinhas das inscrições dominantes. Ao examinar os limites da tentativa de centramento por parte de qualquer «grande narrativa», a desconstrução evita polarizações, chamando a atenção para a indeterminação de fronteiras nos mapas traçados da subjectividade.

Apesar de adoptar a estratégia derrideana no sentido de colocar a lógica dicotómica da discursividade económica *sous rasure*¹², Spivak admite que em certas situações limite apenas a adopção de categorias universais permitirá lutar contra o lado contrário numa oposição.

«Adopta-se o universal que nos confere o poder de nos insurgirmos contra o outro lado, e aquilo que se rejeita é a pureza teórica.» (Spivak, 1990: 12)

¹² A lógica económica da discursividade diz respeito à ideia de que, dentro do discurso da racionalidade ocidental, uma posição e o seu contrário apenas se conseguem legitimar mutuamente.

A desconstrução da raça, da classe ou do género consistiria, segundo Spivak, numa tentativa de articular uma pureza teórica. Este objectivo é impossível de atingir, na medida em que os próprios desconstrucionistas estão sujeitos a uma «grande narrativa» ao procurarem proteger a sua pureza teórica através do repúdio de categorias essencialistas da subjectividade. (Spivak, 1990: 12) Spivak recorre assim à rearticulação de ideias colectivistas marxistas tais como as de classe e o económico por considerá-las a base de formações ideológicas.¹³

A política enquanto jogo de resignificação infinito, enquanto estrutura rizomática descentrada, será apenas possível em zonas geográficas onde redes de comunicação tenham sido estabelecidas, abrangendo os desempregados, os marginalizados e os trabalhadores não qualificados. No chamado «terceiro mundo» essas redes são inexistentes, o que dá lugar à consciencialização relativa à divisão de trabalho e à subcontratação internacionais.¹⁴

«A política do jogo, ou dos rizomas, pode ser suficientemente válida no “Primeiro Mundo” mas não quando é denominada de planetária ou global.» (Spivak, 1998: 127)

O essencialismo estratégico apela a uma vigilância no processo de crítica cultural, vigilância essa que não corresponde a um distanciamento das categorias essencialistas da subjectividade. Estas devem ser usadas localmente, de modo situacional, sem que se proceda à sua universalização. Spivak aponta para a especificidade sócio-cultural e económica dos diversos contextos geográficos, alertando-nos para os perigos inerentes à «universalização do local». Apesar de desconfiar da grande narrativa marxista relativa ao modo de produção dada a sua interligação com noções imperialistas prevaletentes na época em que Marx escrevia, o século XIX, Spivak defende o recurso ao marxismo dentro do contexto do Sudeste Asiático, nomeadamente do Bangladesh.¹⁵ Apoiando a tentativa de salvar esta teoria da sua proveniência europeia, Spivak afirma que a Esquerda sudeste asiática procura um equilíbrio entre o modelo eurocomunista, dentro do contexto de uma crítica ao marxismo ocidental com base no fenómeno da guerrilha camponesa, e o exemplo da reinscrição da revolução na China. Esta *bricolage*, ou apropriação de categorias universais fundamentadas numa especificidade situacional, conduz à superação das dicotomias inerentes à razão ocidental. Assim, em vez de se procurar defender o marxismo em detrimento do pós-estruturalismo, Spivak utiliza aquilo que mais se adequa a determinada situação, sempre vigilante relativamente à tentação de se passar do local ao global.

Conclusão

Entre produção e reprodução, público e privado, essencialismo e anti-essencialismo, o feminismo procura escapar à lógica da discursividade dicotómica ocidental. No processo, deixa-se aliciar pela

¹³ Confrontada com as categorias universais inerentes ao determinismo económico, a heterogeneidade advogada por Spivak arrisca-se, segundo Robert Young, a ser assimilada pelo Marxismo enquanto narrativa dominante. (Young, 1995: 168)

¹⁴ Segundo Spivak, a crítica do sujeito consistirá assim num privilégio daqueles que tiveram o direito de figurarem no mapa da subjectividade.

¹⁵ A par da investigação académica realizada enquanto docente da Universidade de Columbia, Spivak tem vindo a desenvolver trabalho de raiz junto às populações carenciadas do Bangladesh, no âmbito de projectos patrocinados pelo Banco Mundial.

desconstrução enquanto ferramenta crítica conducente à articulação das aporias ou «dificuldades» encobertas pela rigidez de binarismos opostos. Contudo, a desconstrução como jogo de significação infinito incidirá, de forma privilegiada, sobre aqueles que foram alvo de um mapeamento dominante. Os exilados, habitantes de uma terra de ninguém sem fronteiras delimitadas, não podem ser desconstruídos, por não terem sido «construídos» à partida. Segundo Spivak, a crítica do sujeito é um privilégio daqueles que tiveram o direito de figurarem na topografia da subjectividade. Em vez de abrir caminho a uma estrutura rizomática descentrada, a desconstrução conduz-nos ao essencialismo estratégico, ou seja, ao situacionismo do universal. Dada a especificidade da cartografia da nossa subjectividade, podemos recorrer, a modo do *bricoleur*, a categorias centradas e acentradas, consoante as nossas exigências contextuais do momento.

Contudo, talvez a defesa de uma crítica situacionista consista numa nostalgia do território natal, das certezas da nossa própria cultura e sociedade num mundo em que nem tradição, nem cultura, nem sociedade podem existir sem interacção, colaboração, confrontação e troca. (Benhabib, 1995: 28) A vocação de uma crítica situacionista poderá, assim, exigir um exílio social, pois há alturas em que as normas e valores imanentes a uma cultura estão de tal forma esmorecidos que não permitem que se fale em seu nome. O crítico social exilado não adopta «uma visão objectiva», divorciada de qualquer tipo de situacionismo, mas antes «uma visão do exterior das paredes da cidade», quaisquer que sejam tais fronteiras. Exilado entre uma cartografia do sujeito dominante e uma terra de ninguém, o feminismo aporético voga à deriva, embatendo em paredes, desnordeando-se, perdido, sem centro.

Bibliografia

- Arendt, Hannah (1963) *On Revolution*. Londres: Penguin, 1990.
- Benhabib, Seyla (1997) *Situating the Self: Gender, Community and Postmodernism in Contemporary Ethics*. Cambridge: Polity Press.
- Benhabib, Seyla (1995) «Feminism and Postmodernism: An Uneasy Alliance», in *Feminist Contentions: A Philosophical Exchange*, Linda Nicholson et al. (org.). Londres; Routledge.
- Brownhill Sue et al (1990) «Understanding Women's Involvement in Local Politics: How Useful is a Formal/Informal Dichotomy?» *Political Geography Quarterly* vol. 9, nº 4, pp. 396-414.
- Butler, Judith (1997) «Introduction», in *The Psychic Life of Power: Theories in Subjection*. Stanford, Califórnia: Stanford University Press.
- Hafford Susan (1989) «Spatial Divisions and Women's Initiatives in British Local Government», *Geoforum*, 20, pp. 161-74.
- Hayford Alison (1974) «The Geography of Women: An Historical Introduction», *Antipode* vol. 6, nº 2, pp. 1-19.
- Hebdige, Dick (1979) *Subculture: The Meaning of Style*. Londres: Routledge, 2000.
- Hill-Collins, Patricia (1990) *Black Feminist Thought: Knowledge, Consciousness, and Empowerment*. Londres: Harper Collins.
- Hurtado, Aida (1989) «Relating to Privilege: Seduction and Rejection in the Subordination of White Women and Women of Colour», *Signs*, 14, pp. 833-55.
- Kamuf, Peggy (1988) «Penelope at work: interruption in *A Room of One's Own*», in *Feminism and Foucault: Reflections on Resistance*, org. I. Diamond and L. Quinby. Boston: Northeastern University Press.
- Lévi-Strauss, Claude (1962) *The Savage Mind*. Chicago: The University of Chicago Press, 1966.
- Mackenzie Susanne (1989) «Women in the City», in *New Models in Geography. Volume 2: The Political Economy Perspective*, R. Peet et al. (org.). Londres: Unwin Hyman.

- Mackenzie Susanne *et al.* (1983) «Industrial Change, the Domestic Economy and Home Life», in *Redundant Spaces in Cities and Regions?*, J. Anderson *et al.* (org.). Londres: Academic Press.
- Marston, Sallie Ann *et al.* (1991) «Urban Restructuring and the Emergence of New Political Groupings: Women and Neighbourhood Activism in Tucson, Arizona», *Geoforum*, 22, pp. 223-36.
- Marx, Karl (2000) «Economic and Philosophical Manuscripts» in *Selected Writings*, ed. David MacLellan. Oxford: Oxford University Press.
- McRobbie, Angela (1999) *In the Culture Society: Art Fashion and Popular Music*. Londres: Routledge.
- McRobbie, Angela (1994) «Strategies of Vigilance: An Interview with Gayatri Chakravorty Spivak», in *Postmodernism and Popular Culture*. Londres: Routledge, 1998.
- Mohanty, Chandra Talpade (1991) «Introduction: Cartographies of Struggle: Third World Women and the Politics of Feminism», in *Third World Women and the Politics of Feminism*, Chandra Talpade Mohanty *et al.* (org.). Bloomington: University of Indiana Press.
- Moi, Toril (1985) *Sexual Textual Politics: Feminist Literary Theory*. Londres: Routledge.
- Rich, Adrienne (1986) *Blood, Bread and Poetry: Selected Prose 1979-1985*. Londres: Virago.
- Rogoff, Irit (2000) *Terra Infirma: Geography's Visual Culture*. Londres: Routledge.
- Rose, Gillian (1993) *Feminism and Geography: The Limits of Geographical Knowledge*. Cambridge: Polity Press.
- Soper, Kate (1995) *What is Nature: Culture, Politics and the Non-Human*. Oxford: Blackwell.
- Spivak, Gayatri (1990) *The Post-Colonial Critic: Interviews, Strategies, Dialogues*. Sarah Harasym (org.). Londres: Routledge.
- Spivak, Gayatri (1987) *In Other Worlds: Essays in Cultural Politics*. New York: Methuen.
- Spivak, Gayatri (1976) «Translator's Preface» in *Of Grammatology*. Baltimore: John Hopkins University Press.
- Young, Robert (1990) *White Mythologies: Writing History and the West*. Londres: Routledge.
- Zizek, Slavoj (1989) *The Sublime Object of Ideology*. Londres: Verso, 1995.

DEPOIS DE CHICAGO, A CAMINHO DE LADO NENHUM

O Jornalismo faz hoje parte de uma poderosa indústria de conteúdos. Integrando esse vasto mundo da comunicação, a informação compete com outros géneros discursivos – como o entretenimento, a publicidade ou o marketing – pela atenção e preferência das audiências. O Jornalismo tem revelado, neste processo, uma extraordinária capacidade de adaptação. Entre os primórdios da profissão e os múltiplos produtos *prêt-à-porter* que hoje são oferecidos, houve um desvirtuamento ou apenas uma evolução natural? Como se articula o ensino do jornalismo nas universidades com a prática efectiva das redacções? Este texto lança várias interrogações sobre o presente e o futuro do Jornalismo, a partir de um «momento de ouro» ou uma «oportunidade perdida» na sua história: quando, em Chicago, nas primeiras décadas do século xx, Jornalismo e Sociologia andaram quase de mãos dadas.

A Sociologia praticada pela «Escola de Chicago» constituiu-se como uma disciplina universitária virada para a observação e análise do mundo contemporâneo. Esse desejo de conhecimento não deixou, porém, de corresponder a uma interpelação ética. Chicago foi uma das cidades norte-americanas que conheceu uma expansão mais acelerada a partir da segunda metade do século xx.

Tendo-se transformando no centro de múltiplas indústrias, desde os famosos matadouros até aos caminhos de ferro, siderurgia e têxteis, a cidade atraiu milhares de imigrantes, primeiro europeus e depois, a partir de 1914, negros vindos dos Estados rurais do Sul do país.

A distribuição de riqueza recobriu rapidamente este rede complexa de pertenças étnicas

Carla Batista

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

e culturais, com os melhores empregos e remunerações a serem distribuídos em função da coesão do grupo e da eficácia das suas estratégias de auto-promoção e de vinculação ao lugar de chegada.

A cidade fervilhava de problemas que, de tão novos, recebem apenas uma designação genérica: são os «problemas «urbanos» – conflitos étnicos ligados a disputas de classe e *status*, pobreza crónica de uma parte da população, vastos subúrbios onde grassa a violência e a delinquência juvenil. Que grande cidade existe hoje sem esta amálgama de contradições?

Mas em Chicago, no quase século que decorreu entre o início da industrialização, a partir de 1840, e a consolidação desse ciclo, por volta de 1920, os conflitos foram tão agudos, intensos e violentos, que originaram a criação de movimentos sociais importantes: correntes anarquistas e socialistas ligadas ao mundo operário, o movimento progressista e, mais tarde, também será palco de lutas importantes pela emancipação das minorias, nomeadamente os negros e as mulheres.

A Universidade de Chicago, contemporânea de todos estes movimentos de luta e reforma social, nasce bem no epicentro destes conflitos: os seus professores vivem embrenhados na vida da cidade e, desde o início, a Universidade cria um departamento de Sociologia que vai lançar um olhar original sobre esse admirável mundo novo do trabalho, da indústria, das greves, dos sindicatos e dos bairros operários.

O primeiro presidente da Universidade, William Rainey Harper, antigo professor de semiologia em Yale, estabelece uma relação privilegiada com o principal financiador e mecenas da instituição: o multimilionário Rockefeller.

O objectivo era criar uma Universidade capaz de competir com as grandes da Costa Leste dos Estados Unidos mas com um modelo de funcionamento original: Harper deseja enraizar a sua Universidade na malha local e define um modelo de ascensão na carreira académica onde o mérito é avaliado pela qualidade da pesquisa desenvolvida pelos professores, chegando mesmo a dispensá-los totalmente das funções docentes para se consagrarem inteiramente à investigação.

Os departamentos são encorajados a criar revistas de divulgação científica, promovem-se as equipas de investigação, estimula-se a parceria entre as diferentes disciplinas sociais, algumas, como a Sociologia, ainda tacteando à procura do seu objecto de estudo.

O primeiro director do departamento de Sociologia, Albion Small (1854 – 1926), insiste na importância da pesquisa empírica, da observação e na utilização do método indutivo. Em Chicago, a Sociologia vira-se para os problemas concretos e desenvolve métodos de inquérito e recolha de informação junto das classes populares, que constituem a «matéria-prima» da maioria dos estudos.

O movimento de inquérito social, cujos resultados serão divulgados em publicações como o *American Journal of Sociology* ou a revista *Survey*, obriga à convivência e proximidade entre investigadores e investigados – os estudantes que vão recolher os dados, testemunhos e histórias de vida instalam-se frequentemente junto das comunidades de operários, jovens e outras populações-alvo, numa atitude que tinha tanto de devassa como de genuíno esforço de intercompreensão.

O inquérito assenta em duas crenças: a de que é necessário coleccionar um grande número de dados empíricos antes de abordar teoricamente o problema; a de que os problemas sociais não existem apenas para serem estudados, mas também para serem solucionados.

A Sociologia da «Escola de Chicago» propõe soluções, mistura a ciência com a Política. Ou, dada a proveniência religiosa de muitos dos seus professores, pastores protestantes ou baptistas, talvez fosse melhor dizer que misturava a ciência com uma visão progressista e solidária do mundo.

A entrada de Robert Park para o departamento de Sociologia, em 1912, no início com um estatuto ambíguo de conferencista (*professional lecturer*) e um salário insignificante, é paradigmática dessa vontade de estruturar a avaliação de um fenómeno social no conhecimento prévio do terreno.

Robert Park é recrutado por causa da sua experiência de jornalista de investigação, que exerceu em vários jornais de Minneapolis, Detroit e Nova Iorque. Começa por dar um curso trimestral sobre «Os negros na América» e acaba tornando-se *full professor* e uma das figuras mais importantes da Escola de Chicago.

Enquanto jornalista, habituou-se a olhar para as cidades, não como lugares geográficos, mas como «organismos sociais». Treinou sempre o seu olhar da realidade social como o de um observador exterior interessado em explorar as motivações da acção humana, desenvolvendo-se no interior de grupos em relação.

Mais do que elaborar sobre a Sociologia praticada por Robert Park, nomeadamente a sua muito repetida fórmula – «a sociedade como interacção» – interessa-nos, neste artigo, desenvolver os contributos de um certo tipo de jornalismo para um certo tipo de sociologia.

Hoje, são disciplinas divorciadas. A Sociologia tem os seus créditos académicos e científicos firmados, deixou de ser o parente pobre das ciências sociais e alcançou mesmo um estatuto de parceiro importante ao serviço da definição das políticas.

O Jornalismo desistiu, aparentemente, da sua (sempre precária) vocação universitária. A interpelação crítica e quase filosófica sobre o fazer jornalístico que atravessa as licenciaturas em ciências da comunicação, raramente se materializa na realidade das redacções.

Os estudantes universitários de Jornalismo são, neste momento, o fole que une dois mundos separados – presos entre uma cátedra que exige originalidade, espírito crítico, capacidade de reflexão e de síntese; e os locais de trabalho, que premeiam os desempenhos na base de critérios de velocidade, sucesso na integração nas regras corporativas da profissão (uso de uma linguagem comum, a adopção de definições consensuais em torno de conceitos-chave, como notícia, objectividade, géneros jornalísticos e a harmonização das expectativas em relação ao que é e o que faz um jornalista), além da aceitação e promoção da cultura organizacional da empresa empregadora.

É evidente que nada disto se pode ensinar na Universidade. Mas, por outro lado, os jovens iniciados na profissão precisam desesperadamente de conhecer e dominar estas regras. O dilema não seria irresolúvel se as redacções providenciassem uma atmosfera integradora e de acolhimento, na base de um modelo de tutoria, em que profissionais mais velhos são simultaneamente responsáveis, avaliadores e iniciadores dos mais novos, como se faz, por exemplo, em Medicina.

Na realidade, o jovem jornalista estagiário depara-se normalmente com uma redacção dividida em compartimentos relativamente estanques e com métodos de trabalho fortemente individualizados, em que cada um compete com todos por sucesso e visibilidade.

Ele/Ela aprende rapidamente a desenvolver estratégias de «defesa e ataque», que passam pela dificuldade em reconhecer os erros praticados (porque se pagam caro) e pela substituição da reflexão pelo pragmatismo (não há tempo nem espaço para a primeira e o segundo é o que todos esperam e desejam).

A Universidade estimula a fazer a revolução, no sentido em que alimenta o ideal utópico do jornalismo como actividade de transformação positiva do mundo. A Redacção exige apenas textos

curtos com *leads* e títulos apelativos. A Universidade questiona valores como a objectividade, o acontecimento, a narrativa jornalística, as regras de construção da linguagem jornalística. A Redacção não perdoa hesitações na adopção destes critérios, elevando-os a um conjunto de fórmulas padronizadas de fácil aplicação.

A Universidade ensina metodologias de pesquisa de informação e de investigação em ciências sociais. A Redacção penaliza quem perde demasiado tempo a compilar e verificar informação. A Universidade problematiza a relação com as fontes de informação, denuncia acordos e relações privilegiadas com determinados actores sociais em detrimento de outros, critica a bipolarização no tratamento dos acontecimentos, acusa e menospreza as estratégias de espectacularização e dramatização dos factos e das personagens. A Redacção distribui prémios e benesses a quem mantém com as fontes de informação relações de quase intimidade, que se traduzem em «cachas» e «furos».

A lista de contradições entre um e outro modo de pensar e funcionar é interminável. Não vamos dizer que uns são «bons» e outros são «maus». Mas também não vamos ignorar o mar de interrogações e frustrações que elas geram em alunos e professores.

Para já não falar nos jornalistas que, na maioria dos casos, desistiram de se interrogar, demasiado ocupados com vidas profissionais que se tornaram infernais: longuíssimas jornadas de 10 e 12 horas de trabalho/dia, exigência de polivalência e versatilidade na utilização de artefactos técnicos, perda de poder e até de capacidade de diálogo com as administrações das empresas, enfraquecimento das estruturas reivindicativas e de identidade da profissão, perda de controlo sobre os conteúdos finais, menor independência editorial. E, como se não bastasse, salários francamente baixos e desajustados em relação às exigências e responsabilidades da actividade.

A Universidade também se afastou do modelo de Chicago, que referimos no início deste texto. Como seria maravilhoso que cada uma das nossas universidades fizesse uma «escola», como houve, em tempos, a Escola de Chicago, a Escola de Palo Alto, a Escola de Frankfurt, a Escola de Birmingham e tantas outras. Isso significaria um grupo de investigadores coeso, unidos por preocupações comuns e, sobretudo, construtores de um corpo de conhecimentos suficientemente sólido e coerente para fecundar em gerações posteriores.

Vacilando entre um modelo pretensamente elitista e conservador de transmissão do saber, e a massificação e democratização dos cursos superiores, vivendo com carências técnicas, humanas e financeiras, a Universidade também está, como todas as restantes instituições do passado, em profunda crise.

Mas enunciar a crise, há tanto tempo identificada, não constitui nenhuma originalidade. O importante é que cada um, com as ferramentas e linguagens dos respectivos campos de trabalho, ou inventando outras, se for necessário, faça a epistemologia da sua disciplina. É um brevíssimo esboço desse projecto que, embora tardiamente no texto, nos propomos realizar aqui.

Temos, para tal, de definir um conjunto de problemas. Entre os vários possíveis, há duas interrogações que nos parecem muito pertinentes: Como se faz Jornalismo? Para que serve o Jornalismo? A primeira pergunta questiona as condições de produção da profissão. A segunda visa os seus fundamentos éticos, legais, históricos, sociais e filosóficos.

Nas respostas às duas perguntas, o Jornalismo surge como um discurso anacrónico, que não se deixou abalar pela crise da pós-modernidade: quando por todo o lado vacilaram os conceitos (a verdade, o sujeito), lá temos o jornalista, inabalável na sua convicção de que pode ser a

testemunha perfeita (ver e ouvir para contar depois sem interferências, oferecendo-se como lugar de mediação absoluta).

O que é uma testemunha? – o fotógrafo James Nachtwey disse uma vez que, tendo começado por ser um fotógrafo de guerra, acabou transformando-se num fotógrafo anti-guerra. A diferença é apenas de ordem moral: «Um fotógrafo de guerra pode proceder de duas formas: registar o que vê com um olhar neutro, ou fazer dele uma crónica partidária. Ao contrário, um fotógrafo anti-guerra é antes de mais nada uma testemunha. É um caso em que não se pode sequer conceber a neutralidade, nem tão pouco uma tomada de partido. O fotógrafo anti-guerra toma o partido das vítimas, por outras palavras, o de todos os que estão caídos por terra. A tarefa do fotógrafo anti-guerra consiste em ver em nome dos outros homens; em substituir as estatísticas por casos específicos e opor o preço pago pelos indivíduos às justificações ideológicas; em recensear as características humanas das vítimas; em tornar o sofrimento tangível de tal forma que aqueles que vivem longe não o possam ignorar nem desculpar (...)» (Nachtwey: 2002).

Numa altura em que se chegou a falar da morte do jornalismo de guerra, porque a própria guerra mudou – é tecnológica, pode ser seguida através dos écrans de computadores – a morte de muitos jornalistas nas diversas frentes de batalha demonstra como o valor testemunhal (esse estar lá) ainda é mais importante do que a sua competência técnica – de *assembler*, de mediador dos vários discursos, subordinado às agendas dos promotores de eventos, um mero gestor dos espaços e das hierarquias dentro do campo informativo.

Partindo do pressuposto de que a condição de testemunha (ainda) é vital para o jornalista, importa interrogar o lugar onde este se situa face à realidade que observa. Surgem duas teses mais ou menos dominantes:

- o objectivismo, no qual a realidade social *aparece* como um dado *a priori* que o jornalista deve observar e reproduzir fielmente;
- o construtivismo, em que a informação é uma construção e a notícia um processo (e não um espelho do real), condicionado pelas representações do jornalista, pelos constrangimentos organizacionais da sua profissão, pelas determinantes económicas e culturais, etc.

Jay Rosen, num artigo intitulado «Para além da objectividade», critica a ideia de objectividade como «separação» – na tradição anglo-saxónica, separação entre opinião e informação, entre factos e comentários – preferindo a ideia de objectividade como contextualização, tal como vem definida na *Declaração de Princípios* da Unesco : «A tarefa primordial do jornalista consiste em servir o direito do povo a uma informação verdadeira e autêntica através de uma ligação honesta à realidade objectiva, colocando conscientemente os factos nos seu contexto adequado, evidenciando as suas relações essenciais, sem levar a distorções, desenvolvendo toda a capacidade criativa do jornalista, de forma que o público receba um material adequado que lhe permita formar uma imagem precisa e coerente do mundo» (citado por Mesquita, 2002: 31)

Mais do que «descartar» estas questões, como se estivessem resolvidas em definitivo, o Jornalismo deve interpelá-las directamente e reflecti-las, pensando, nomeadamente:

- a liberdade do jornalista para enquadrar e tratar o tema;
- o envolvimento com os outros sujeitos;
- o envolvimento com as causas;
- o equilíbrio entre proximidade e distância.

Um jornalismo que reflecta sobre estes temas é um jornalismo que busca a sua ética. O que é um jornalismo ético?

Deni Elliot apela para que os jornalistas considerem a moralidade do agente e não das acções. Um jornalismo que se limite a seguir os códigos deontológicos, livros de estilo e lei de imprensa é seguramente não ético. Organizações mediáticas responsáveis são algo de bom em si (porque criam as condições para um jornalismo ético), mas não chegam para assegurar um jornalismo ético (no sentido desta autora, ético significa comprometido com a comunidade).

As liberdades constitucionais e as limitações presentes nos estatutos, códigos deontológicos e outros documentos fornecem critérios ou balizas mínimas para a actuação dos jornalistas. A lei diz-lhes o que podem fazer sem reacear o castigo/punição e o que não devem fazer a não ser que estejam dispostos a enfrentar as consequências judiciais por essas acções.

A ética diz-nos o que devemos fazer, e não há necessariamente um castigo ou uma recompensa associado a uma obrigação ética ou moral. A maioria das decisões tomadas pelos jornalistas (publicar ou não uma foto potencialmente embaraçosa para alguém, revelar determinada informação, escolher o ângulo de abordagem de uma determinada notícia) escapam ao *scope* da lei.

Mesmo numa sociedade sem lei ou num Estado que não é de Direito, mantêm-se as obrigações éticas. A lei não pode servir de sustentáculo ou base para a ética.

Deni Elliot propõe um princípio ético: «não causar mal desnecessário» (Elliot, s.d: 37). Instituições poderosas (Estado, família, tribunais) sempre causam mal, mas tendo em vista a obtenção de um bem maior. É preciso que o mal causado seja em consciência e ponderado. O jornalista deve sempre perguntar-se: «Vale a pena causar este mal»?

Neste pressuposto da ética há uma espécie de princípio «ecológico» de jornalismo, no sentido do apelo ao regresso de uma natureza primordial em que o jornalista se encontra de novo só com os seus sentidos, o seu talento, a sua inteligência, a sua memória e vai descobrir a sua comunidade, contribuindo com o seu saber e competências próprias para melhorar a vida dessa comunidade, promovendo os valores da democracia, da justiça, da solidariedade, da transparência e tendo sempre presente que as notícias não são acontecimentos, mas processos sociais.

E qual é a diferença? Talvez a maior diferença resida no entendimento que cada uma das abordagens dá ao conceito de verdade, um dever fundamental do jornalismo.

A missão geral da imprensa consiste em informar o cidadão para que este possa formar a sua opinião sobre temas estruturantes para o exercício da cidadania e a participação política.

Mas a notícia, pela sua natureza, não reflecte mais do que uma parcela ou fragmento da realidade. A notícia assinala um acontecimento, nunca nos dá a totalidade desse acontecimento.

Na visão da notícia como acontecimento, verdade quer dizer, sobretudo, exactidão – ser exacto e rigoroso nos detalhes, nas coordenadas, nos intervenientes, na ordem dos factos. A verdade jornalística é, neste caso, positivista.

Na visão da notícia como processo, a verdade supõe uma procura, uma revelação de factos ocultos, uma relação entre esses factos – dar uma ordem ou construção do sentido que faça emergir uma imagem da realidade. A verdade jornalística é, neste caso, apenas a verdade possível.

Quando o jornalismo só privilegia a observação, o estar lá, o ver – em detrimento da interpretação, da contextualização, da análise – a realidade perde sentido. O jornalismo é uma actividade de busca de um sentido que não é dado, não existe na natureza em estado puro, tem de ser construído.

O jornalista goza de uma liberdade enquadrada, mas real : «uma liberdade de recusa e de proposta», segundo Daniel Cornu. É esta liberdade que lhe atribui poder: «É unicamente pela afirmação da sua liberdade, apoiada na demonstração das suas competências – elemento evidentemente decisivo – que o jornalista traça as fronteiras do seu território» (Cornu, 1999: 267).

É justamente porque é um homem livre, que o jornalista também está comprometido. Abdicar do compromisso ético é abdicar da liberdade. É perder poder. É, no fundo, o que está a acontecer ao jornalismo.

A «ligação honesta» com a realidade foi-se perdendo. O interesse humano e a proximidade, aliado ao rigor dos métodos de recolha de informação, que animava o olhar dos sociólogos de Chicago, deixou de ser interessante. Universidades e jornais afastaram-se da cidade e dos seus habitantes. O território do jornalista foi invadido por dezenas de outros discursos e profissões. Há quem se vá inquietando e propondo alternativas aos modos actuais de fazer jornalismo. Mas, se tivéssemos de fazer uma notícia sobre isso, não passaria de um *fait-divers* irrelevante e inconsequente, remetido para um obscuro quarto de baixo de página.

Bibliografia

- Chapoulie, Jean-Michel, (2001), *La Tradition Sociologique* de Chicago 1892-1961, Seuil, Paris.
- Cornu, Daniel, (1999), *Jornalismo e Verdade*, Instituto Piaget, Lisboa.
- Elliot, Deni, (s.d.), *Jornalismo versus Privacidade*, Nórdica, Rio de Janeiro.
- Mesquita, Mário, (2002), «Envolvimento e distanciamento na conduta do jornalista» in JJ (Jornalismo e Jornalistas), número 10, Abril/Junho 2002, pp. 20-31.
- Nachtwey, James, apresentação da exposição patente na Culturgest entre 15 de janeiro a 30 de Março de 2002, galeria 1, em Lisboa.
- Rosen, Jay, (2000), «Para além da objectividade», in Nelson Traquina (org.), Revista de Comunicação e Linguagens, número 27 (Jornalismo 2000), Lisboa, Relógio d'Água, Março de 2000, pp. 139-150.

AS ANÁLISES INSTITUCIONALISTAS NAS ORGANIZAÇÕES E O CONCEITO DE «INSTITUCIONAL»

A apreensão global desse vasto campo de estudos que designamos por teorias e análises institucionalistas revela-se tarefa difícil, senão mesmo impossível. W. Richard Scott diagnostica muito bem a situação quando afirma que «embora haja alguns temas recorrentes e básicos (...) nas actuais teorias institucionais das organizações, quando alguém anuncia que está a desenvolver uma análise institucional a questão seguinte é: *usando que versão?*» (Scott, 1987: 501). Por essa razão, iremos passar em revista os seguintes pares de distinções que operam no campo institucionalista, o estruturam e lhe dão vigor: a) organizações e instituições; b) institucionalismo e neo-institucionalismo; c) ambientes técnicos e ambientes institucionais das organizações; d) micro e macro-institucionalismo; e) actores individuais e actores colectivos da institucionalização; f) instituições e extituições. Em todos estes pares de distinções acabaremos por nos referir, directa ou indirectamente, aos aspectos simbólicos das organizações e dos seus ambientes, o que corresponde, afinal, aos nossos interesses actuais de investigação.

Organizações e instituições

Esta primeira distinção pretende salientar o efeito diferenciador que o *institucional* provoca no amplo espectro das organizações. Começamos por realizar uma aproximação ao conceito de instituição. Uma instituição, num sentido lato, é um conjunto de hábitos estabelecidos de pensamento que são comuns à generalidade dos

indivíduos (Veblen); a tipificação recíproca [ou a definição] de acções habituais (Berger e Luckmann); o estado final de um processo de institucionalização ou a repetição ritual de um padrão (Tolbert e Zucker); as regras culturais que conferem sentido e valor a entidades e actividades particulares (Meyer, Boli e Thomas); a emergência de poderosas forças sociais como a competição, o estado ou as burocracias profissionais que tornam as organizações cada vez mais semelhantes entre si (Powell e DiMaggio); ou, ainda, a rede simbólica que combina uma componente funcional e uma componente imaginária, reenviando essa rede simbólica para outra coisa que não o simbólico (Castoriadis). A terminar, uma definição de W. Richard Scott, por ele próprio apresentada como uma «omnibus definition of institution», isto é, talvez a mais abrangente e consensual das definições: «As instituições consistem em estruturas e actividades cognitivas, normativas e reguladoras que dão estabilidade e sentido ao comportamento social» (1995: 33).

Esta breve sùmula de traços definidores de «instituição», a que voltaremos mais à frente, configura um universo semântico que inclui, entre muitos outros, os actos de tipificar e repetir regras, padrões ou hábitos, com vista a gerir e controlar funções e representações, salvaguardando-se, deste modo – e ao longo do tempo – múltiplos sentidos, valores e interesses materiais.

Pela nossa parte, consideraremos neste artigo que institucionalizar é produzir uma *distinção de sentido*, a qual se repete como procedimento organizado e, ao repetir-se, sedimenta-se e adquire um estatuto, uma legitimidade consentida aos olhos de comunidades existentes ou dos próprios indivíduos, implicando ainda – para além da duração, da diferenciação e da organização de sentido – que, mediante regras, se normalizem e sancionem os desvios ao instituído. Estará, aliás, por inventar o modelo de instituição que, desejando perdurar, não crie os seus sistemas de regulação normativa ou simbólica, bem como os regimes de sanção dos desvios e de recompensa das conformidades. Então, institucionalizar é *criar um campo de constrangimentos* com um regime sancionatório mais ou menos sistematizado. De outro modo, como perdurar?

Reservamos um uso mais circunscrito para o termo «instituir», distinguindo-o de «institucionalizar». Enquanto *institucionalizar* é um processo, por vezes acidentado e polémico, que conduz à afirmação de um instituído, *instituir* será o acto legalmente válido, legítimo, pelo qual se funda, por exemplo, uma organização. Para nós, o conceito de «institucionalizar» é mais amplo do que o de «instituir», sobretudo quando atribuímos a este último uma acepção formal e, por vezes, quase exclusivamente jurídica. Jepperson afirma que «é arbitrário identificar a institucionalização com organizações formais, [pois] temos boas razões para considerar, por exemplo, a votação ou o casamento como instituições, e estas não são instituições formais» (Jepperson, 1991: 149). Deixando cair a barreira da legalidade, Jepperson vai ainda mais longe ao considerar que «mesmo elementos ilegítimos podem claramente ser também instituídos (o crime organizado, a corrupção política, a fraude, etc).¹

Numa obra já antiga, Selznick salienta um aspecto que nos interessa particularmente quando procuramos distinguir uma organização institucionalizada de outras que não são. Diz ele que: «(...) instituição é uma organização *embebida em valor* («infused with value»), para além dos requisitos técnicos da função que preenche» (Selznick, 1957: 17 – sublinhado nosso). É por isso que, em

¹ Para uma melhor especificação do que pode ser incluído na categoria de «instituição», ver o excelente artigo de Ronald Jepperson (1991: 144 e seguintes), «Institutions, institutional effects and institutionalism», in: David Powell; Paul DiMaggio, *The new institutionalism in organizational analysis*, ed. The University of Chicago Press, 1991.

Selznick, organizações como escolas, hospitais ou igrejas são *as* verdadeiras instituições, pois é aí que, nas palavras do autor, melhor se sente «a flavour of immortality».

Institucionaliza-se, antes do mais, uma autoridade, uma relação de forças, um poder, seja este político, económico, familiar, médico, escolar ou de influência pessoal. Devemos, portanto, retirar às instituições o halo de perenidade que parecem, por vezes, ostentar. As instituições, mesmo as públicas ou as estatais, são tão contingentes como as empresas ou quaisquer outras organizações. Não há nenhuma necessidade trans-histórica ou meta-cultural para o instituído. Sabemos como o poder atravessa as organização, de alto a baixo, e também em toda a linha de distribuição horizontal das funções. O organograma de uma empresa ou de um grupo económico é, ele próprio, uma instituição transitória que resulta de correlação de poderes (em resultado de reestruturações internas, da fusão ou da compra de empresas) e de arranjos funcionais.

Não há, então, formas puras quer de organização, quer de instituição. Preferimos sustentar, aliás, que a instituição é apenas um *tipo* de organização. Numa tipologia algo simplificada, que aplicámos num estudo anterior², teríamos assim: a) as organizações não institucionalizadas; b) as organizações institucionalizadas; c) e as instituições propriamente ditas. Considerando, a mero título de exemplo, «casos» que referenciámos nesse estudo, diríamos que uma jovem empresa do sector dos sistemas de informação como a SysGlobal, ou uma agência de publicidade como a Novapublicidade, podem ser incluídas no primeiro tipo de organização, com a ressalva de que nenhuma organização pode verdadeiramente deixar de desenvolver um perfil institucional; quanto aos Correios de Portugal, igualmente referenciados naquele estudo, seriam incluídos no segundo tipo de organizações; por fim, o IFADAP, um instituto público que apoia financeiramente a agricultura e as pescas nacionais, cairia no terceiro tipo.

Institucionalismo e neo-institucionalismo

A distinção que opõe o «novo» ao «antigo» intitucionalismo é relativamente consensual nos meios institucionalistas. Por «antigo» institucionalismo pretende-se significar o conjunto de investigações desenvolvidas sobretudo na economia e que contestava a ideia de um comportamento absolutamente racional dos indivíduos («o agente continuamente calculador e marginalmente ajustador da teoria neoclássica» – Hodgson, 1994: 140), insistindo antes nos mecanismos da inércia, nas rotinas e no hábito que determinariam as escolhas e as decisões. Mas, de acordo com os primeiros institucionalistas, mesmo as rotinas e os hábitos têm para o indivíduo «um significado funcional na medida em que reduzem a quantidade de deliberação implicada na complexidade do comportamento quotidiano, se bem que esta seja apenas uma faceta das funções gerais cognitivas e informativas das instituições e rotinas sociais» (Hodgson, 1994: 132). Veblen, figura tutelar do antigo institucionalismo, sustentava, como referimos, que as instituições são hábitos de pensamento. No entanto, embora hábitos de pensamento, as instituições começaram por ser apenas *hábitos* que evoluíram, tornando-se, com o tempo, socialmente valorizados e relativamente consensuais. E são precisamente estes hábitos – transpostos para o plano cognitivo – que acabam

² *Institucionalizações, colapsos e reparações de sentido nas organizações*, Rogério Ferreira de Andrade, Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação, Universidade Nova de Lisboa / FCSH, Lisboa

por condicionar as escolhas sociais, a começar precisamente pelas escolhas económicas que se constituíram como o objecto privilegiado desse primeiro institucionalismo.

Quanto ao novo institucionalismo, embora os estudos de carácter económico continuem a ocupar aí uma boa parte das investigações (Douglas North, Ronald Coase), o interesse orienta-se hoje sobretudo para a ciência política, para os estudos sociais (nomeadamente a sociologia do conhecimento) e para os estudos organizacionais. As investigações neo-institucionalistas no domínio das organizações, que interessam particularmente a este nosso estudo, partem da constatação de que «a constância e a repetitividade de muita da vida organizada são explicáveis não apenas por referência ao indivíduo, mas sobretudo por uma outra perspectiva que localiza a persistência dessas práticas quer na sua qualidade de *quase-naturais* («taken-for-granted»), quer na sua reprodução em estruturas que se auto-sustentam» (Powell e DiMaggio, 1991: 8 – sublinhado nosso), para estabelecerem em seguida alguns princípios teóricos e de método: «o novo institucionalismo na teoria da organização e na sociologia compreende uma rejeição dos modelos do actor-racional, reforçando, pelo contrário, um interesse pelas instituições enquanto variáveis independentes, uma viragem em direcção às explicações cognitivas e culturais e ainda uma atenção particular às propriedades das unidades supra-individuais de análise, as quais não podem ser reduzidas a agregações ou a consequências directas dos atributos ou dos motivos dos indivíduos» (Powell e DiMaggio, 1991: 8).³

Ambientes técnicos e institucionais das organizações

Os ambientes em que as organizações evoluem, tanto os que denominamos impropriamente «interiores» (regras e crenças instituídas, democraticidade, estilo de liderança, agonística de interesses e projectos, métodos de organização e de produção), como os «exteriores» (culturas nacionais, conjunturas tecnológicas, crescente integração dos mercados) influenciam decisivamente o seu trajecto.

O contributo da perspectiva institucionalista para a caracterização destes ambientes que as organizações enfrentam é bem assinalado por Scott quando refere que «até à introdução das concepções institucionalistas, as organizações eram vistas como sistemas de produção e/ou sistemas transaccionais («exchange systems»), sendo as suas estruturas amplamente modeladas quer pelas tecnologias, quer pelas transacções ou ainda pelas relações de poder que decorriam das muitas interdependências. Nos seus ambientes, essas organizações desenvolviam iniciativas destinadas a localizar e obter stocks de recursos, fontes de informação ou identificar competidores e parceiros de trocas (...). *Os analistas institucionais vieram dirigir a sua atenção para a importância dos aspectos simbólicos quer das organizações, quer dos seus ambientes*» (Scott, 1992: 507 – sublinhado nosso). Por esta razão, teríamos de passar a considerar dois ambientes dominantes, entrelaçando-se: um *ambiente institucional* e um *ambiente técnico*, sendo que «uma perspectiva institucional acentua a importância dos aspectos simbólicos do ambiente (...), incluindo os sistemas

³ Consultar, por exemplo, Mary Brinton e Victor Nee (eds), *The new institutionalism in sociology*, New York: Russell Sage Foundation, 1998; Guy Peters, *Institutional theory in political science. The «new institutionalism»*, London e New York: Pinter, 1999 e, sobretudo, o breve, embora clarificador artigo de Philip Selznick «Institutionalism «old» and «new»», in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41(2), 1996: 270-278.

normativo e cognitivo», enquanto que os ambientes técnicos são aqueles em que «um produto ou serviço é trocado num mercado, de tal modo que a empresa é premiada pelo efectivo e eficiente controlo do seu processo de trabalho» (Scott, 1994: 49).

Retomando a diferenciação entre ambientes institucionais (simbólicos) e ambientes técnicos, Meyer e Rowan (1980), por um lado, Enriquez (1992), por outro, propõem dois modelos, algo extremados, de representar as organizações enquanto instituições e, em consequência, também de olhar os seus ambientes. No seu consagrado artigo *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*⁴, Meyer e Rowan defendem a ideia que as instituições modernas são «profundamente racionalizadas e os elementos racionalizados actuam como mitos que dão origem a mais organizações formais» (Meyer e Rowan, 1980: 301). O ponto crítico da tese destes autores, e ao mesmo tempo o mais desafiante, reside no facto de quase fazerem tábua rasa do tradicional antagonismo entre o racional e o institucional. Recordemos que a abordagem racionalista clássica supõe amplos poderes de decisão concentrados nos gestores e nos indivíduos, pouca importância concedendo ao ambiente institucional, o qual, no entanto, como sabemos, influencia ou determina mesmo as estruturas e as estratégias das organizações. Os gestores, tomando embora as suas decisões num quadro de racionalidade limitada e em função de critérios de custo e benefício, fariam previsões, com razoável sucesso, sobre a evolução dos ambientes externos e integrariam equilibradamente os membros da organização. Quanto à abordagem institucionalista, sustenta que o modelo racional apenas se deverá aplicar à esfera técnica, não à esfera dos valores humanos que influenciam os comportamentos e os tornam não cristalinamente racionais mas, pelo contrário, ambíguos, com objectivos incertos e cuja avaliação não pode fazer-se segundo critérios claros.

Resumamos: as estruturas técnicas (racionais) e as estruturas institucionais (valorativas) encontram-se normalmente em regime de oposição nas teorias organizacionais. Ora, não é assim que Meyer e Rowan vêem a questão. Sofisticam-na de tal modo que quase esvaziam de sentido o conceito de «institucional», considerando que os processos de racionalização são hoje verdadeiros processos de institucionalização. Racionalizar é, para Meyer e Rowan, sinónimo de institucionalizar, pois nas sociedades complexas não há condições para que persistam estruturas pré-racionais. Vejamos o que acontece aos mitos («highly rationalized myth») e às cerimónias («structures with high ceremonially value»)⁵. As cerimónias, ou antes, «os critérios cerimoniais de valor» (Meyer e Rowan, 1980: 309) têm uma função estabilizadora e legitimadora, levando as organizações a adequarem-se aos ambientes institucionais externos, poupando-as deste modo à turbulência e a eventuais vulnerabilidades ou colapsos materiais e de sentido.

Consideremos o caso da *contabilidade* (poderíamos igualmente tomar como exemplo a auditoria ou a consultoria), que se tornou hoje tão central nos processos económicos por via da classificação de novos activos – quanto valem, e como devem ser contabilizados, por exemplo, o conhecimento, as marcas, as patentes ou o talento? Para Meyer e Rowan, o efeito contabilístico ritualizado,

⁴ Seguimos a obra colectiva de A. Etzioni e E. Lehman (org.), *A sociological reader on complex organizations*, ed. Holt, Reinhart and Winston, 1980, em que este artigo foi publicado. No entanto, a 1ª edição do artigo é de 1977.

⁵ Na teoria das organizações, os mitos, os rituais e as cerimónias têm sido objecto de inúmeras investigações. Referem-se, por exemplo, os estudos clássicos de Terrence Deal; Allan Kennedy, *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*, Reading, MA: Addison Wesley, 1982 (tradução espanhola: *Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional*, Editorial Sudamericana, 1985) e, ainda, Harrison Trice; Janice Beyer, «Studying organizational culture through rites and ceremonials», in: *Academy of Management Review*, Vol. 9, 1984: 653-669.

designemo-lo assim, é um excelente exemplo desse esforço retórico das empresas no sentido de incorporarem estruturas com elevado valor cerimonial: «a contabilidade actual cria *funções cerimoniais* de produção e trata-as como verdadeiras *funções económicas* de produção, ou seja, as empresas atribuem para o exterior um determinado valor aos seus departamentos de publicidade, departamentos de segurança, gestores, econométristas e, ocasionalmente, também a sociólogos, quer estas unidades contribuam ou não para os resultados. Os preços monetários na sociedade pós-industrial reflectem uma infinidade de *influências cerimoniais*» (Meyer e Rowan, 1980: 309 – sublinhados nossos). Quanto aos mitos, Meyer e Rowan tomam-nos como «prescrições racionalizadas e impessoais (...) altamente institucionalizadas (...) e naturalmente aceites como verdadeiras» (Meyer e Rowan, 1980: 303). Exemplos de mitos racionais institucionalizados são as normas, os sistemas legais, as profissões, os programas, as tecnologias e um sem número de estruturas racionais da organização que constituem sistemas partilhados de crença. Porque os consideramos mitos racionalizados? Por se tratarem de «crenças amplamente aceites e que não podem ser testadas objectivamente: são *verdadeiros* porque se acredita neles (...) e são *racionalizados* porque tomam a forma de regras que especificam procedimentos necessários para atingir um determinado fim» (Scott, 1992: 118).

As funções outrora atribuídas ao mito, enquanto operador de institucionalização nas comunidades tradicionais, transferem-se aqui para a estrutura racional das organizações. De facto, se partirmos do pressuposto de que as sociedades complexas fazem permanentemente uma filtragem do irracional e do insucesso, apenas retendo estruturas que demonstrem a sua racionalidade e eficácia, compreende-se esta operação de esvaziamento do institucional. Assistimos, assim, ao regresso da ambição hegeliana de que todo o pensável é real e todo o real será pensável. Se o edifício organizacional é integralmente racional – em virtude da selecção natural de estruturas que referimos atrás – para que servem os processos de institucionalização? Todo o racional está já institucionalizado, todo o institucionalizado é já racional, pois «uma vez institucionalizada, a racionalidade torna-se um mito com um potencial organizador explosivo» (Meyer e Rowan, 1980: 305). Então, as organizações aspiram a tornar-se, ou tornam-se mesmo, «catedrais» racionais perfeitas – incorporando apenas «blocos de sentido legitimado («building blocks») – isto é, racionais, necessárias e respeitáveis, mantendo-se, deste modo, isomórficas com os mitos sociais vigentes e evitando qualquer forma de ilegitimidade» (Meyer e Rowan, 1980: 304). Verdadeiras empresas retóricas, acrescentaríamos nós.

Apesar deste esbatimento de diferenças entre a esfera técnica e a institucional, proposto por Meyer e Rowan, permanece mesmo assim a questão essencial que verdadeiramente nos interessa: o que fazem socialmente as instituições que não fazem as simples organizações como as empresas? Haverá, na verdade, uma diferença substancial entre estes dois conceitos (instituições/empresas), entre estes dois tipos de conjuntos organizados? A resposta de Eugène Enriquez, com forte inspiração psicanalítica, esclarece aspectos da questão que poderiam ficar na obscuridade se apenas considerássemos as teses de Meyer e Rowan. Para Enriquez, há uma *instância institucional* actuando, com maior ou menor expressão, em todas as organizações humanas. Embora correndo o risco de treslar abusivamente Enriquez, procuraremos encontrar nas suas estimulantes propostas algumas pistas sobre essa instância institucional, nomeadamente «o modo da sua emergência, os meios de controlo, as formas de violência, de fascínio ou de sedução a que faz apelo» (Enriquez, 1992: 80). Seja nas instituições (no sentido estrito do termo), seja nas empresas, a instância

institucional articula os elementos potencialmente estruturantes ou desestruturantes como sejam, por exemplo, as relações de amor e de ódio, de aliança e de competição, de trabalho e de jogo.

Talvez constitua esta, aliás, a grande diferença entre o que designamos como instituições propriamente ditas e outras formas organizacionais. Uma empresa, por exemplo, mesmo que accentue os seus traços institucionais tem dificuldade em regular eficaz e prolongadamente aquele tipo de relações fortemente afectivas e emocionais. Se se obstina em fazê-lo, pode comprometer posições de mercado adquiridas, pois não é a gestão do humano a sua vocação principal, ao contrário das instituições que se fundaram inequívoca, e por vezes exclusivamente, sobre uma lei, um saber ou um ideal, como sejam «o pensamento teológico da Igreja, as matérias ensinadas na escola, a concepção do homem no exército» (Enriquez, 1992: 78). De facto, o universo das relações empresariais entre dirigentes e empregados não se apresenta como uma cosmogonia, apesar de Enriquez quase o prescrever quando afirma que «a empresa expande a sua concepção do mundo como universo de condutas estratégicas» (Enriquez, 1992: 85). No entanto, a empresa não pode ignorar, de todo, essa gestão conflitual do humano (isto é, o ónus que decorre da instituição que, de alguma maneira, também é), pois há aí energia letal suficiente para condenar qualquer organização à dissensão permanente e, em consequência, à inoperância.

Tudo isto é paradoxal? Sem dúvida, o que não nos deve surpreender, se atentarmos no que está aqui realmente em causa – *os desafios do inorgânico*.⁶ Todos os conjuntos humanos, sejam ou não instituições, têm de equacionar esta instância institucional através da qual respondem, retoricamente, aos desafios do inorgânico. Aliás, o problema é colocado também por Meyer e Rowan quando se interrogam sobre o que acontece às relações humanas, ou seja, às «redes relacionais imediatas» (Meyer e Rowan, 1980: 304) nas organizações. Mas dificilmente essas redes relacionais imediatas podem ser pensadas no modelo retórico de Meyer e Rowan com a mesma radicalidade que lhes imprime Enriquez, uma vez que, para aqueles autores, a «selecção e a certificação de pessoal» são apenas mais um mito racionalizador da estrutura formal da organização.

Em Enriquez, a emergência da instância institucional – seja qual for o tipo de organização e tenha, ou não, sido juridicamente configurada como instituição – aparece associada: a) ao *político*, isto é, a critérios que garantam «uma orientação e regulação social global dos projectos, das escolhas e dos limites que a sociedade se impõe a si própria» (Enriquez, 1992: 77), o que acaba por ter como objectivo último «inscrever o projecto político no inconsciente dos sujeitos» (Enriquez, 1992: 86); b) à *ideologia*, quer dizer, a um sentido legitimado que há-de orientar as acções dos indivíduos e pelo qual se mascaram dissensões, se escondem pulsões negativas e se afirma uma comunidade unida e unificada; c) a um *ideal fantasmado* que se oferece como fim último da instituição e que realiza mais eficazmente a sua cristalização, o seu fechamento.

Há, em Enriquez uma profunda desconfiança relativamente às instituições («a experiência vivida nas instituições é a de um poder totalitário», 1992: 80) e ao instituído («o inerte e a repetição», 1992: 86). As definições de instituição que Enriquez vai sucessivamente propondo são bem

⁶ Entre os vários rostos e desafios do inorgânico nas sociedades actuais podemos identificar: os terrenos vagos organizativos ou pessoais; os paradoxos; a ascensão da in-significância; a complexidade; a deslegitimação; o compromisso como recurso escasso; o aborrecimento; a errância ou a dispersão do simbólico; e, ainda, o menos referido, embora talvez aquele que constitui o desafio maior – o *anonimato individual e colectivo* (Para mais desenvolvimentos sobre este ponto, consultar: *Institucionalizações, colapsos e reparações de sentido nas organizações*, Rogério Ferreira de Andrade, Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação, Universidade Nova de Lisboa / FCSH, Lisboa).

reveladoras dessa desconfiança. Vejamos um exemplo: «As instituições visam fazer durar, reproduzir os mesmos homens e os mesmos comportamentos (...) para se defenderem contra qualquer interrogação, para promulgarem as suas leis e os seus decretos *sem se perguntarem se são justos ou pertinentes*» (Enriquez, 1992: 79 – sublinhado nosso).

Infelizmente, Enriquez não desenvolve suficientemente as virtualidades analíticas da sua noção de «instância institucional», preferindo discorrer genericamente sobre as instituições e, muito em particular, sobre a condição destas enquanto «objectos fétiches», ou, como prefere dizer, «objectos fantasmados» a que dedicamos devoção ou repulsa. A clareza do discurso de Enriquez parece mesmo toldar-se quando, nas suas análises, ele próprio confunde estes dois planos – o da instância institucional e o das instituições, sobretudo quando identifica estas com o que há de mais resistente e irreductível à mudança social. As instituições aparecem, em Enriquez, excessivamente ligadas à sociedade global, fundando-a e fazendo-a reproduzir-se, o que o leva, quase sempre, a colocar essas instituições do lado da inércia, da cristalização, nunca do lado da capacidade que, por vezes, também manifestam, para renovar as relações sociais e os seus protagonistas.

Uma organização nunca é totalmente performativa (técnica) nem totalmente institucionalizada, embora estes dois pólos coexistam. Os factores institucionais (história, cultura, hábitos, valores) interagem quer com a estrutura formal, quer com os processos (sejam eles decisórios; representacionais ou simbólicos; de coordenação, controlo ou produção), condicionando, com maior ou menor intensidade, a performatividade global da organização. As organizações respondem aos ambientes técnicos e institucionais existentes quer em si mesmas, quer em seu redor, por vezes desenvolvendo mais a instância institucional, outras vezes a estrutura formal técnica.

A finalizar esta incursão por uma perspectiva psicanalítica das instituições, que é a de Eugène Enriquez, confessamos que nos interessam menos os mecanismos de fechamento ou de recalçamento institucional enumerados, tendo retido, isso sim, o conceito operativo de «instância institucional» que Enriquez apresenta como modo de regulação que tem por fim «*manter um estado, fazê-lo durar e assegurar a sua transmissão*» (Enriquez, 1992: 78 – sublinhado nosso).

A instância institucional de Enriquez não deve ser confundida com o pan-institucionalismo de Meyer e Rowan, que é, em boa verdade, um pan-racionalismo. Quer nos refiramos a institucionalizações ou a auto-institucionalizações de sentido, trata-se sempre, para as organizações ou para os indivíduos, de reproduzir e fazer perdurar *estados* – sejam estados de estrutura, de poder, de sociabilidade ou de representações. Para o conseguir, têm de, estrategicamente, fazer emergir uma instância institucional ou, nas nossas próprias palavras, fazer emergir um edifício de sentido com vista à legitimação das suas pretensões.

Micro e macro-institucionalismo

Esta nova distinção, que terá um tratamento muito breve, reporta-se a dois níveis possíveis de análise e de intervenção empírica de carácter institucionalista: os níveis micro e macro-institucional. Por sumária que possa parecer, tal distinção permite-nos ver melhor a extensão do campo de estudos que o institucionalismo cobre actualmente. Por *micro-institucionalismo* (que é verdadeiramente o âmbito que pessoalmente nos interessa) deve entender-se o conjunto de investigações centradas nos processos de institucionalização através dos quais as organizações

valorizam, objectivam e conseguem alcançar uma ampla aceitação de normas, rotinas, processos e imagens que passam, deste modo, a ser vistos como «naturais», dispensando o esforço permanente de re-legitimação por intermédio da estrutura formal da organização ou de comportamentos interpessoais argumentativos e persuasivos. A este propósito, refere Jepperson que as «práticas institucionalizadas requerem relativamente pouca acção, isto é, pouca mobilização repetitiva e intervenção para se manterem» (Jepperson, 1991: 146).

Quanto às investigações que se desenvolvem num nível *macro-institucional*, tomam igualmente como objecto os processos de institucionalização, mas agora muito em particular aqueles que visam os ambientes exógenos da organização, procurando deixar aí sinais de adequação que reforcem a legitimidade e contribuam para a sobrevivência desta organização. Por tal motivo, temos insistido no facto de que as empresas actuais, para além de eficazes nos seus compromissos técnicos, têm uma necessidade premente de se comportarem como *empresas retóricas*, regulando a qualidade dos seus discursos e comportamentos sociais – isto é, a sua comunicação e as suas representações públicas, em particular face aos media – tal como regulam a qualidade dos seus produtos.

Actores individuais e colectivos da institucionalização: o (impossível) sujeito instituidor de Castoriadis

O interesse das análises e das teorias institucionalistas pelo papel dos actores individuais enquanto construtores e *editores* de formas organizacionais («shapers of organizational forms», DiMaggio e Powell, 1983: 147) tem sido praticamente nulo. A questão, para a maioria desses analistas, parece não ter sequer relevância temática ou pertinência teórica, pois «a institucionalização é o processo social pelo qual os indivíduos *aceitam* uma definição partilhada da realidade social – uma concepção cuja validade é *independente dos próprios pontos de vista ou acções dos actores*» (Scott, 1987: 496 – sublinhados nossos). Mesmo quando se alarga o âmbito dos actores com vocação institucionalizadora, raramente se chega ao ponto de contemplar os protagonistas individuais.

É ainda Scott quem resume bem a situação: «nas sociedades racionalizadas modernas (...), os conselhos de anciãos e outras formas de autoridade tradicional são substituídos (...) por actores como o estado e as associações profissionais, os quais modelam directamente a vida organizacional, impondo constrangimentos e requisitos, mas também o fazem indirectamente, criando novos mitos racionais (...). Os modos e os mecanismos empregues para disseminar estruturas variam ainda quando nos deslocamos dos actores estatais para as profissões. Os actores estatais parecem empregar mais a coerção ou a indução (...), as profissões contam com as influências normativas e/ou miméticas, esperando assim criar formas culturais consistentes com os seus próprios objectivos e crenças» (Scott, 1987: 499; 509).

Embora consideremos a análise institucional de extrema riqueza, teremos sempre de a confrontar – ou, mais exactamente, de a enriquecer – com a perspectiva construtivista, uma vez que é a organização que «*constitui activamente os seus ambientes* através da interacção social, [cabendo] à gestão estratégica a tarefa de *realizar a organização*, isto é, criar e manter sistemas de sentido partilhado que facilitam a acção estruturada» (Smircich e Stubbart, 1985: 724 – sublinhado nosso). Reforçando esta ideia, Porac, Thomas e Baden-Fuller referem que a etnometodologia, ao

insistir no papel da interpretação, «traz substância psicológica a anteriores hipóteses e observações *ad hoc* (...). Ao fazê-lo, o relato interpretativista expande o trabalho dos teóricos institucionalistas (...) que têm sustentado que as crenças consensuais socialmente construídas influenciam as acções de organizações em competição. *A presente perspectiva expande esta tese pois localiza tais crenças nos modelos mentais dos estrategos organizacionais*» (Porac; Thomas; Baden-Fuller, 1989: 401 – sublinhado nosso). Resulta assim mais claro que os indivíduos também constroem activamente interpretações de sentido, estando atentos a sinais e integrando estes em estruturas cognitivas por si desenvolvidas, não se limitando a conformar-se a estruturas cognitivas consensuais (por exemplo, a valores, normas ou métodos impregnados de uma pressuposta cultura organizacional ou grupal estrategicamente instituída).

Ao contrário de alguns defensores das teorias institucionalistas que tendem a sobrevalorizar a acção colectiva nas organizações, atribuímos uma razoável importância à intervenção dos indivíduos nos processos de institucionalização. Neste ponto estaremos mais próximos de Tolbert e Zucker (1996) quando exploram precisamente as virtualidades da ponte possível entre o indivíduo e a instituição, isto é, «entre o modelo do actor racional e o modelo institucional» (Tolbert e Zucker, 1996: 176), recusando que os indivíduos permaneçam irremediavelmente subjugados às regulações colectivas impostas pelo passado (instituído) da organização. Estaremos, por essa razão, algo mais distanciados de Meyer e Rowan, embora reconhecendo a lucidez e o interesse de algumas das suas análises, quando afirmam que «as estruturas formais de muitas organizações na sociedade pós-industrial reflectem dramaticamente os mitos dos seus ambientes institucionais em lugar das suas próprias actividades» (Meyer e Rowan, 1980: 300). Neste balanceamento entre um pólo institucional e um pólo individual, intersubjectivo, não ignoramos a pertinência dos estudos que reflectem sobre a produção do «pensamento colectivo» que parecem hoje impulsionar, muito produtivamente, a teoria das organizações, a psicologia social e, acreditamos, também a comunicação das organizações. Lembremo-nos, a este propósito, da questão lapidarmente formulada por Mary Douglas: «How institutions think?», que é também o título da obra em que a autora se interroga sobre a génese do pensamento colectivo que produz, literalmente, a organização. No entanto, insistimos, a criatividade e a inovação têm uma irreduzível assinatura individual. E isso ficará bem visível neste nosso estudo, pois o que aqui se afirma para as organizações é extensível aos indivíduos, também eles instituidores de *narrativas ritualizadas e auto-referenciais* que nos merecem pelo menos tanta atenção quanto a que concedemos às institucionalizações que os organismos colectivos levam a cabo.

Admitimos, portanto, quer a hipótese de actores individuais de institucionalizações, quer de auto-institucionalizações, e ocorram estas sob a forma conseguida ou apenas tentada.

Em seguida, identificaremos e discutiremos algumas objecções de peso a esta nossa hipótese. A primeira grande objecção à ideia de que os indivíduos, à semelhança das organizações, aspiram a institucionalizar estruturas de sentido, e mesmo a auto-institucionalizar-se, como forma de resistir ao sofrimento psicológico, moral ou económico provocado hoje pelo anonimato, encontramos-lo em Foucault, pelo menos no Foucault analista das práticas disciplinares e do poder. Talvez fosse interessante indagar o que se passa com esse outro Foucault que viria a pensar o indivíduo para além do poder e do saber – o sujeito que se edifica, não apenas *com* ou *na* resistência às finas redes de poderes e de saberes, mas que extrai de si intensidades e uma ética que podem determinar mesmo as condições em que esses poderes e esses saberes se virão talvez a exercer de modo diverso. Charles Taylor, aliás no seguimento de Dreyfus e Rabinow, interroga-se se não terá

Foucault, no final da sua vida, «aderido ao ideal da *edificação estética do eu* como obra de arte» (Ch. Taylor, 1998: 610 – sublinhado nosso). Será *já* esse o sujeito capaz de auto-institucionalização que vimos referindo no nosso estudo? Ou, pelo contrário, trata-se *ainda* daquele que, exausto, anseia, face às múltiplas e subtis redes de poder, vir a conquistar o anonimato?

A segunda objecção vem do próprio campo organizacional. Tom Peters, no seu conhecido estilo aforístico, sentencia: «*Nada pode ser institucionalizado*. Se os produtos não são rapidamente melhorados, acabam, também muito rapidamente, por ficar obsoletos (...). Um rápido colapso, seguido de um rápido ajustamento, tornam-se os eventos mais apreciados, diariamente, na organização (...). *Test fast, fail fast, adjust fast*» (Peters, 1997: 395/6 – sublinhado nosso). Produtos, processos ou trajectórias pessoais acabam por mergulhar num mesmo vórtice de mudança permanente. Um novo paradoxo pode ser endossado a Peters: como institucionalizar sentido (produtos, marcas, processos) em ambientes onde «nada pode ser institucionalizado»? Há em Peters, no que respeita à esfera da gestão – mas também em muitos outros autores (Virilio, Baudrillard) oriundos de domínios bem diferentes – quer a sacralização, quer a *estetização da mudança*, vindo ambas juntar-se ao quadro de efectiva mutação social induzido, em boa parte, pelas novas tecnologias. Em todos estes autores se manifesta um fascínio por uma modalidade temporal de maior culto hoje, a do tempo que *quase* não dura («o tempo real»), a instantaneidade de tudo o que corre, inexoravelmente, para um buraco negro, sendo esse precisamente o modo de afirmar o seu valor. Bem pelo contrário, o que dura, o que permanece corre o risco de se institucionalizar, isto é, de se desvalorizar. Em consequência, as estruturas da memória individual ou colectiva, permanentemente activadas pelos media e por uma legião de estratégias organizacionais, deverão ser, elas próprias, leves, móveis e reversíveis.

Neste contexto, a existência de estruturas institucionalizadas de memória poderá parecer um contra-senso ou um anacronismo (pois, segundo Peters, «nada se institucionaliza»). Ora, acontece que talvez estejamos a dedicar uma insuficiente atenção aos discursos que estetizam o instante, o tempo real. Se escutarmos bem esses manifestos algo dogmáticos de uma estética da mutação, assim como a lógica social e técnica que os suporta, talvez notemos que a vontade de institucionalização, e sobretudo a vontade de poder que sempre os habita, não deixou nunca de se manifestar.

Peters, mais atento do que nenhum outro analista aos paradoxos que assolam as organizações actuais, acaba por «demonstrar» – embora pretendendo afirmar o contrário – que é ainda na institucionalização que tudo desemboca, mesmo quando o que se institucionaliza é, aparentemente, o in-institucionalizável. Diz ele: «A empresa *tem* de se tornar um fértil terreno («hotbed») de testes do não-convencional» (Peters, 1997: 394 – sublinhado nosso). Destacámos intencionalmente a expressão «tem de» (signo de uma vontade de institucionalização) e, com ela, o carácter ambivalente destes discursos que, pretendendo negar a institucionalização, é por outras vias que, afinal, a desejam e a realizam. Diga-se, ainda, que subscrevemos a grande maioria das brilhantes análises e prognósticos que Peters realiza em *Thriving on chaos* (1997), divergindo apenas nas conclusões. Recorde-se que também nós próprios vimos insistindo na ideia de que várias formas de inorgânico trabalham hoje as organizações e as obrigam a respostas incessantes. Mas processos de institucionalização, a maioria desenvolvendo-se apenas sob a forma tentada, é o que mais encontramos a cada instante nas organizações, em particular nas que actuam em mercados emergentes ou de grande competitividade. E isso, paradoxalmente, pela razão que Peters destaca, a de que nada pode ser institucionalizado.

Ilustremos esta nossa ideia recorrendo ainda a Tom Peters e ao caso que ele apresenta, o de uma micro-institucionalização: *como criar uma visão* («getting a vision»)? Diz Peters: «You want to *present* a compelling vision. So what do you do? Do you go to the mountaintop? Can you hire a consultant to give you one? Do you form a team *to hammer one out*? Do you solicit «vision input» from the *front line*? From *customers*?» (Peters, 1997: 405 – sublinhados nossos). Mantivemos deliberadamente o texto em inglês⁷ para não se perder o tom do discurso, que é, a nosso ver, revelador da tensão paradoxal e implícita que, em Peters, se estabelece entre o *se nada* se institucionaliza, então, *tudo* pode ou deve ser institucionalizado. Examinem-se algumas expressões que sublinhámos: «to present a compelling vision» tratar-se-á meramente de propor um edifício efêmero de sentido ou, pelo contrário, desenvolver («to hammer out») processos de institucionalização para que aquela visão dure, produza efeitos no tempo? E onde estão as estruturas institucionalizadas de memória⁸ que permitem acolher, fazer vingar esse edifício de sentido? Na *linha da frente*, nos *clientes*? Na acção legitimadora e «cerimonial» dos consultores?

A terceira objecção à capacidade de auto-institucionalização dos indivíduos refere-se não às formações de estruturas de poder (Foucault) ou às mutações vertiginosas de tecnologias e de mercados (Peters), mas a uma impossibilidade mais imediata, mais chã e, portanto, mais difícil de rebater: a de que «os indivíduos não institucionalizam, apenas produzem fantasmas privados» (Castoriadis, 1975: 217). Por outras palavras, o problema passa a ser o de como operar a transformação de um «imaginário individual» num «imaginário social». Não tendo as reflexões de Castoriadis⁹ sobre os processos de (auto)institucionalização, consubstanciadas na sua obra *l'institution imaginaire de la société* (1975), passado pela experiência destes últimos vinte e cinco anos de hiper-mediatização e de expansão pública das performatividades individuais, dificilmente poderiam anteciper os actuais e potentes meios mediáticos atractores, modelizadores, bem como a entrada em cena da «sensibilidade olímpica», aquela que já não se conforma com quinze minutos de fama, mas quer perdurar a qualquer custo para retirar daí todas as vantagens simbólicas e materiais.

Por isso, a resposta de Castoriadis vem seca: o que o indivíduo pode produzir são fantasmas privados, nunca instituições. Os indivíduos não poderão institucionalizar e, supõe-se, muito menos institucionalizar-se. Tome-se o caso dos fundadores de religião e de alguns outros indivíduos excepcionais, aqueles «cujo fantasma privado – possuindo «coerência» funcional e racional suficiente para se revelar viável uma vez simbolizado e sancionado, isto é, institucionalizado – vem preencher uma falta no inconsciente dos outros (...). Para que o discurso do profeta não se limite a uma alucinação pessoal, ou ao credo de uma seita efêmera, é preciso que *condições sociais favoráveis* tenham modelado («façonné») os inconscientes individuais, preparando-os para essa «boa nova» (Castoriadis, 1975: 218). Mesmo aqui, dirá Castoriadis, se algo o indivíduo institucionaliza será certamente por coincidência, e destinado à efemeridade, uma vez que «fora de uma postulação mítica das origens, qualquer tentativa de *derivação exaustiva das significações sociais a partir da psychè individual parece votada ao fracasso* porque desconhece a impossibilidade

⁷ «Quer *apresentar* uma visão aliciente. Então, o que faz? Vai ao topo da montanha? Pode contratar um consultor que lhe ofereça uma (e quanto lhe custará?)? Constitui uma equipa para a *fabricar*? Solicita 'sinais de visão' a partir da *linha da frente*? Dos *clientes*?» (Peters, 1997: 405 – sublinhados nossos).

⁸ Sobre estruturas institucionalizadas de memória ver o nosso artigo: «A memória disputada. Anonimato e outros dramas da visibilidade pública», in: Revista *Caleidoscópio*, nº1, 2001, pp 109-129.

⁹ Cornelius Castoriadis, *L'institution imaginaire de la société*, ed. Seuil, 1975.

de isolar essa psychè de um continuum social que só pode existir se ele próprio já estiver instituído» (Castoriadis, 1975: 218 – sublinhado nosso). Embora o não possam, de acordo com a argumentação de Castoriadis, isso não impede os indivíduos de o tentar, recorrendo, por vezes com extrema habilidade, ao verdadeiro arsenal de meios que a comunicação põe hoje à sua disposição.

Persistimos, por isso, na nossa convicção: os *ethos* individuais e colectivos são igualmente passíveis de uma institucionalização, podem inscrever-se na memória pública, como nos é dado observar a propósito, por exemplo, de notícias que dão conta da criação quase diária de fundações que procuram eternizar o *nome* individual de pessoas ainda vivas¹⁰. Talvez pela sua formação de psicanalista, Castoriadis reconduz a questão a um problemático «trabalho sobre o inconsciente». Interessar-nos-ia, no entanto, ver algo mais especificados quer as «condições sociais favoráveis» à institucionalização, a que Castoriadis apenas alude, quer os possíveis actores estratégicos e os próprios processos de institucionalização.

Também Habermas, num texto crítico sobre as teses de Castoriadis, refere-se ao facto de que, para este último, é a sociedade que se auto-institui imaginariamente¹¹ num processo poético-demiúrgico: «A figura auto-instituinte já não é o sujeito, mas uma sociedade na qual o que é instituído representa ao mesmo tempo uma compreensão criadora do mundo, um sentido inovador e um novo universo de significações (...), e que, como um magma, corre do vulcão do tempo histórico para as instituições da sociedade (...). A concepção que tem Castoriadis da sociedade não deixa nenhuma margem para a praxis intersubjectiva que *possa ser atribuída* aos indivíduos socializados. A instituição de mundos sempre novos, produzida pelo imaginário, acaba por lançar a prática social no anonimato».¹² Habermas sublinha que a impossibilidade de qualquer auto-institucionalização individual em Castoriadis advém desse processo pelo qual a sociedade se regenera simbolicamente, imaginariamente; uma tirania do simbólico que jorra em formas sempre novas, arrastando os sujeitos e concedendo-lhes raras, ou mesmo nenhuma, oportunidades para, enquanto sujeitos, institucionalizarem estruturas materiais e de sentido.

A nossa perspectiva é bem distinta. Para nós, os indivíduos não pretendem renovar-se pela auto-institucionalização, mas, pelo contrário, ambicionam *repetir-se*. Institucionalizar é, embora com declinações, repetir um sentido a que se atribui valor. A auto-institucionalização dos indivíduos visa a repetição desse sentido que deseja acolher-se numa estrutura pública de memória, afinal a condição para perdurar.

Seria interessante verificar como, partindo de um pressuposto muito afim daquele que Castoriadis defende, Crozier e Friederg (1977) acabam, no entanto, por retirar conclusões distintas. Dizem eles: «O actor só raramente tem objectivos claros e ainda menos projectos coerentes: estes são múltiplos,

¹⁰ Ver: «A memória disputada. Anonimato e outros dramas da visibilidade pública», Rogério Ferreira de Andrade, Revista *Caleidoscópio*, nº1, 2001, pág. 112 e seguintes.

¹¹ Sobre o conceito de imaginário veja-se, em Castoriadis, a seguinte passagem: «A funcionalidade encontra o seu sentido no exterior de si própria; o simbolismo refere-se necessariamente a alguma coisa que não é o simbólico e que também não é somente o racional. Este elemento que dá à funcionalidade de cada sistema institucional a sua orientação específica, que sobredetermina a escolha e as conexões das redes simbólicas, criação de cada época histórica e seu modo singular de viver, de ver e de fazer a sua própria existência, o seu mundo e as suas relações com ele, este estruturante inicial, este significado-significante central, fonte do que se apresenta como sentido indiscutível e indiscutido, suporte das articulações e das distinções do que importa e do que não importa, origem do excesso de ser dos objectos de investimento prático, afectivo e intelectual, individuais ou colectivos – este elemento não é senão o *imaginário* da sociedade ou da época considerada» (Castoriadis, 1975: 219).

¹² Jürgen Habermas, *Le discours philosophique de la modernité*, ed. Gallimard, Paris, 1988: 376, 390 (sublinhado nosso).

mais ou menos ambíguos, mais ou menos explícitos, mais ou menos contraditórios (...). Segue-se que seria ilusório e falso considerar o seu comportamento como sempre reflectido, isto é, mediatizado por um sujeito lúcido que calcula os seus movimentos em função de objectivos previamente fixados. Contudo, *o seu comportamento é activo e nunca directamente determinado; de certa maneira, mesmo a passividade é sempre o resultado de uma escolha*» (Crozier e Friedberg, 1977: 55 – sublinhados nossos). Estas análises levam Crozier e Friedberg à postulação de um *sujeito estratégico*, enquanto no nosso caso conduzem-nos à hipótese de um *sujeito institucionalizador e mesmo auto-institucionalizador*. Poderemos, no entanto, perguntar se o sujeito institucionalizador não é afinal um *tipo* de sujeito estratégico, precisamente aquele que nas sociedades complexas e paradoxais é constringido a manter, repetidas vezes, um face-a-face com os inúmeros desafios do inorgânico, os quais só são aplacados precisamente por uma comunicação (política, organizacional e mesmo intersubjectiva) que acentua, crescentemente, uma vocação institucionalizadora.

Instituições e extituições

Todas as organizações, ocupem-se elas do lucro ou da dádiva, sejam fortemente centralizadas ou em rede, acabam por aspirar à institucionalização, tornarem-se, pelo menos na esfera simbólica, verdadeiras «armaduras de ferro», isomórficas (DiMaggio e Powell, 1991: 63).¹³ No entanto, a vertigem da mudança obriga-as a actualizações contínuas e à produção de sucessivas versões de si próprias¹⁴, da sua identidade e do sentido dos seus negócios, o que acaba por comprometer uma desejada estabilização institucional.

Uma versão inovadora da instituição é-nos proposta no artigo de Francisco Tirado e Miquel Domènech com o título *Sobre extituciones: reflexiones críticas para la psicología social de las instituciones*.¹⁵ Trata-se de uma curiosa tese em que os autores, partindo da institucionalização como forma de criar, literalmente, condições para habitar edifícios (com os seus valores, normas e hábitos), contrapõem em seguida, inspirados em Serres¹⁶, o conceito e a prática da *extituição*.

¹³ Gostaríamos de assinalar que a institucionalização não traz sempre mais consistência às organizações. Por vezes, pode mesmo ocasionar uma maior vulnerabilidade. Jepperson insiste neste ponto, dizendo que «em certas condições uma elevada institucionalização pode tornar um estrutura mais vulnerável aos choques ambientais. Tocqueville (...) fornece um exemplo clássico: o Estado francês era altamente institucionalizado, mas de um modo que o tornava muito vulnerável às mudanças no ambiente – era um «castelo de cartas», na expressão de Tocqueville» (Ronald Jepperson «Institutions, institutional effects and institutionalism», in: Walter Powell; Paul DiMaggio, *The new institutionalism in organizational analysis*, The University of Chicago Press, London, 1991/1991: 145).

¹⁴ Quanto a versões de mundos organizacionais (ou sistemas de sentido) e a sua estabilização institucional, consultar: Nelson Goodman (1995), Jerome Bruner (1986b) e Nils Brunsson (1989).

¹⁵ Francisco Tirado; Miquel Domènech, «Sobre extituciones: reflexiones críticas para la psicología social de las instituciones», artigo publicado na *Revista da Universidad de Guadalajara*, Nº 11, 1998.

¹⁶ Cf. Michel Serres: «As velhas instituições, aquelas que conhecemos construídas num lugar do espaço usual, pedregosas [e que existem para] garantir uma certa estabilidade a um determinado grupo, assim como *uma relativa lentidão à sua história*» (Serres, *Atlas*, 1996: 199 – sublinhado nosso), essas instituições estão, segundo Serres, a dar lugar às extituições, em que «as mesmas funções relacionais podem flutuar, doravante, como um estandarte ou uma chama dançando ao vento, consoante os recortes da rede e o seu perfil» (Serres, 1996: 199). Essas *extituições* são «colectividades que terão apenas como arquitecto aquele que desenha *chips* e grandes redes de comunicação através das quais essas colectividades se fazem e se desfazem» (Serres, 1996: 195/6).

Uma extituição «requer ser pensada longe do edifício, do plano arquitectónico e da geometria ou, melhor dito, da topografia (...). Toma a configuração de uma rede, de uma amálgama de conexões e associações móveis. O que conta são as vizinhanças, proximidades, distâncias, adesões ou relações de acumulação (...). E todos estes movimentos locais e descontínuos têm um efeito global. Esses movimentos geram uma totalidade, frágil, incerta, mutável, mas no fim de contas totalidade, ordenação» (Tirado e Domenèch, 1998: 6). De que falam os autores? Da constituição de uma rede de suporte psiquiátrico comunitário integrada no projecto de saúde mental da Catalunha. O que se quer pôr em relevo? A não existência de «um edifício central como referência, nem de uma oposição dentro/fora» (Tirado e Domenèch, 1998: 7). E a conclusão? Trata-se de dar conta de uma experiência que «não obedece a um esquema institucional, mas extitucional» (Tirado e Domenèch, 1998: 6).

A novidade desta proposta residirá menos na afirmação de uma suposta alternativa à instituição tradicional, «pedregosa», e mais no facto de que institucionalizar, e sobretudo *extitucionalizar*, enquanto categorias ou processos organizativos, parecem já não significar, para as organizações actuais, enrijecimento ou uma burocratização. É pela macro ou micro-institucionalização de um sentido, e das respectivas narrativas que o transportam, que as organizações, aliás como os indivíduos, procuram criar um campo de influência, estabelecer uma «cotação» ou reputação, fundar um valor pelo qual possam ser avaliadas num mercado económico, numa praça financeira ou numa «bolsa» de opinião pública ou privada. Assim, institucionalizados ou extitucionalizados, os edifícios de sentido que essas organizações criam, e que buscam legitimação, estão permanentemente sob o olhar mais imediato da comunidade que servem ou sob o «olhar» ubíquo de estruturas sociais de memória, seja este último o dos media ou o das entidades que avaliam e canalizam os indispensáveis fundos para essas organizações.

A concluir

O regresso das análises e das teorias institucionalistas (o «novo institucionalismo») é digno de registo, pois vem equilibrar o diálogo que, em todas as épocas, mantemos com o tempo, aliás, com as várias dimensões do tempo, diálogo esse que se encontra ameaçado, ou mesmo subjugado, pela categoria do *tempo real* ou da *condição digital*, a qual dificilmente atende a essa outra categoria que é a do *tempo que dura*, sedimenta. Há hoje em domínios teóricos, e mesmo práticos, bem diferentes um fascínio pela *sacralização ou estetização da mudança* (a instantaneidade de tudo o que corre, inexoravelmente, para um buraco negro, sendo esse precisamente o modo de afirmar o seu valor). Bem pelo contrário, o que dura, o que permanece corre o risco de se institucionalizar, isto é, de se desvalorizar. Um reputado institucionalista sublinha esta tensão da melhor maneira, encontrando o justo balanço: «Como analista institucional, procuro ser sensível aos modos como o trabalho do passado modela os interesses do presente, e também consciente até que ponto as ideias anteriores persistem e coexistem com os mais recentes interesses e concepções».¹⁷

¹⁷ «As an institutionalist theorist, I strive to be sensitive to the ways in which past work shapes present interests and aware of the extent to which earlier ideas persist and coexist alongside more recent conceptions and interests» (W. Richard Scott, 1992, x).

Referências

- Boje, David; Gephant, Jr., Robert; Thatchenkery, Tojo (eds), (1996), *Postmodern management and organization theory*, ed. Sage.
- Brinton, Mary; Nee, Victor (eds), (1998), *The new institutionalism in sociology*, ed. Russell Sage Foundation.
- Bruner, Jerome (1990), *Acts of meaning*, ed. Harvard University Press.
- Bruner, Jerome (1986), *Actual minds, possible worlds*, ed. Harvard University Press.
- Brunsson, Nils (1989), *The organization of hypocrisy: talk, action and decision in organizations*, ed. Wiley, London.
- Castoriadis, Cornelius (1975), *L'institution imaginaire de la société*, ed. Seuil, Paris.
- Crozier, Michel; Friedberg, Erhard (1977), *L'acteur et le système*, ed. Seuil, Paris.
- Czarniawska, Barbara (1997), *Narrating the organization*, University of Chicago Press.
- Enriquez, Eugène (1992), *L'organisation en analyse*, ed. PUF, Paris.
- Hassard, John; Parker, Martin (eds), (1994), *Towards a new theory of organizations*, ed. Routledge, London.
- Hodgson, Geoffrey (1994), *Economia e instituições. Manifesto por uma economia institucionalista moderna*, ed. Celta, Oeiras.
- Jepperson, Ronald (1991), «Institutions, institutional effects and institutionalism», in: Powell, Walter; DiMaggio, Paul, *The new institutionalism in organizational analysis*, ed. University of Chicago Press, London.
- March, James; Olsen, Johan (1989), *Rediscovering institutions*, ed. Free Press, New York (em particular, o interessante capítulo: «Interpretation and the Institutionalization of Meaning»).
- Martinet, Alain Charles (1993), «Diagnostic global et management stratégique», in: Marion, Alain (org.), *Le diagnostique d'entreprise*, ed. Economica, Paris.
- Meyer, John; Rowan, Brian (1980), «Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony», in: Etzioni, A.; Lehman, E., *A sociological reader on complex organizations*, ed. Holt, Reinhart and Winston.
- Olsen, Mancur (1998), *A lógica da ação colectiva*, ed. Celta.
- Peters, Tom (1997), *Thriving on chaos*, ed. Alfred A. Knopf, New York.
- Porac, Joseph; Thomas, Howard; Baden-Fuller, Charles (1989), «Competitive groups as cognitive communities: the case of Scottish knitwear manufacturers», in: *Journal of Management Studies*, Vol. 26, 397-416.
- Powell, Walter; DiMaggio, Paul (1991), *The new institutionalism in organizational analysis*, ed. University of Chicago Press, Chicago and London.
- Scott, W. Richard (1994), «Symbols and organizations: from Barnard to the institutionalists», in: Hassard, John; Parker, Martin (eds.), *Towards a new theory of organizations*, ed. Routledge, London.
- Scott, W. Richard (1995), *Institutions and organizations*, ed. Sage.
- Scott, W. Richard (1992), *Organizations – rational, natural and open systems*, ed. Prentice-Hall.
- Scott, W. Richard (1987), «The adolescence of institutional theory», in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, 493-511.
- Selznick, Philip (1996), «Institutionalism «old» and «new»», in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41(2), 270-278.
- Smircich, Linda; Stubbart, Charles (1985), «Strategic management in an enacted world», in: *Academy of Management Review*, Vol. 10(4), 724-736.
- Taylor, Charles (1998), *Les sources du moi. La formation de l'identité moderne*, ed. Seuil, Paris.
- Tirado, Francisco; Domènech, Miquel (1998), «Sobre extituciones: reflexiones críticas para la psicología social de las instituciones», *Revista da Universidade de Guadalajara*, Nº 11.
- Tolbert, Pamela; Zucker, Lynne (1996), «The institutionalization of institutional theory», in: Clegg, Stewart; Hardy, Cynthia; Nord, Walter (org.), *Handbook of Organization Studies*, ed. Sage.
- Veblen, Thorstein (1994), *The theory of the leisure class*, Dover Thrift Editions.
- Weick, K., (2000), *Making sense of the organization*, Blackwell Publishers.
- Zucker, Lynne (1988), *Institutional patterns and organizations*, ed. Harper Business.

DA TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES ÀS INSTITUIÇÕES

Introdução

As declarações ideológicas e comportamentos irracionais que recentemente acompanharam a generalização das novas tecnologias da informação tiveram uma das suas manifestações mais visíveis no domínio da teoria da organização empresarial. Segundo alguns, as empresas, impulsionadas pelas novas tecnologias, estariam a entrar numa nova era. Nestes novos tempos, o paradigma do passado, baseado em noções como hierarquia e centralização, seria substituído por um outro que privilegiaria a interactividade, a adaptabilidade, a descentralização e a distribuição não hierárquica do controlo (e.g., Tapscott, 1995). Não se visa aqui fazer o processo sumário de tais declarações, pois a introdução de novas tecnologias tem consequências reais nas empresas. No entanto, uma análise dos principais tipos históricos de organização empresarial mostra que tais proclamações devem ser encaradas com alguma reserva e que, em qualquer caso, é necessário situar esses tipos de organização dentro de um quadro teórico e económico preciso.

Neste artigo, destacaremos dois de entre os principais modelos teóricos da organização e gestão empresarial, tendo sempre presente a estrutura formal que se lhes encontra subjacente. Em particular, mostraremos como a teoria dos grafos permite pensar algumas características das organizações piramidais clássicas bem como das modernas organizações estruturadas em torno do conceito de rede dinâmica. Assim, na primeira secção, analisa-se a teoria clássica da empresa tal como ela foi inicialmente tematizada por C. Taylor e H. Fayol. Na segunda secção, expõem-se os traços gerais das redes dinâmicas, referindo-se como

António Machuco Rosa

Universidade Lusófona de Humanidades
e Tecnologias

elas podem ser caracterizadas por um tipo específico de grafos, vendo-se ainda como a empresa de novas tecnologias Cisco Systems ilustra algumas das ideias apresentadas. Esse tipo de empresas evoluem segundo princípios económicos diferentes dos princípios económicos neoclássicos, verificando o que se designa por lucros crescentes de escala. Esse tipo de dinâmica será analisada na quarta secção, exemplificando-se com o caso da Microsoft. Evoluindo também num ambiente de rede dinâmica, a situação de monopólio detida pela Microsoft conduz no entanto à emergência de um grafo diferente dos anteriormente apresentados. Finalmente, a última secção argumenta a necessidade da regulação institucional das organizações que, contrariamente ao que afirmam alguns dos defensores de uma suposta capacidade «libertadora» da «nova economia», envolvem a emergência de estruturas hierárquicas e centralizadoras.

A teoria clássica da organização empresarial

A teoria clássica da organização e administração de empresas participa do quadro geral que define os princípios fundamentais da racionalidade clássica. Um desses princípios, oriundos da física clássica, consiste na possibilidade de deduzir qualquer comportamento local de uma parte de um sistema a partir da sua representação global. No caso do *design* das organizações e tecnologias, as partes locais recebem uma interpretação funcional, constituindo os meios que asseguram a finalidade sinérgica global do sistema. A possibilidade de deduzir e subordinar comportamentos locais a uma estrutura global previamente definida permitiu a junção dos conceitos de previsibilidade, controlo e maximização da eficiência das organizações. Este quadro geral da estratégia clássica da racionalidade especificou-se ainda pela operacionalização de alguns outros conceitos. Em particular, tal como sucedeu com o *design* de tecnologias, também o *design* de organizações visou satisfazer um princípio de linearidade, o qual se traduz no princípio de *design* modular e de especialização de funções e processos.

Não se deve deixar de insistir na grande importância histórica que os princípios mencionados possuíram no desenvolvimento do capitalismo industrial. Eles formam igualmente o núcleo daquela talvez tenha sido a primeira obra que visou tematizar as consequências organizacionais desse desenvolvimento, a obra de F. W. Taylor (Taylor, 1911). Juntamente com Henri Fayol (cf. mais abaixo), Taylor foi o primeiro a encarar a empresa como uma organização. Ele concebeu uma nova disciplina, a Administração Científica, a qual tinha como objectivo otimizar o trabalho dentro das empresas, otimização essa que seria conseguida se o trabalho de produção fosse completamente planeado, repetitivo, maximamente especializado e funcionalmente supervisionado. Esses princípios seriam os mais adequados aos tipos de empresas dominantes na época, as empresas vocacionadas para a produção manufacturada. Dentro desses princípios, o de especialização é obviamente crucial e está ligado à já referida concepção modular da produção e da organização.

É no entanto conhecido que algumas das ideias de Taylor apenas foram sistematicamente implementadas por H. Ford. Eles são-no não apenas ao nível do conceito de linha de montagem, mas igualmente em torno daquela que terá sido uma das principais inovações de Ford na concepção e produção em massa de artefactos tecnológicos:

A maquinaria de hoje em dia, especialmente aquela que sai da fábrica e é utilizada na vida quotidiana, tem de ter as suas partes absolutamente intersubstituíveis, de forma a que elas possam ser reparadas pelo trabalhador não qualificado (H. Ford, 1930, p. 128).

O *design* de uma máquina de modo a que as suas partes interajam o mínimo possível revelou-se a via racional permitindo o seu controle quase óptimo, com a consequência tecno-económica fundamental de permitir que a substituição de uma peça avariada ou com defeito pudesse ser feita sem obrigar a que todo o artefacto tivesse de ser reconstruído ou substituído. É um dos momentos culminantes do princípio de *design* modular.

Se Taylor visava organizar racionalmente o trabalho segundo as linhas efectivamente implementadas por Ford, é apenas com H. de Fayol, em 1916 (Fayol, 1916), que a própria organização é explicitamente encarada do ponto de vista dos princípios que a estruturam. Pode de facto fazer-se remontar a Fayol a teoria clássica da empresa, isto é, com ele as empresas passam a ser explicitamente consideradas como *organizações* (cf. Chiavenato, 1993, pp. 102 e sq.). O conceito de organização é associado ao conceito de *funções administrativas*, funções que «coordenam e sincronizam todas as outras funções da empresa, estando sempre acima delas» (Chiavenato, 1993, p. 103). Mais especificamente ainda, é isolado o conceito de Administração, à qual cabe:

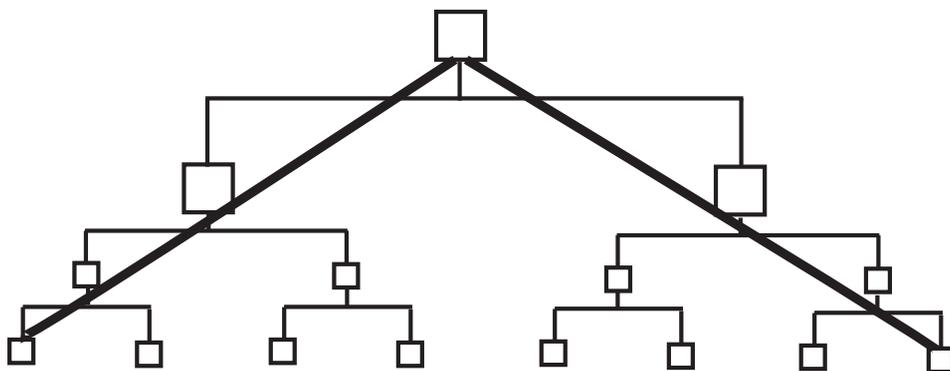
- Prever.
- Organizar.
- Comandar.
- Coordenar.
- Controlar.

Por outro lado, a estrutura da organização baseia-se nos seguintes princípios:

- Divisão e especialização do trabalho.
- Autoridade e responsabilidade.
- Unidade de comando (princípio da autoridade única).
- Unidade de direcção.
- Centralização (concentração do poder no topo).
- Hierarquia (uma ordem passa por toda a cadeia de comando até chegar ao ponto onde deve ser executada).

Nos manuais de gestão, esses princípios são usualmente acompanhados pelo bem conhecido diagrama piramidal (figura 1).

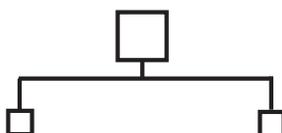
Figura 1
Estrutura piramidal das empresas.



É importante realizar um exame detalhado desse diagrama a fim de se apurar a natureza exacta da teoria clássica da empresa. Em termos técnicos, esse diagrama é um *grafo*. No entanto, o processo de construção que se lhe encontra subjacente é diferente do utilizado na teoria clássica dos grafos aleatórios (cf. Bollabás, 1985, para uma exposição detalhada da teoria dos grafos aleatórios). Como voltaremos a referir, nessa teoria parte-se de um conjunto fixo de nós e de seguida esses nós são conectados aleatoriamente com probabilidade p . Pelo contrário, a estrutura formal subjacente ao diagrama piramidal das empresas parte do germe representado na figura 2.

Figura 2

Germe da estrutura piramidal das empresas



É a reprodução invariante do germe da figura 2 que origina o grafo da figura 1: essa reprodução faz com que *localmente* se observe a mesma estrutura que a estrutura presente no processo *globalmente* considerado. A ser assim, teríamos de facto uma invariância total, pois local e global coincidiriam. Esta afirmação sofre uma restrição importante; a invariância não é total visto existir um *absoluto*. Esse absoluto é a raiz ou centro inicial a partir do qual surge a *primeira* ramificação. Existe pois uma dominação absoluta. No entanto, dada uma raiz ou ramificação inicial, a estrutura reproduz-se de forma invariante, *reproduzindo a relação hierárquica presente na primeira ramificação*.

As afirmações anteriores podem ser consideradas uma análise da estrutura formal ou sintáctica do grafo subjacente ao organigrama empresarial clássico. Dessa estrutura decorrem imediatamente as características das organizações empresariais piramidais. De facto, é a coincidência entre a estrutura *sintáctica* do grafo e o conteúdo *semântico* dos princípios destacados por Fayol que faz muita da força desse tipo de organização. Noutros termos, a estrutura sintáctica tem um modelo nos acima enunciados princípios semânticos ou funcionais de organização empresarial. Assim, se se observar o grafo da figura 1 tendo em conta esses princípios funcionais, verifica-se que cada um deles se encontra identicamente presente em *cada parte* do grafo e no próprio grafo globalmente considerado. Por exemplo, o princípio de unidade de direcção e de comando está presente em cada ramificação local (um módulo que se subdivide em dois) e na própria estrutura global. O mesmo sucede naturalmente com o crucial princípio de divisão do trabalho, o qual já vimos ser considerado como um princípio de eficiência das organizações. Igualmente se referiu que a relação hierárquica presente na primeira ramificação se reproduz pela estrutura global.

Muita da força que decorre da estrutura organizativa clássica da empresa encontra-se portanto implícita no seu processo formal de construção, isto é, na reprodução do germe representado na figura 2. Este pode ser interpretado como implicando a existência de um absoluto, de uma hierarquia e de uma unidade de comando. É sem dúvida este último princípio que faz com que uma estrutura hierárquica como a da figura 1 seja particularmente eficiente na transmissão de informação,

impedindo que esta seja duplicada ou redundante, e evitando-se ainda as possíveis ambiguidades decorrentes da duplicação de comando.

A ausência de ambiguidade na circulação e execução da informação pode ainda ser analisada de outro modo, o qual encontra igualmente a sua origem na estrutura formal do grafo da figura 1. Se pensarmos as linhas desse grafo como vias de comunicação de nó a nó, verifica-se que o número de nós é sempre superior em 1 unidade ao número de vias de comunicação, o que reenvia ao seguinte teorema da teoria dos grafos (Erdos, 1960): se nós = vias, então forma-se um ciclo (uma curva fechada) na estrutura. Se existisse um ciclo, se o número de nós não fosse superior em 1 unidade ao número de vias de comunicação, a consequência seria de imediato a destruição da hierarquia, acompanhada pela formação de comunicações horizontais. Mas deve notar-se que a ausência de ambiguidade e de redundância nas estruturas piramidais tem a sua contrapartida, pois uma estrutura em que não existe redundância é simultaneamente uma estrutura frágil: basta eliminar o centro absoluto da figura 1 para que o grafo fique desconectado, isto é, a própria estrutura como um todo desaparece.

Um outro factor que revela a capacidade organizacional da estrutura clássica da empresa – e que, como veremos, parece ser um princípio essencial de qualquer forma de organização empresarial – consiste em que, numa hierarquia, podemos distinguir dois modos de acção temporal, um lento e outro rápido. Assim, os níveis mais baixos da hierarquia têm um tempo de acção rápido, por contraposição ao tempo lento dos níveis superiores. Retomando uma das explicações que Herbert Simon (Simon, 1981) encontrava para a prevalência das organizações piramidais, a distinção entre dois regimes temporais implica que o nível superior fornece o contexto estável no interior do qual o nível inferior age. Naturalmente que a existência desse contexto está ligada ao princípio de unidade de comando, e portanto ao mecanismo formal obtido a partir da transformação do germe da figura 2. Do ponto de vista especificamente empresarial, o nível superior deve preocupar-se com estratégias a longo prazo, por exemplo, aquisições, imagem da empresa e contexto global dentro do qual se devem inserir as actividades produtivas a tempo rápido. De modo idêntico, a distinção tempo lento/tempo rápido impõe estratégias de descentralização na alocação de recursos da empresa: certas competências na alocação de recursos são delegadas em níveis mais baixos da hierarquia, capazes de calcularem de forma mais eficiente os seus custos, enquanto a raiz da organização se encarrega de calcular a função total da agregação dos custos (cf. van Zandt, 1999).

Um último factor contribuindo para a prevalência das estruturas piramidais consiste em observar que o processo invariante de reprodução ilustrado pela transformação da figura 1 torna a empresa *escalável*. Esse ponto é sublinhado por dois teóricos contemporâneos da gestão:

A estrutura organizacional padrão, em forma de pirâmide, estava bem adaptada a uma envolvente de alto crescimento, porque era ampliável à escala necessária. Quando uma empresa precisava de crescer, podia simplesmente acrescentar trabalhadores necessários à base da pirâmide e, a seguir, preencher os escalões de supervisão acima deles (M. Hammer e J. Champy, in Camara, 1996, p. 130).

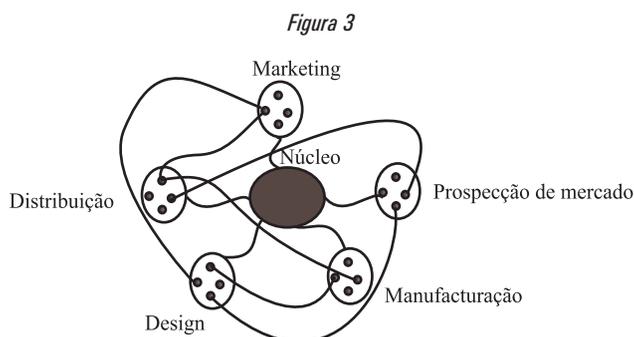
É a existência de um princípio de crescimento particularmente simples que contribuiu decisivamente para tornar a empresa piramidal e hierárquica um paradigma da gestão organizacional.

Redes Dinâmicas

Um vasto conjunto de motivos levaram a que a estrutura clássica da empresa fosse sendo contestada e deixasse de constituir o único paradigma da organização empresarial. Argumentos em torno da sua rigidez, da ausência de redundância, da excessiva departamentalização, do privilégio atribuído a uma abordagem tipo sistema fechado negligenciando as interações com o meio envolvente, etc., foram sendo avançados. Não entramos aqui no detalhe desse tipo de argumentos, nem se expõe o surgimento de abordagens das empresas em termos ditos neoclássicos, matriciais, tipo «orquestra», etc. (cf. Chiavenato, 1993, para uma súmula bastante completa). Nesta secção referimos como, em consequência de mutações económicas substanciais, surgiu uma nova concepção da empresa, designada por *rede dinâmica*, a qual foi inicialmente identificada por Miles e Snow (Miles e Snow, 1986).

Miles e Snow (Miles e Snow, 1992) definiram uma rede dinâmica como um grupo de empresas, unidades especializadas coordenadas mais por mecanismos de mercado e relações informais de comunicação do que por cadeias de comando hierárquicas. Como eles dizem, «os vários componentes da rede reconhecem a sua interdependência e desejam partilhar informação, cooperar entre si, *standartizar* os seus produtos ou serviços – tudo com a finalidade de manter a sua posição no interior da rede» (Miles e Snow, 1992, p. 55). Uma rede dinâmica caracteriza-se portanto sobretudo pela existência de ligações entre as diversas empresas que a constituem. Essas ligações são institucionalizadas por contratos dos mais diversos tipos, desde contratos de fornecimento a contratos de parcerias, sem esquecer a existência de relações de natureza mais informal, e têm cada vez mais por base redes de computadores como suporte da sua implementação (ver mais abaixo o caso da Cisco Systems). Tal não significa necessariamente que não exista uma empresa núcleo que desenvolve certas actividades estratégicas operacionalizadas por outras empresas. A empresa núcleo tem em geral uma identidade bem definida aos olhos do público, mas na realidade a rede na qual ela se insere muda frequentemente a sua configuração e os seus actores, resultando numa estrutura com uma fronteira apenas tenuamente definida (cf. Barnatt, 1995).

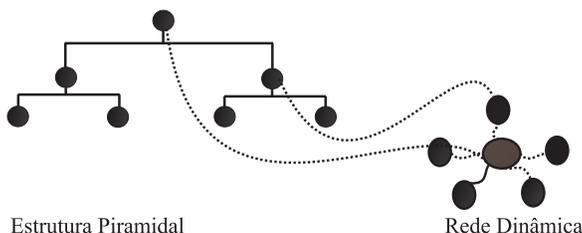
Uma representação esquemática de uma rede dinâmica pode ser a da figura 3, onde os pequenos círculos a negro representam empresas especializadas em certas tarefas, e que as desenvolvem, sob a forma de contratos, para a empresa núcleo.



Uma representação esquemática de uma rede dinâmica. Note-se que mais que uma empresa especializada numa mesma tarefa pode estabelecer contratos com a empresa núcleo.

Conforme se referiu, as redes dinâmicas tendem a estabelecer cada vez ligações através de plataformas digitais, Internet ou Intranets. Donde se salientar que a rede dinâmica tende a evoluir para a rede virtual (cf. Birshall e Lyons, 1995). A rede virtual pode não apenas conectar a rede dinâmica mas também as próprias organizações hierárquicas. Veja-se a figura 4.

Figura 4



Rede virtual. As linhas a tracejado representam ligações baseadas em redes de computadores.
(Adaptada de Barnatt, 1995).

O caso da Cisco Systems

As redes dinâmicas e virtuais pode ser consideradas como uma conceptualização da prática de *outsourcing*, a qual, a partir dos anos oitenta do século passado, se generalizou cada vez mais. Uma das empresas que mais sistematicamente a implementou foi a Cisco Systems Inc., empresa inicialmente vocacionada para a comercialização de equipamento para as redes de computadores (especialmente os *routers*, responsáveis pela transmissão física das mensagens via Internet). A Cisco implementou uma espécie de «manufatura global universal». ¹ Esta consiste numa vasta rede de fornecedores diversos, desde empresas que manufacturam sob contrato o equipamento necessário até empresas responsáveis pela montagem final do produto. Essa rede está conectada por uma Intranet, sendo suposto que os componentes e produtos finais cheguem *just-in-time* de acordo com as necessidades do mercado, procurando assim reduzir-se drasticamente o número de inventários. Em 2000, 70 % dos produtos da Cisco eram integralmente produzidos por outras empresas. No entanto, a Cisco conseguiu que essa rede aparecesse aos olhos do público identificada com uma única empresa, naturalmente a própria Cisco. Para além de a sua cadeia de fornecedores assentar numa Intranet, a Cisco conseguiu que, em 2000, mais de metade das suas vendas assentassem na Internet.

Além disso, a Cisco desenvolveu múltiplas parcerias de investigação e desenvolvimento, tal como levou a cabo uma agressiva estratégia de aquisições. É de realçar a forma como John Chambers, o CEO da Cisco, caracteriza essas aquisições: «não estamos adquirir quota de mercado, antes estamos a adquirir futuros; futuros em mercados onde temos de ser o número 1 ou o número 2». Dessa estratégia aquisitiva resulta que a Cisco percepcionou a importância decisiva de ser número 1 no mercado das tecnologias da informação, e as razões desse facto – que não devem ser

¹ As citações e dados relativos à Cisco foram obtidos no número especial de Agosto de 2000 da revista *Business Week*.

confundidas com as estratégias clássicas de ganho de quota de mercado – serão apresentadas na secção seguinte com base no exemplo paradigmático da Microsoft. Por outro lado, ressalta igualmente das declarações de Chambers qual a missão do CEO e de boa parte da «administração» da Cisco e das suas equipas (*teams*): identificar onde estão os «futuros», e não organizar unidades produtivas que a empresa na realidade quase não detém. No entanto, é precisamente este último aspecto que iria conduzir a Cisco a sérias dificuldades.

De facto, a partir de 2000 a estratégia de quase total *outsourcing* gerou grandes e inesperados problemas. Aliás, o mesmo sucedeu em múltiplas empresas de novas tecnologias, desde a Compaq à Nokya passando pela Apple. No caso da Cisco, após um período em que não conseguia satisfazer a procura, a empresa viu-se a braços com um problema bem mais dramático: com a queda na procura, deparou-se com inventários no valor de quase 4 bilhões de dólares, literalmente não aloáveis (Lakenan, Boyd e Frey, 2002). No essencial, isso ficou a dever-se a que a cadeia de fornecedores não foi suspensa quando a procurou desceu substancialmente. Por que não o foi? Como Lakeman e *al* referem, a Cisco «continuava a pensar em termos da antiga integração vertical [numa única empresa], procurando gerir a cadeia de fornecedores como se toda ela estivesse sob um mesmo tecto». Numa empresa piramidal verticalmente integrada, contrariamente ao que por vezes se afirma, existe a flexibilidade necessária para evitar problemas como o crescimento excessivo de inventários. Mas a Cisco não é uma empresa vertical no sentido clássico, pois a cadeia não depende apenas de si. O que sucedeu foi que a Cisco pensou em termos de integração vertical quando na realidade não é uma empresa desse tipo, mas sim uma rede dinâmica na qual existem inúmeras interdependências. Estas podem causar graves problemas quando os objectivos dos diversos nós da rede não são convergentes. Foi precisamente o que aconteceu: os objectivos da Cisco e dos seus fornecedores eram completamente diferentes, bem como era diferente a sua posição face ao mercado (cf. o citado Lakeman e *al*, 2002, para uma análise detalhada desses diferentes objectivos e estratégias). Pensar em termos de integração vertical, quando na realidade se está inserido numa rede dinâmica, pode ter desastrosas consequências.

Portanto, as redes dinâmicas possuem empresas núcleo, mas que não podem agir da mesma forma que é possível em empresas verticalmente integradas. As empresas em rede caracterizam-se por grafos que se não se formam segundo o processo que na primeira secção representámos pela figura 1, mas sim pela formação de ligações (parcerias, contratos de manufacturação, etc.) a partir de nós (empresas) previamente dados. É um processo que entra no quadro da teoria dos grafos em que se parte do surgimento progressivo de novos nós os quais também progressivamente se vão conectando entre si. Ora, essa teoria prevê que esse processo de crescimento origina o que se chama um grafo sem escala característica. No caso das empresas, tal significa que um pequeno número de empresas possui um número enorme de ligações, enquanto um grande número tem um número relativamente pequeno de ligações (cf. Barabási, 1999, Barabási, 2002, Machuco Rosa, 2002b, para exposições da teoria dos grafos livres de escala). A existência dessa estrutura já foi demonstrada no caso da rede da indústria farmacêutica (Pammolli e Riccaboni, 2001), ou para a rede de empresas alemãs (Kogut e Walker, 2001). Não se deve deixar de sublinhar que a suposta adaptabilidade das redes dinâmicas tem como contrapartida que uma falha numa sua parte se pode repercutir em cascata pela totalidade da rede. Mais exactamente, essa falha seguramente ocorrerá se a empresa núcleo (que possui um grande número de ligações) falhar (cf. Albert, Jeong e Barabási, 2000).

Empresas e standards tecnológicos

Vimos que a estrutura global das empresas piramidais verticalmente integradas pode ser obtida a partir do seu germe local; como a estrutura local e a estrutura global coincidem pode afirmar-se que esta última se encontra pré-definida. Nessa medida, não se pode falar propriamente de *emergência* a propósito desse tipo de redes. Ao invés, as redes dinâmicas tendem a manifestar processos de emergência na medida em que elas se formam a partir de nós que, num processo evolutivo, se vão conectando: a estrutura global final não se encontra integralmente pré-definida. Nas empresas em rede dinâmica, a componente «interna» e «externa» da empresa tendem a fundir-se, sendo sobretudo importantes as ligações que as constituem. Como vamos ver, a própria dicotomia fornecedor/parceiro/consumidor pode mesmo perder muito do seu sentido clássico. As interações entre esses elementos realizam-se através de uma rede complexa, e não através do «mercado», este entendido como o «local» onde as empresas concorrem pela venda dos seus produtos e no qual o consumidor visa maximizar a sua «função de utilidade» em função dos produtos concorrentialmente disponíveis e que, independentemente de todos os outros, ele «escolhe». Noutros termos, a empresa em rede dinâmica deve ser pensada fora dos modelos tradicionais da teoria neoclássica da economia.

Para melhor esclarecer esse ponto, deve notar-se que em muitos sectores daquilo que resumidamente se convencionou designar por «nova economia», com particular incidência nas empresas de tecnologias de informação, verifica-se o princípio dito de lucros crescentes de escala (*increasing returns to scale*), o qual induz um tipo de dinâmica rigorosamente demonstrado por W. Brian Arthur (cf. Arthur, 1994). Esse princípio significa que, como sucede com a introdução de novas tecnologias, um produto tem inicialmente elevados custos de produção, só que o custo de produção por unidade produzida decresce exponencialmente com o número de unidades produzidas. Cada unidade produzida mais não é que a reprodução, com custo marginal tendendo para zero, da(s) unidade(s) inicialmente produzida(s). Esta situação contrasta fortemente com as empresas de sectores económicos tradicionais (agricultura, manufaturação, etc.), nas quais se verificam lucros decrescentes (ou constantes) de escala (por exemplo, os custos de produção de um produto agrícola podem aumentar com a maior dificuldade do seu cultivo).

A questão que então se coloca é saber quais são as causas que induzem a existência de lucros crescentes de escala. Podem ser identificados diversos factores, com a apresentação a reflectir a sua importância crescente (cf. também Arthur, 1990).

Desde logo, a existência de altos custos iniciais de investimento está associada à própria noção de lucros crescentes de escala. Os custos do produto são essencialmente os custos em investigação e desenvolvimento. Por exemplo – e para começar a referenciar o caso que utilizaremos como ilustração – desenvolver o Windows 95 poderá ter custado qualquer coisa como 300 milhões de dólares. Os custos do investimento à cabeça são pois em geral bastante elevados, mas compreende-se intuitivamente que a n unidade do Windows tenderá a ter um custo marginal tendendo para zero. É contudo bem conhecido não ser esse o preço que alguém terá de pagar se adquirir o respectivo CD. Trata-se de uma situação completamente diferente daquela que a teoria neoclássica da economia prevê: segundo esta, em situação de concorrência perfeita, o preço tende a ser igual ao custo marginal do produto. Isso significa precisamente que existem lucros decrescentes de escala nos sectores de actividade tradicionais. Tal já não verifica, por exemplo, no caso do Windows. As razões desse facto prendem-se com dois outros factores que induzem fortemente a existência de lucros crescentes de escala.

Em primeiro lugar, a existência de lucros crescentes pode ser causada por *efeitos de aprendizagem*. Uma companhia aérea que tenha escolhido utilizar aviões Boeing poderá ver extremamente dificultada a sua migração para Airbus devidos aos custos implicados na reciclagem dos seus pilotos. E seguramente que eu não tenho qualquer incentivo em deixar de utilizar o programa Word, pois estou habituado ao seu *display* (cf. Davies, 1985, para múltiplos exemplos).

Em segundo lugar, existe o factor, decisivo, designado por *externalidades em rede*. Ele significa que o valor de uma rede cresce exponencialmente (expoente = 2) com o número dos seus utilizadores. Se apenas dois indivíduos usam o telefone essa rede tem pouco valor, o qual aumenta exponencialmente com o número dos seus utilizadores, isto é, trata-se de um princípio de imitação ou dependência por relação ao que os outros fizeram. Também aqui é clara a existência de uma dinâmica diferente da dos princípios neoclássicos da economia, os quais se baseiam em *retroacções negativas*. Pelo contrário, a existência de externalidades em rede é um exemplo de *retroacção positiva*, a qual é o mecanismo responsável pelo crescimento e diversidade dos sistemas. Ela tende mesmo a levá-los para lá dos seus limites, destruindo-os, sendo essa destruição que por vezes se associa a esse tipo de retroacção. Em si mesmas, as dinâmicas por retroacção positiva respeitam a situações *instáveis, amplificando não linearmente* pequenas perturbações em situações inicialmente quase simétricas. Em vez de, como sucede na retroacção negativa, corrigir um desvio, a retroacção positiva amplifica-o de acordo com um esquema cíclico em que a causa se torna efeito, o qual retroage causalmente sobre a anterior causa, que é agora efeito, num processo cíclico em bola de neve durante o qual o sinal da «causa» e do «efeito» se reforça ou amplifica mutuamente. Exemplifiquemos mais detalhadamente esse conceito.

O caso Microsoft

A Cisco Systems poderia servir como exemplo da existência de retroacção positiva nas empresas de novas tecnologias. Mas o exemplo arquétipo da existência *simultânea* de altos custos à cabeça, efeitos de aprendizagem e externalidades em redes é a Microsoft Corp., em particular através do sistema operativo Windows. O Windows é o núcleo de uma rede cujo valor aumenta com o número de aplicações disponíveis para essa plataforma núcleo. Quanto maior o número de aplicações maior é o número de utilizadores, e assim sucessivamente num processo de mútuo reforço cujo resultado final praticamente inevitável é a formação de um monopólio. É um mecanismo baseado na imitação, em que cada decisão é determinada pelo historial das decisões anteriores: eu estou neste momento a utilizar o sistema operativo Windows porque estou a imitar os outros. Na verdade, sou forçado a imitá-los porque a maioria dos computadores pessoais já possuem o Windows instalado. E isso porque os fabricantes são forçados a imitarem-se uns aos outros. E porquê? Porque os criadores de software são eles próprios obrigados a imitarem-se uns aos outros, isto é, quantas mais aplicações são desenvolvidas para Windows maior o incentivo para a utilização desse mesmo sistema, o que é um ulterior incentivo (o valor da rede cresce) para o desenvolvimento de novas aplicações para Windows. Actualmente existem mais de 10000 aplicações disponíveis para Windows.

Atendendo a esta dinâmica de lucros crescentes de escala, como caracterizar internamente uma empresa como a Microsoft? A Microsoft é um monopolista em sistemas operativos (SO) para PC's., o que não significa que o seu tipo de actividade empresarial a incentive a adoptar estratégias organizativas verticalmente integradas e relativamente fechadas. Do ponto de vista da sua organização, dois aspectos devem ser destacados.

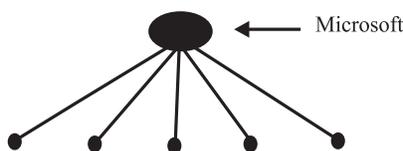
Em primeiro lugar, a existência de um número relativamente reduzido de executivos de topo, orientados sobretudo para a estratégia futura da empresa, os quais mantêm presente que a Microsoft deve procurar assegurar os benefícios dos monopólios induzidos pelas externalidades em rede. É conhecida a capacidade de Bill Gates nesse domínio, sendo, implicitamente, nesses termos que ele justificou a sua passagem de CEO a *Chief Engineer* da Microsoft. Este ponto é relevante, pois, mais que uma mudança, ele representa um *aprofundamento* daquele que vimos ser um traço marcante das empresas clássicas, a distinção tempo lento/tempo rápido. Como já se salientou, nas empresas de alta tecnologia a estratégia futura é, por definição, essencial. Costuma afirmar-se a propósito desses mercados que a mudança é neles muito rápida. Esse facto obriga os estrategas a terem uma visão de longo prazo (da orientação geral da mudança, por exemplo). É essa visão que deve *fornecer o contexto a tempo lento das acções dos teams de programação funcionando a tempo rápido*. É esse tipo de hierarquia que surge como natural nos ambientes das novas tecnologias. Por exemplo, ao focalizar o desenvolvimento da Microsoft na estratégia de longo prazo da plataforma .NET, Bill Gates fornece o contexto para o desenvolvimento rápido de uma miríade aplicações que é suposto virem a integrar-se nela. Vimos ideias similares serem avançadas por John Chambers.

Em segundo lugar, como já ficou subentendido, a empresa será formada por equipas (organização por *teams*), com tarefas tão diversas como investigação e desenvolvimento de produtos, monitorização de sectores do mercado com futuro promissor, monitorização de potenciais ameaças ao monopólio, gestão das múltiplas parcerias existentes, etc.

Essa estrutura corresponde ao tipo de dinâmica empresarial na qual a Microsoft se insere. A dinâmica não é aquela na qual uma empresa, em regime de forte concorrência, e com base num mercado tendendo para a escassez, tenta ganhar quota num mercado oferecendo a melhor «utilidade» a cada consumidor individualmente considerado. Os «consumidores» da Microsoft são todos os *utilizadores* da rede que as suas plataformas definem. Esses utilizadores tanto podem ser os «consumidores finais», os milhares de programadores para quem a Microsoft desenvolve permanentemente ferramentas de programação ou as múltiplas empresas que fazem parte da sua cadeia de valor, desde fabricantes de hardware a fabricantes de software.

A consequência de tudo isso é a formação de uma intensa rede de relações. Que rede caracteriza então a Microsoft como organização aberta? A rede Microsoft implica a existência de um núcleo da rede do qual todos os outros nós dependem fortemente. Quer os nós sejam outras empresas, quer sejam utilizadores finais, a estrutura parece ser sem qualquer dúvida a da Figura 5. É uma estrutura fortemente centralizada. Mas diferentemente do caso da grafo visto na primeira secção deste artigo (Figura 1), é uma estrutura que emergiu através do mecanismo de retroacção positiva, com todas as ligações que se foram estabelecendo entre os nós a apontarem para a Microsoft.

Figura 5



A rede Microsoft. Emergência de um monopólio

Das organizações às instituições

Através do mecanismo de retroacção positiva a Microsoft tornou-se o núcleo absolutamente dominante de uma rede de empresas. Mas essa afirmação não caracteriza com suficiente exactidão a razão última do seu domínio. O que a empresa de Redmond na realidade conseguiu foi impor o seu sistema operativo – cada vez mais integrado com outros seus programas – como um *standard*. Parece ser essa a consequência das externalidades em rede em tecnologias da informação: emergem monopólios sob a forma de *standards* de uma rede. As empresas que logram impor os seus produtos como *standards* são empresas abertas visto serem a plataforma para outras empresas. Pode argumentar-se que a existência de *standards* é de grande vantagem económica e organizativa. No actualmente em curso processo *USA/Microsoft*², a Microsoft sustentou precisamente que a existência de um *standard* como o Windows é extremamente benéfica para os utilizadores, e que propostas para a separação da empresa fariam regredir a indústria informática (e das tecnologias da informação em geral) ao pesadelo da fragmentação dos *standards* existente há três décadas. Esse ponto, que vamos analisar, não deve no entanto ocultar um outro, essencial para a compreensão da natureza das redes de tecnologias de informação: a Microsoft é detentora de um monopólio baseado num *standard privado*. A «abertura» da Microsoft sofre a seguinte importante restrição: o Windows é um *standard privado*, cujo código-fonte não é divulgado. Essa situação deve ser contrastada com o facto de a maior parte dos *standards* serem *públicos*.

Por exemplo, uma língua natural é um *standard*. Mais especificamente, uma língua como o Inglês tem vindo a beneficiar crescentemente do princípio de externalidades em rede, tornando-se cada vez mais um *standard* para a comunicação escrita e oral. Um outro exemplo que nos interessa aqui sublinhar é a Internet, a qual fornece um contraste claro com a estratégia da Microsoft e ilustra uma nova forma de conceber as organizações em rede.

A Internet é uma rede de redes de computadores ligadas entre si. É uma rede física, distinta de redes virtuais como a WORLD WIDE WEB. Mas quer as rede de redes Internet quer as inúmeras redes virtuais assentes nessa rede física são um excelente exemplo de um processo histórico evolutivo caracterizado pela emergência espontânea, imprevisível, sem plano director central, de um certo tipo de organização. Sem entrarmos aqui nos detalhes (cf. Machuco Rosa, 1998, para os necessários complementos), pode-se descrever a evolução da Internet como o processos global de interligação progressiva de redes de computadores inicialmente independentes. Ela entra pois no quadro da teoria dos grafos livres de escala.³

Essa interligação foi tornada possível devido à adopção de protocolos de comunicação comuns entre as redes. Foi especialmente decisiva a adopção do protocolo TCP (depois TCP/IP), responsável pela fiabilidade e pelo endereçamento das mensagens que, através dos *routers*, circulam na rede. Esse protocolo foi inicialmente proposto por R. Kahn em 1973, tendo vindo a ser adoptado a pouco e pouco pelos administradores de rede sem que isso no entanto tenha resultado que qualquer directiva central. Essa adopção fê-lo beneficiar do princípio de externalidades em rede, tornando-se um *standard* hoje universalmente utilizado. Se esses dois aspectos são importantes, não menos é o

² Existem diversos sítios da World Wide Web a partir do quais se pode consultar a totalidade dos documentos respeitantes ao caso *USA/Microsoft*. Por exemplo, em: <http://www.mercurycenter.com/ /business/microsoft/trial/>

³ Sabe-se que quer a Internet quer a WWW formam duas redes sem escala característica (cf. Barabási, 2002).

facto de o TCP/IP ter como característica absolutamente distintiva ser «end-to-end», isto é, ele é completamente indiferente à natureza específica da mensagem que transporta: por exemplo, não distingue entre o conteúdo de um *e-mail*, de uma página HTML ou de um ficheiro MPEG. Finalmente, o TCP/IP é um *standard* aberto no duplo sentido de suportar não importa que formato específico de mensagem e no sentido de ser um *standard público*. Sem dúvida que foi a conjugação de todos estes factores que causou o enorme desenvolvimento das redes de computadores.

O crescimento da Internet está em contraste com o crescimento do mercado dos computadores pessoais baseado em *standards* privados. A rede que gravita em torno da Microsoft é uma rede assente em *standards* privados, enquanto a rede Internet é uma rede pública. O argumento da Microsoft acerca da fragmentação dos *standards* no caso de os tribunais decretarem a cisão da empresa é portanto refutado pelo exemplo da Internet. É da natureza das tecnologias da informação constituírem redes sujeitas a retroacção positiva, e portanto a emergência de monopólios é de facto quase inevitável. Mas não é obrigatório que esses monopólios sejam privados. Pelo contrário, os monopólios sob a forma de *standards* podem emergir de forma espontânea, mantendo-se sempre como entidades públicas e sem que a fragmentação ocorra. Se os *standards* da Internet são desse facto o mais eloquente exemplo, deve notar-se que não existe também qualquer inevitabilidade em os sistemas operativos serem privados. Que é possível o desenvolvimento de SO públicos prova-o o caso de LINUX. Este é o produto de milhares de programadores voluntários que constantemente recombina e acrescentam variedade a LINUX ao modificarem o seu código-fonte publicamente acessível. É mesmo conhecido que, do ponto de vista da fiabilidade, LINUX é um sistema altamente *performante*, e a razão está certamente no trabalho de eliminação de *bugs* que os milhares de voluntários levam a cabo (cf. Raymond, 1998).

Utilizou-se mais acima a expressão «entidade pública». Qual é a natureza exacta desse *espaço público* constituído pelos *standards* abertos e sem proprietário? Repita-se que eles emergiram de forma espontânea e não planificada. Um adepto radical do moderno acentrismo social (cf. Machuco Rosa, 2002a, Capítulo 3, para a análise desse movimento) tenderia a afirmar que essa emergência produz uma auto-regulação que lhe é completamente imanente. Mas a realidade é que os processos de emergência espontânea acabam por gerar entidades que lhes são exteriores e que desse exterior os *regulam*. Esse ponto não pode aqui ser demonstrado (cf. Machuco Rosa, 2000c), mas alguns exemplos mostram como emergem de facto organizações reguladoras que devem ser caracterizadas como *instituições*. São instituições públicas que existem para além das empresas. Elas surgem no entanto como consequência de uma dinâmica espontânea e não como o actor desencadeador do processo. No caso do LINUX, é conhecida a importância de alguns gestores agrupados em torno da figura de Linus Torvalds. Também as redes de computadores fizeram emergir as instituições que regulam os *standards* que se impuseram. No caso da Internet, é o caso de organizações não governamentais como o ICANN (para a atribuição de domínios como .org, etc.) e W3W (para o desenvolvimento de novos protocolos). Estas organizações apontam para um processo consistindo na formação endógena de um exterioridade que constitui um verdadeiro laço social no qual a comunidade de utilizadores se encontra unida. Para terminar, devemos analisar melhor este último ponto.

Em nossa opinião, a questão da emergência dos *standards* e das instituições torna-se mais clara se a compararmos com um outro processo aparentemente de natureza totalmente distinta. Referimo-nos à questão da emergência da *moeda*, tal como ela foi reconstruída teoricamente no

modelo desenvolvido por M. Aglietta e A. Orléam (Aglietta e Orléam, 2002). A similitude formal entre a emergência de sistemas operativos e a emergência da moeda poderia ser demonstrada. Aqui devemos restringir a apresentar o esqueleto geral dessa similitude.

Deve começar por se manter presente que, em certo sentido, a moeda já estável, a moeda única sem a concorrência de outras moedas «paralelas», é um *standard*. A questão que se coloca consiste em explicar a sua emergência. Dito de forma extremamente resumida, no modelo de Orléam essa explicação implica considerar três momentos – sem que eles indiquem necessariamente um percurso histórico-cronológico. Num primeiro momento, supõe-se que os indivíduos buscam incessantemente a «liquidez», isto é, a «riqueza», ou ainda noutros termos, a «coisa» sob a qual esta última se oculta. Essa «coisa», a ser descoberta, é aquilo que torna um indivíduo «líquido»: detentor daquilo que lhe permite abrigar-se das incertezas do futuro. Ora, demonstra-se (cf. Aglietta e Orléam, 2002a, Capítulo II) que a mera troca directa de produtos (carne contra ovos) sem uma entidade que lhe seja exterior não garante esse desejo de liquidez. Só que os indivíduos não cessam de procurar descobrir onde se encontra a liquidez, podendo surgir diversos «objectos» em competição sob os quais a liquidez se esconde. É a situação de *fragmentação e competição entre moedas*; é a fragmentação dos *standards*. Num terceiro momento, pode ocorrer, como efectivamente não deixou de ocorrer, que, por um processo de *imitação*, os indivíduos de um certo grupo se polarizem todos em torno de um certo objecto, o qual é definitivamente eleito como aquele no qual reside a liquidez.

A emergência da moeda pode ser formalizada de forma rigorosa, mas aqui apenas interessa sublinhar a passagem por um ponto crítico de fragmentação e concorrência seguido pela emergência de uma única entidade – a moeda única – na qual a colectividade se representa enquanto tal, isto é, como um todo unido por essa entidade única na qual reside a liquidez em geral. A semelhança com a adopção dos *standards* tecnológicos é clara: situação crítica de concorrência após o que actos locais de imitação levam a que uma única opinião se torne completamente dominante no grupo. Nesta perspectiva, uma certa moeda não é escolhida devido às suas qualidades intrínsecas (ouro, por exemplo). Pelo contrário, aquilo em que a liquidez se encarna é reconhecido como tal por cada indivíduo imitar os outros, e assim cada um mais não vê à sua volta que a aceitação da sua própria opinião (Aglietta e Orléam, 2002, p. 81). De modo idêntico, seguramente não é por uma sua qualquer qualidade intrínseca que um SO é adoptado, mas sim devido ao processo imitativo já descrito na secção anterior deste artigo.

Poderá finalmente argumentar-se que também no caso da moeda emerge um único *standard* monopolista. Mas esse é, de novo, um *standard* público, no qual precisamente a comunidade se reconhece como formando um espaço público. Os *standards* emergem e formam espaços públicos. Já vimos que o outro argumento avançado pela Microsoft contra a dimensão pública dos *standards* é o perigo da fragmentação. Naturalmente que existe sempre esse perigo, e precisamente a história da moeda fornece inúmeros exemplos de como essa possibilidade se torna real.⁴ Essa possibilidade pode no entanto ser fortemente atenuada com a emergência de *instituições* que consagram, e regulam, o estatuto definitivamente público do *standard* monopolista. No caso da moeda, obviamente que se trata da instituição garante última da liquidez de débitos e créditos, o Banco Central. No tempo igualmente rápido da evolução dos *standards* específicos das tecnologias da informação vimos que algumas instituições começam também a surgir. No caso das empresas

⁴ Para um exemplo actual, veja-se a crise da Argentina e a proliferação de moedas paralelas em concorrência.

associadas a essas tecnologias e funcionando em ambientes de redes dinâmicas complexas seguramente que a definição de novas exterioridades reguladoras exige uma reformulação das políticas públicas que enquadravam os antigos modelos empresariais operando segundo as antigas dinâmicas económicas.

Referências Bibliográficas

- Aglietta, M., e Orléam, A., (2002), *La Monnaie – entre Violence et Confiance*, Odile Jacob, Paris.
- Albert, A., Jeong, H., e Barabási, A., (2000), *Nature*, 406, p. 378.
- Arthur, W. B., (1994), *Increasing returns and Path dependence in the Economy*, University of Michigan Press, Ann Arbor.
- Arthur, W. B., (1990), «Positive Feedbacks in the Economy», *Scientific American*, pp. 92-99.
- Barabási, A., Réka, A., Jeong, H., (1999), «Mean-field theory for scale-free random networks», *Physica A*, 272, pp. 173-187.
- Barabási, A., (2002), *Linked – The New Science of Networks*, Perseus, Cambridge.
- Barnatt, C., (1995), *CyberBusiness*, John Wiley, New York.
- Birshall D., e Lyons, L. (1995), *Creating Tomorrow Organizations*, Pitman, London.
- Bollabás, B., (1985), *Random Graphs*, Academic Press, London.
- Camara, P., (1996), *Organização & Desenvolvimento de Empresas*, D. Quixote, Lisboa.
- Chiavenato, I., (1993), *Introdução à Teoria Geral da Administração*, McGraw Hill, São Paulo.
- David, P., (1985), «Clio and the Economics of QWERTY», *American Economic Review*, 75, pp. 332-335.
- Erdos, P., & Renyi, A., (1960), «On the Evolution of Random Graphs», *Publications of the Mathematical Institute of the Hungarian Academy of Sciences*, 5, pp. 17-61.
- Fayol, H., (1916), *Administration Industrielle e Générale*, Paris.
- Ford, H., (1930), *Moving Forward*, New York.
- Kogut, B. e Walker, G., (2001) «The Small World of Germany and the Durability of National Networks», *American Sociological Review*, 66, pp. 317-335.
- Lakenan, B., Boyd, D., e Frey, E., (2002), «Why Cisco Fell: Outsourcing and Its Perils» *ebizchronicle.com*, In <http://www.ebizchronicle.com/> 12-18 Agosto 2002.
- Machuco Rosa, A., (1998), *Internet- Uma História*, E.U. Lusófonas, Lisboa.
- Machuco Rosa, A., (2002a), *Dos Sistemas Centrados aos Sistemas Acentrados – Modelos em Ciências Cognitivas, Teoria Social e Novas Tecnologias da Informação*, Vega, Lisboa.
- Machuco Rosa, A., (2002b), «Redes e Imitação», In *A Cultura das Redes*, M.L. Marcos e J.B. Miranda (org.), Revista de Comunicação e Linguagens, 2002, nº. extra, pp. 93-114.
- Machuco Rosa, A., (2002c), «Dos Sistemas Complexos à Reificação – O Fundamento das Explicações Míticas», a publicar In *Episteme*.
- Miles, R., e Snow, C., (1986), «Organizations: New concepts for new forms», *California Management Review*, 28, pp. 62-73.
- Miles, R., Snow, C., (1992), «Causes of Failure in Network Organization», *California Management Review*, Verão, 1992, pp. 53-72.
- Pamoli, F., e Ricabonn, M., (2001), «Technological Regimes and the Growth of Networks An Empirical Analysis», Manuscript SBEJ1242-SI, Universidade de Siena.
- Raymond, E., (1999), *The Cathedral and the Bazar*, O'Reilly & Associates, New York.
- Simon, H., (1981), *As Ciências do Artificial*, Arménio Amado, Coimbra.
- Tapscott, D., (1995), *The Digital Economy*, McGraw-Hill, New York.
- Taylor, F. W., (1911), *The Principles of Scientific Management*, Harper and Bros, New York.
- van Zandt, T., (1999) «Real-Time Decentralized Information Processing as a Model of Organizations with Boundedly Rational Agents», *Review of Economic Studies*, 66, pp. 633-658.

AS HISTÓRIAS DAS ORGANIZAÇÕES E O PROCESSO DE AS CONTAR: UMA REVISÃO CRÍTICA

As histórias contadas nas organizações oferecem aos investigadores e aos especialistas de Desenvolvimento Organizacional um acesso privilegiado à compreensão e à intervenção na(s) cultura(s) de uma organização. Esta nossa revisão inspira-se em perspectivas teóricas como o construtivismo social, o simbolismo organizacional e a teoria crítica. Consideradas individualmente, cada uma destas perspectivas inclui um ponto de vista e diferentes genealogias no que respeita ao desenvolvimento das ideias, bem como exemplos de pesquisa no domínio das histórias organizacionais. Tomados em conjunto, o construtivismo social, o simbolismo organizacional interpretativista e a teoria crítica oferecem uma óptica bem focada e interdisciplinar para uma incursão nos estudos sobre histórias organizacionais («organizational stories») e o processo de as contar («storytelling»)¹. Os estudos sobre as histórias organizacionais e sobre o processo de as contar fundam-se em pesquisas multidisciplinares. A presente revisão destaca o contributo de diversos estudos fundamentais e examina criticamente as suas perspectivas, reflectindo ainda sobre o saber entretanto constituído. Procurou-se, por fim, identificar os desafios que se colocam à teoria e à prática, bem como prestar uma especial atenção a possíveis aplicações quer por parte de investigadores, quer de profissionais que usam as histórias no seu trabalho com as organizações.

Mary E. Boyce
Whitehead College, University of Redlands, USA

¹ Optou-se por traduzir «storytelling» como «processo de contar histórias» pois é precisamente este o entendimento da autora (*Nota do Tradutor*). A tradução é de R. F. A.

A construção social da realidade

A perspectiva do construtivismo social é umas das três perspectivas que informam esta nossa revisão. Berger e Luckmann (1967) descreveram a construção social como uma combinação de realidade social e interacção simbólica, sustentando ainda que a realidade de que fazemos colectivamente a experiência tem sido, de facto, construída pelas nossas interacções sociais. Berger e Luckmann começaram por referenciar a necessidade universal de sentido e ordem. Assim como os indivíduos se envolvem na construção de um sentido pessoal para a vida, dizem aqueles autores, também os colectivos se envolvem na construção de uma realidade social.

Na sua primeira geração, uma realidade socialmente construída é partilhada por todos os participantes. É apenas quando esta realidade precisa de ser comunicada e legada a outra geração que começam as dificuldades. Há, então, o desejo de integrar a nova geração nessa realidade comum. E é esta necessidade de integração que, acreditavam Berger e Luckmann, motiva a «legitimação» (1967:86). A legitimação é o processo pelo qual as pessoas constróem explicações e justificações para os elementos fundamentais da sua tradição colectiva institucionalizada.

Depois de Berger e Luckmann, têm surgido outras obras que procuram compreender a construção da realidade. McWhinney (1984), a partir de estudos de LeShan (1976), sublinhou que uma perspectiva de realidades alternativas oferece-nos um modo mais efectivo (do que a percepção de apenas uma realidade socialmente construída) para compreendermos as diferenças fundamentais na maneira como as pessoas vêem a realidade E a maneira como as pessoas definem a realidade pode ser descrita segundo duas dimensões do ser, as quais formam os eixos de um modelo com quatro quadrantes. Estas duas dimensões são a «conexão do universo» (McWhinney, 1984:10) e o «livre-arbítrio» (1984:11). O modelo proporciona uma descrição de quatro realidades muito diferentes. Estas realidades são a unitária, a sensorial, a mítica e a social (1984:11). A obra de McWhinney constitui um importante contributo para a literatura sobre a realidade construída, pois reconhece quão profundamente as pessoas diferem no reconhecimento, experiência e construção dessa realidade.

A pesquisa numa perspectiva de construtivismo social

Há quatro estudos que interligaram explicitamente a construção social ou interacção simbólica, as organizações e as histórias (Boyce, 1995; Brown, 1982; Smircich, 1983; Wilkins, 1978). Estes estudos formam um pequeno aglomerado de pesquisa que entrelaça intencionalmente uma perspectiva de realidade socialmente construída com as histórias e a organização. Contributos específicos do trabalho de Brown, Wilkins e Smircich serão aqui postos em destaque. Quanto ao estudo de Boyce, é analisado mais adiante, na secção que dedicaremos ao acto de contar histórias como um processo. Adicionalmente, há ainda um corpo de pesquisa que examina especificamente a relação entre realidade socialmente construída, crenças partilhadas e ideologia organizacional (Abravanel, 1983; Boyce, 1995; Conrad, 1981; Martin, Feldman, Hatch & Sitkin, 1983; Nystrom & Starbuck, 1984; Pettigrew, 1979). No entanto, este corpo de pesquisa não será incluído na presente revisão.

O estudo de Brown (1982) debruça-se sobre o uso das histórias com fins de socialização, isto entre 75 empregados de quatro clínicas de saúde. Brown confirmou a delineação de funções

simbólicas como descrever, controlar a energia e manter o sistema, delineação que fora anteriormente levada a cabo por Dandridge, Mitroff e Joyce, e procurou trabalhar no filão em que se tornou o paradigma narrativo de Fisher, observando que as histórias «dão-nos razões que conferem coerência e ordem a acontecimentos que ocorrem» (Brown, 1982:48).² Brown não apenas concluiu que os membros organizacionais, no uso que fazem das histórias (1982:125), manifestam compreensão e empenhamento face à organização, mas também que o grau de familiaridade de cada membro relativamente à história dominante na sua organização podia indicar o nível de adaptação a essa organização (1982:127).

Wilkins e Martin (1979) identificaram três funções das histórias e lendas organizacionais (gerar compromisso, dar sentido à organização e controlar). Aliás, Wilkins sintonizou o seu trabalho com o de Ouchi no que respeita ao estudo do controlo social (Wilkins, 1978:21). Como as lendas organizacionais reforçam o comportamento e a atitude de empenhamento, o controlo torna-se assim mais fácil de realizar (Wilkins & Martin, 1979:24-25).

O estudo tantas vezes citado de Smircich (1983) descreve histórias de uma companhia de seguros à luz da própria história dessa organização. Smircich passou seis semanas como observadora numa companhia de seguros que fazia parte de um grande grupo económico. O sistema de sentido da companhia é descrito como o seu «ethos» (1983:57). Este ethos emergiu ao longo dos anos. Smircich olhou com muita atenção para as histórias e crenças comuns existentes na companhia. Usou a história da organização para explorar o sentido de outras histórias e dos sentidos partilhados. Que esses sentidos podem ser consciente ou inconscientemente desenvolvidos é uma conclusão significativa do seu estudo.

Em resumo, Berger e Luckmann traçaram um quadro que nos permite compreender a construção social da realidade. McWhinney, a partir de estudos de LeShan, desenvolveu um modelo para realidades alternativas, o qual descreve as formas bem diferentes como as pessoas percebem e fazem a experiência da realidade. Os aspectos marcantes de uma pesquisa que procura articular explicitamente a construção social, as histórias e a organização são os seguintes: (a) as histórias são úteis para a socialização de novos membros e para gerar empenhamento na organização; (b) o grau de familiaridade face às histórias organizacionais dominantes pode constituir um indicador de adaptação; (c) as histórias podem ser um veículo para o controlo social; (4) o sentido pode desenvolver-se de forma consciente e/ou inconscientemente.

O simbolismo organizacional como uma perspectiva organizadora

A segunda perspectiva que inspira esta nossa revisão é a do simbolismo organizacional. O simbolismo organizacional implica a construção de sentido nas organizações e liga-a a uma forma. Dandridge, Mitroff e Joyce definiram muito genericamente o simbolismo organizacional como aspectos que «expressam o carácter, a ideologia ou o sistema de valores subjacentes de uma organização» (1980:77). Para esses autores, os aspectos simbólicos que sustentam a vida organizacional são: (a) as histórias e os mitos; (b) as cerimónias e os acontecimentos ritualizados; (c) o logotipo da organização; e (d) as anedotas e as piadas (1980:77). O simbolismo organizacional

² O paradigma narrativo de Fisher será abordado mais à frente, na secção relativa às teorias da comunicação.

inclui-se na vasta rubrica da literatura sobre a cultura das organizações. Smircich e Calas (1985) apresentaram os estudos de simbolismo organizacional como interessando-se por interpretar discursos simbólicos, identificar temas e ligar o sentido à acção.

No ensaio de abertura da obra «Simbolismo Organizacional», Pondy (Pondy, Frost, Morgan & Dandridge, 1983) baseou-se no modelo de paradigmas sociológicos (1979) de Burrell e Morgan (paradigma funcionalista, interpretativista, humanista radical e estruturalista radical) para identificar as metáforas e as pesquisas de simbolismo organizacional que aqueles autores incluíram nos respectivos paradigmas. Cada um desses paradigmas favorece pressupostos específicos, abordagens e questões a investigar. Faremos, em seguida, uma breve descrição de cada um dos paradigmas e das metáforas que lhes estão associadas. Aliás, Gareth Morgan ampliou esta discussão sobre a metáfora na sua obra «Imagens da Organização» (1986).

O paradigma funcionalista enfatiza a importância do uso do símbolo para a manutenção da ordem social. As metáforas associadas a este paradigma são a organicista, a cibernética, a cultural e a teatral. Na essência, o simbolismo é útil para a ordem organizacional. Exemplos de pesquisas nesta fileira são os de Goffman (1959), Rappaport (1971) e Wilkins (1978, 1983). A metáfora cultural e a metáfora teatral podem também ser abordadas através do paradigma interpretativista. Nesse caso, o eixo principal desloca-se da identificação de funções para a interpretação de sentido e de processos.

O paradigma interpretativista vê a construção do sentido realizando-se através de meios simbólicos. As metáforas relacionadas com este paradigma são a produção de sentido, o texto e os jogos de linguagem. A pesquisa preocupa-se agora em compreender e interpretar a forma como ocorrem estes processos. Exemplos de pesquisas no âmbito do paradigma interpretativista são os de Mead (1934), Ricoeur (1971), Schutz (1967), Brown (1982), Smircich (1983), Berg (1985), Thorpe (1986), Mahler (1988), Boyce (1995), Jermier, Slocum, Jr., Fry e Gaines (1991), Gabriel (1991) e Boje (1995).

O paradigma humanista radical, pelo seu lado, põe a tónica no uso patológico do símbolo. A metáfora elaborada é a da prisão psíquica, insistindo-se, então, no facto de o símbolo ser usado para alienar. As pessoas são vistas como traídas pelos seus próprios *constructos* sociais, sejam eles inconscientes ou conscientes (Pondy, Frost, Morgan & Dandridge, 1983:25). Alguns investigadores dedicaram-se a examinar formas simbólicas nas organizações de modo a comprovar se estavam perante prisões psíquicas. A investigação de Sievers (1993, 1994) pode ser um exemplo deste paradigma. Sievers (1994) observou o modo como os membros de uma organização, reféns dos seus dramas de infância, reproduziam estas dinâmicas inconscientes no próprio local de trabalho. O SIDA ofereceu a Sievers (1993) a metáfora para as análises que veio a desenvolver numa organização que se ocupava precisamente desta doença, explorando uma dinâmica organizacional que se traduzia por uma diminuta capacidade para lidar com a responsabilidade, por uma imersão no imediato e ainda por uma concentração na sobrevivência socio-económica. Sievers descobriu que o sistema social espelhava o sistema pessoal dos seus membros (1993:41).

Quanto ao paradigma estruturalista radical, dá especial relevo à maneira como a forma simbólica é usada no controlo ideológico que serve os interesses dos que se encontram no poder. A metáfora desenvolvida é a dos instrumentos de dominação, centrando-se a pesquisa nos modos através dos quais são mantidas as ideologias sociais dominantes. O trabalho de Henry Giroux, um pedagogo crítico, analisa o uso da cultura popular no suporte concedido à ideologia dominante (1992, 1993, 1994).

Morgan (1986), ao alargar a aplicação da metáfora e do paradigma aos estudos organizacionais, advogou a prática que consiste em aplicar várias metáforas a uma situação com a intenção de obter uma mais ampla e mais texturada perspectiva sobre as situações organizacionais complexas. Desafiando a excessiva facilidade com que os investigadores se incluem a si próprios num paradigma, Morgan encorajou a aplicação intencional de múltiplas metáforas a uma mesma situação. Poucos são os estudos que mostram o exercício intelectual de mudar de paradigma ou de perspectiva. Quando examinamos uma pesquisa sobre as histórias, o paradigma do investigador torna-se evidente no desenho e na metodologia do estudo, nos pressupostos de base, bem como nas conclusões a que chega. As razões para tal são numerosas e entre elas contam-se claramente quer a de que é norma a fixação clara do investigador a uma tradição ou perspectiva particular, quer a de que a convicção e as asserções claras são premiadas no meio académico. Aquilo que não é claro para um investigador pode nunca ser lançado no papel, tal como podem nunca aparecer na apresentação final do estudo as reflexões relativas ao que aparenta ser inconsistente ou ambíguo.

O que permanece largamente não explicitado nos estudos que aqui revisitamos é a forma como o paradigma do investigador molda o próprio estudo. Para alguns estudiosos, as experiências e percepções do investigador são aspectos subjectivos que se situam fora do domínio do saber objectivo. No entanto, é nossa convicção que o paradigma do investigador configura a sua própria percepção dos dados e do sentido destes, e ainda que o investigador não pode estar completamente separado da investigação que realiza. Tornarmo-nos conscientes do paradigma dominante de alguém é um bom precedente para nos lançarmos no exercício de aplicar mais do que uma perspectiva. A prática de aplicar mais do que uma perspectiva a uma cultura ou a uma situação organizacional encontra-se excelentemente ilustrada no trabalho de Martin e seus colegas (1983, 1985, 1986, 1988). A investigação destes autores, bem como o enquadramento que desenvolveram, serão expostos mais adiante na secção dedicada às histórias organizacionais.

O simbolismo organizacional tem sido apresentado como uma vertente da literatura sobre a cultura das organizações. Pandy, Frost, Morgan & Dandridge (1983) perspectivaram muito bem as abordagens simbólicas nas descrições que fizeram dos paradigmas e metáforas. As investigações sobre as histórias e o processo de as contar têm sido desenvolvidas no interior de cada paradigma.

Em resumo, os pontos a destacar são os seguintes: (a) investigadores de várias disciplinas descreveram as histórias organizacionais e o processo de as contar como modos primários de exprimir o sentido individual ou colectivo; e (b) o paradigma (ou perspectiva) no interior do qual esses investigadores trabalham molda o desenho e o método do seu estudo, tornando-se evidente no conhecimento que exibem.

Assumir uma perspectiva crítica

A teoria crítica é a terceira perspectiva que informa esta nossa revisão. Actualmente, existe já uma vasta literatura que se reclama desta perspectiva, seja na sociologia, na filosofia, na crítica social, na educação e também nos estudos organizacionais (Bowles, 1989; Burrell, 1988; Calas & Smircich, 1992; Clegg, 1990; Ferguson, 1984; Freire, 1985; Giroux, 1992, 1993; Gramsci, 1971; Martin, 1990, 1992; Mills, 1988; Mills & Tancred, 1992; Tierney, 1989, 1993). Alguns destes estudos inscrevem-se em correntes modernistas, outras no pós-modernismo. Giroux (1993) e

Tierney (1993) propuseram uma combinação destas abordagens, o «pós-modernismo crítico», que se ocupa das estruturas e das manifestações da opressão quer a um macro, quer a um micronível. Para uma perspectiva crítica é fundamental identificar e desafiar os pressupostos de qualquer estudo. Assumir uma perspectiva crítica implica proceder à impiedosa, e também corajosa, avaliação e desconstrução dos pressupostos, normas, expectativas, limitações, linguagem, resultados e aplicações de uma obra.

O mito e as histórias organizacionais na perspectiva crítica.

Na mais abrangente revisão crítica feita até ao presente sobre o mito organizacional, Bowles (1989) examinou as relações entre o mito e o sentido nas organizações laborais. A sua tese essencial refere que com a demissão da Igreja na sociedade, o sentido é agora procurado por muitas pessoas nas organizações laborais. Um aspecto da análise de Bowles consistia no exame de cinco ideologias dominantes na gestão (estruturalismo, psicologismo, assistencialismo, legalismo e consensualismo) anteriormente apresentadas por Salman (1979), bem como do meta-mito da gestão identificado por Ingersoll e Adams (1986; Adams e Ingersoll, 1983).

As ideologias da gestão servem para ligar o indivíduo à organização. Mais especificamente, as histórias organizacionais são usadas para promover as ideologias psicologista e assistencialista de gestão apresentadas por Salman (1979). Um conceito central nestas ideologias é o de motivação. As histórias falam de intenções, motivação, espírito de equipa e sucesso. Sievers (1986) descreveu a motivação como um substituto para o sentido. Como o sentido do trabalho tem sido destruído, as pessoas carecem cada vez mais de ser motivadas a partir do exterior. A fragmentação e a alienação, obras da gestão moderna, estão na mira dos construtores de sentido, para o que recorrem ao mito e às histórias. Sievers criticou as prescrições culturais em larga escala promovidas como meios para levar os empregados a aderirem a objectivos maiores que eles-próprios.

O meta-mito da gestão posto em destaque por Ingersoll e Adams (1986; Adams e Ingersoll, 1983) refere-se a uma «orientação técnico-racional relativamente a tarefas e relações humanas» (Bowles, 1989:412). Estes autores concluíram que o «meta-mito da gestão» é um substituto insuficiente do sentido profundo, porque é desumanizador e nega o numinoso. Além disso, as condições descritas por Campbell (1976a) para a integração pessoal e social «já não podem ser encontradas na experiência do trabalho» (Bowles, 1989:415). A obra de Ingersoll e Adams (1986) assentava na «acção racionalmente orientada» que Habermas relacionava com uma propensão para aumentar a eficiência e prosseguir objectivos económicos e tecnológicos, contrastando, portanto, com a «interacção simbólica ou comunicativa» associada, também por Habermas, à «emancipação, à individuação e ao alargamento da comunicação liberta de dominação» (Habermas, 1970:93). Bowles contrapunha que a comunicação simbólica «é impossível onde quer que prevaleça uma ideologia da eficiência técnica» (Bowles, 1989: 410).

Bowles prosseguia observando que a «cultura empresarial» representa o mais recente de uma série de esforços que «pretendem ocultar a tentativa de manipular os interesses dos empregados a fim de servir os interesses da direcção» (Bowles, 1989: 417). As histórias organizacionais são usadas para desenvolver e manter a cultura da empresa (Silver, 1987). A tensão básica que existe entre a necessidade de controlo e a necessidade de participação subjaz a cada tentativa por parte

dos gestores para demonstrar que os interesses individuais podem ser melhor servidos se estiverem sintonizados com os da gestão. Devido ao «inevitável choque de interesses nas organizações, decorrente de posições de classe, [Bowles] é céptico relativamente a estratégias empresariais que pretendem servir os interesses de toda a gente» (Bowles, 1989: 417).

Baseado ainda no desencantamento das mitologias tradicionais e na ascensão das organizações laborais enquanto possíveis lugares de sentido, Bowles advoga uma «mitologia criativa» que permita a uma pessoa recentrar-se no sentido que ela própria cria e «age», individual e colectivamente (Campbell, 1976b; May, 1975). Esta nova mitologia «capacitaria o indivíduo para se comprometer com um padrão de actividades, no trabalho e na vida em geral, onde potenciais *self* cognitivos e afectivos poderiam ser exercitados e onde a acção de intervir no ambiente, em lugar de meramente lhe ficar submetido, traria, de algum modo, um sentimento de intencionalidade e bem-estar» (Bowles, 1989: 416).

Bowles observou que «uma clara maioria de pessoas manifesta grande embaraço na concretização de qualquer tipo de resposta criativa devido ao controlo a que está sujeita» (1989: 416). Uma mitologia criativa da organização requer uma democratização do trabalho, de modo a que a gestão deste seja integrada no próprio processo laboral e não separada dele. Mais ainda, uma mitologia criativa exigiria «estruturas descentralizadas, desempenhos flexíveis no trabalho e auto-controlo» (1989: 417). Bowles reconheceu que se a gestão empresarial desinvestisse no processo de controlo, estaria a desafiar uma competência de que historicamente sempre dependeu. Confrontada com testemunhos sobre o que torna o trabalho com sentido sentido para os indivíduos (Aryris & Scon, 1974, 1978; Maslow, 1954, 1971), a recusa em democratizar o trabalho fica privada do seu véu paternalista e profissional, deixando a descoberto fundamentos baseados no poder e no controlo. Bowles afirmava que uma nova mitologia do trabalho e da organização apenas será criada quando mudarem as relações que as pessoas mantêm com o próprio trabalho e também entre si nos seus locais de trabalho.

A crítica de Bowles ao mito e ao sentido produzidos nas organizações chama a atenção para o modo como quer os mitos quer as histórias são usados para promover e reforçar as ideologias dominantes. Decorre desta crítica de Bowles um desafio intelectual e ético àqueles que se ocupam das histórias organizacionais. O uso de mitos e histórias não tem um valor neutro. Os investigadores no domínio das histórias organizacionais, os gestores e os especialistas podem usar essas histórias, e o processo de as contar, para descrever e manter a estrutura de poder existente ou, de modo bem diferente, para alimentar e impulsionar a criatividade e a libertação, levando os indivíduos e os grupos a atribuírem um novo sentido ao trabalho e à pessoa.

Uma óptica bem focada e interdisciplinar para a revisão

Cada uma das perspectivas atrás expostas contribui significativamente para a óptica interdisciplinar desta nossa revisão. Ao insistir na construção social da realidade, o construtivismo social chama a atenção para os processos de interacção simbólica e de produção de sentido em que se envolvem todos os tipos de membros e grupos organizacionais. O estudo de McWhinney sobre realidades alternativas mostra bem como as pessoas compreendem e experimentam diferentemente a realidade. Enquanto o construtivismo social pode ser visto com esperança por aqueles que defen-

dem uma perspectiva unitária ou integradora, já o reconhecimento de realidades alternativas por parte do investigador não só o deve tornar mais modesto, como também reenviá-lo para a procura de perspectivas diferentes no interior das mesmas organizações. Em lugar de uma realidade, há múltiplas realidades a desvendar, a falar, a ouvir e a compreender quando procuramos restituir o quadro holístico de uma cultura organizacional.

O simbolismo organizacional, outro contributo para uma perspectiva interdisciplinar, põe em relevo as múltiplas maneiras de o sentido se formar e se exprimir. No paradigma interpretativista assume-se que os símbolos têm sentido e que se trabalha para revelar o sentido dessas formas aos membros da organização. Para o investigador que se inscreve num paradigma interpretativista, não há apenas uma voz autorizada de interpretação. Há muitas vozes e muitos sentidos cuja compreensão coincide, colide, reforça ou silencia outras. O simbolismo organizacional remete-nos para o caleidoscópio de símbolos e sentidos existentes nas organizações.

A teoria crítica, como um terceiro aspecto da nossa perspectiva interdisciplinar, assume que as dinâmicas do poder e da política mantêm uma voz (ou história) dominante na organização e que outras vozes (ou histórias) são menos frequentemente ouvidas ou mesmo silenciadas. Assumir uma perspectiva crítica é um ponto de partida para avaliarmos tudo aquilo que um investigador defende no que respeita ao seu próprio trabalho, às interacções entre pessoas, às dinâmicas de grupo e às organizações, em lugar de, desde logo, o considerarmos como objectivo e neutro enquanto investigador. A perspectiva crítica encerra um desafio intrínseco quer para nos tornarmos conscientes dos compromissos e acções que nos movem, quer para organizarmos o nosso trabalho de modo a que se reforce a emancipação e se alargue a base da democracia nas organizações e na sociedade. Para esta nossa revisão da investigação que é feita no domínio das histórias organizacionais, a perspectiva crítica traz uma maior consciência dos processos de dominação e de democratização nas organizações. Torna visível os usos das histórias para consolidar e manter culturas organizacionais.

Embora interdisciplinar, esta óptica não é objectiva, nem o pode ser. Pode-se perguntar se alguém que faz uma revisão possui uma óptica verdadeiramente objectiva, ou se a pode possuir. Pode-se igualmente questionar se se trata da perspectiva mais válida para debater, avaliar a importância e o contributo de um corpo de pesquisa. A nossa posição é a de que qualquer perspectiva enriquece e limita ao mesmo tempo o trabalho do investigador; por isso ela deve ser necessariamente identificada e objecto de reflexão. Não é suficiente examinar a perspectiva do investigador de histórias organizacionais. A perspectiva assumida por quem faz uma revisão deve, também ela, ser identificada e sujeita a exame.

Avaliada como um todo, a perspectiva interdisciplinar aqui proposta tem pontos fortes mas também fraquezas próprias. Os pontos fortes residem no reconhecimento de que: (a) todos os membros (e grupos) de uma organização são produtores de sentido; (b) os símbolos são sentido expresso; (c) há múltiplas realidades, múltiplas perspectivas e múltiplas vozes numa organização; (d) as dinâmicas de poder são usadas para manter ideologias dominantes; e (e) a emancipação é um processo sempre em aberto e essencial da democracia. As primeiras fraquezas desta nossa perspectiva residem no facto de que não é empiricamente fundada e não reclama objectividade. E é deste ponto de vista interdisciplinar que são considerados os ricos e variados contributos para a pesquisa sobre histórias e sobre o processo de as contar, bem como examinados os principais estudos e apresentados os desafios que se colocam à teoria e à prática.

Contributos numa base multidisciplinar

A pesquisa no domínio das histórias organizacionais e do processo de as contar assenta numa ampla base de trabalhos sobre o mito e a narrativa. Uma breve introdução a estes trabalhos fundadores terá de incluir as investigações realizadas por especialistas de folclore, antropólogos, sociólogos, teóricos da comunicação e da organização.

Estudos fundamentais no folclore e na antropologia

Três dos contributos da literatura sobre folclore que interessam ao processo de contar histórias são os de Georges (1969), Nusbaum (1982) e Robinson (1981). Georges propôs que os processos de contar histórias fossem eles próprios investigados como eventos comunicativos holísticos. Contudo, restringiu o sentido do «evento de contar histórias» aos eventos particulares (1969:323). Os investigadores que vieram em seguida estabeleceram uma conexão entre experiências partilhadas no processo de contar histórias e a ampla realidade organizacional (Agmon & McWhinney, 1989; Boje, 1991; Boyce, 1995). Nusbaum (1982) afirmou que a produção de sentido envolve tanto o processo de contar histórias, como a conversação corrente. Boje, pelo seu lado, descreveu o processo de contar histórias como «o meio preferido de produzir sentido nas relações humanas existentes entre os accionistas internos e externos» das organizações (1991:106). No seu estudo sobre narrativas pessoais, Robinson identificou os papéis dos ouvintes de histórias. O reconhecimento de que os ouvintes são participantes activos no «contar» tem um significado particular para aqueles que trabalham sobre histórias e o processo de as contar nas organizações.

Enquanto é impossível recensear, de forma resumida, as abordagens antropológicas sobre o mito e as histórias, já no que respeita aos modelos de estrutura social que os antropólogos aplicam nas suas análises podemos observar que oscilam entre os modelos de equilíbrio de Malinovski (1931) ou de Radcliff-Brown (1952), e o modelo de análise estrutural de Lévi-Strauss (1963, 1966). Lévi-Strauss apresenta dois pressupostos de base no que respeita ao mito. Em primeiro lugar, que o processo de pensamento exige ordem e ganha essa ordem ao interagir com a experiência de maneira a torná-la inteligível. Segundo, que este processo é genericamente inconsciente. O mito funciona essencialmente para resolver contradições da vida. As ideias de Lévi-Strauss captam muito bem o modo como o mito é abordado e compreendido pelos investigadores quer na antropologia quer na cultura organizacional. Lévi-Strauss lançou as bases para um entendimento das histórias e do processo de contar histórias como veículos para resolver a ambiguidade e a contradição na cultura organizacional.

A pesquisa em teoria da comunicação

Uma outra abordagem ao estudo das histórias situa-se no campo da teoria da comunicação. O discurso retórico tem uma longa tradição e inclui quer o argumento quer a narrativa como formas de discurso. Em teoria da comunicação, o estudo das histórias insere-se na narrativa. Vários estudos sobre a narrativa (e como esta se relaciona com as histórias) têm sido desenvolvidos e descritos por

inúmeros investigadores (Burke, 1995; Campbell, 1970; Fisher, 1984, 1987; Labov, 1972; Labov & Waletzky, 1967; Perelman, 1979; e van Dijk, 1975). O paradigma narrativo de Fisher (1987) será descrito nesta revisão crítica tendo em conta o seu particular interesse para o estudo das histórias organizacionais.

O paradigma narrativo propõe uma «filosofia de razão, valor e acção» (1987:64); oferece uma «lógica» para avaliar histórias e também explora «os modos como recusamos ou aceitamos histórias com vista a decidir ou agir» (1987: 87). Fisher apresentou este trabalho como um paradigma porque ele implica uma visão filosófica da comunicação humana. A comunicação pode ser interpretada, criticada pela sua coerência e fidelidade, e associada às acções das pessoas. Fisher descreveu a escolha de histórias significativas.

O mundo, tal como o conhecemos, é constituído por histórias que têm de ser escolhidas para que possamos viver a vida como um processo de continua re-criação. Em suma, as boas razões fazem as histórias, meios pelos quais os humanos realizam a sua natureza de animais que raciocinam e avaliam. O fundamento filosófico do paradigma narrativo é a ontologia (1987:65). O paradigma narrativo reconhece também a capacidade das pessoas para criar «novas histórias que captam melhor as suas vidas ou o mistério da própria vida» (1987:67).

Para colocar o paradigma narrativo em conjugação com outras abordagens da retórica e da narrativa, é útil distinguir entre várias perspectivas retóricas e hermenêuticas. Os dois primeiros teóricos da retórica com quem Fisher clarificou pontos de discordância foram Burke (1955) e Perelman (1979). O paradigma narrativo difere da dramatização de Burke por duas razões: (a) porque vê as pessoas como participantes plenos em vez de actores com um guião; e (b) porque «as acções simbólicas das pessoas tomam a forma de histórias e também porque elas as avaliam pelos princípios da coerência e da fidelidade» (Fisher, 1987:19). O ponto essencial de discordância entre o paradigma narrativo e a «nova retórica» de Perelman é a diferença entre ambos face ao humano. Fisher vê «contadores de histórias», Perelman vê «argumentadores» (1987:97).

O paradigma narrativo vê nas histórias uma forma fundamental pela qual as pessoas expressam valores, razões e, em consequência, tomam decisões sobre a acção. Centra-se na mensagem de uma história e avalia o grau de confiança, exactidão e atracção dessa mensagem. O método para aplicar o paradigma narrativo passa por identificar temas de histórias e estabelecer os laços entre valores, razão e acção. Constitui, pois, um método particularmente válido para trabalhar com as histórias e o processo de as contar nas organizações.

Resumindo, a investigação sobre as histórias e o processo de as contar apoia-se em bases multidisciplinares. O trabalho levado a cabo por especialistas de folclore, antropólogos, teóricos da comunicação, bem como por sociólogos, filósofos e seguidores da teoria crítica enriquece a árvore de família e esclarece o trabalho que investigadores organizacionais vêm desenvolvendo sobre as histórias e o processo de as contar.

Estudos fundamentais sobre as histórias e o processo de as contar

Muitos estudos específicos foram elaborados a partir dos vastos conhecimentos já referenciados e contribuíram directamente para a pesquisa sobre as histórias e o processo de as contar. Parece-nos apropriado examinar esses estudos individualmente, e também no seu todo, de

modo a avaliarmos o contributo que deram para o modo como compreendemos quer o papel das histórias, quer o processo partilhado de contar histórias na cultura organizacional. Quem conta as histórias das organizações? Como, e por quem, são essas histórias interpretadas? Que sentido é atribuído às histórias e ao processo de contar histórias? Propomo-nos reflectir em seguida sobre as perspectivas dos investigadores, bem como sobre as conclusões retiradas nesses seus estudos, com vista a uma crítica do campo das histórias e do processo de as contar.

Histórias organizacionais e mito

A investigação mais frequentemente citada no campo das histórias organizacionais é o estudo de Clark (1970, 1972). A definição de «saga organizacional» (1972:178) proposta por Clark associa um líder carismático e uma forte intencionalidade a uma pretensão de realização única, singular. Dois estudos sobre histórias prolongaram o trabalho de Clark e exploraram o tema da singularidade como um aspecto da cultura organizacional. Referiremos em seguida os pontos-chave de cada um desses estudos.

O primeiro é o estudo de Mitroff e Kilmann sobre «mitos épicos» (1975:18). Mitroff e Kilmann definiram um mito épico como a captura da qualidade singular de uma organização. Defenderam também que o mito épico dá sentido aos membros da organização e torna-se útil como orientação para os novos membros. O aspecto mais saliente deste estudo é a utilização que faz das histórias partilhadas como abordagem para resolver, em larga escala, problemas organizacionais (1975: 25-26). O método destes autores envolve, em primeiro lugar, histórias partilhadas sobre uma organização ideal e, em seguida, histórias partilhadas sobre a organização existente. Este estudo destaca-se de outros sobre histórias organizacionais porque descreve o evento estruturado de «contar histórias» como se se tratasse de uma peça de investigação sobre a acção. O estudo chama a atenção para o valor dessas histórias partilhadas para que os gestores compreendam os seus empregados.

Um segundo «estudo sobre a singularidade» é o de Martin, Feldman, Hatch e Sitkin (1983), autores que investigaram a questão da singularidade das histórias organizacionais numa diversificada colecção de organizações. Descobriram que aquilo que os empregados consideravam como singular na sua organização não tinha, afinal, nada de singular. A esta descoberta chamaram o «paradoxo da singularidade» (1983:439).

Para além da singularidade, Martin e seus colegas detiveram-se também criticamente na perspectiva integradora que predomina nos estudos sobre cultura das organizações, perspectiva essa que presume que uma cultura organizacional é aquela que é partilhada, que um fundador é um criador-de-cultura e, ainda, que os conteúdos partilhados reflectem as convicções pessoais desse fundador. Com a criação da cultura organizacional a ser atribuída a líderes, não é de surpreender que na literatura sobre o tema encontremos vários estudos sobre líderes que moldam e mudam culturas organizacionais. Esta temática é abordada nos estudos de Clark (1970, 1972); Hackman (1984); Martin, Feldman, Hatch e Sitkin (1983); Pettigrew (1979); Schein (1983, 1985) e Wilkins (1978, 1983, 1984).

As investigações que continuam ainda a advogar uma perspectiva integradora suscitam críticas: «Dada a centralidade conceptual da questão sobre o que é partilhado, e por quem, constitui na verdade uma importante fraqueza o facto de as investigações feitas com base no paradigma da

integração raras vezes esboçarem uma tentativa sistemática para determinar exactamente quem partilha o quê» (Martin e Meyerson, 1988: 104). Todavia, a hegemonia da perspectiva integradora não só persiste, como os estudos que mostram os líderes em posição de controlo da mudança organizacional são ainda a norma. A título de exemplo, diga-se que um editor de revista considerou como «desviante» um estudo em que se mostrava que os membros de uma organização resistiam aos esforços de mudança cultural por parte de um líder e tentavam reforçar um sentido alternativo gerado nas suas próprias fileiras (*correspondência pessoal que mantivemos com esse editor em 1992*).

Numa série de estudos, Martin e colegas (1983, 1985, 1986, 1988; Martin, 1992) analisaram e definiram um quadro com três perspectivas: integração (já atrás descrita), diferenciação e ambiguidade (que adiante referiremos como fragmentação). A perspectiva da diferenciação sustenta que as organizações são como «chapéus protectores (“umbrellas”) para colecções de subculturas» (1985:101), que os líderes e os membros organizacionais são activos criadores de cultura e, ainda, que a cultura é modelada por forças que se encontram para além do controlo do fundador. Assim como a perspectiva integradora é congruente com um ponto de vista da gestão de topo, os estudos que optam pela perspectiva da diferenciação expressam pontos de vista daqueles que são sensíveis às diferenças de classe e poder nas organizações. Há uma crescente colecção de estudos nas áreas do folclore, na cultura laboral e nos estudos organizacionais escritos na perspectiva da diferenciação (Gregory, 1983; Jermier, Slocum, Jr., Fry & Gaines, 1991; Maynard-Moody, Stall, & Mitchell, 1986; Meyer, 1982; Reynolds, 1986; Rose, 1988; Smircich, 1983, Trice e Beyer, 1984; Van Maanen e Barley, 1984, 1985).

A perspectiva da fragmentação «traz a ambiguidade para primeiro plano» (Martin, 1992:130) e foca a atenção sobre a complexa trama de relações na cultura. Esta perspectiva inclui manifestações culturais pouco claras e inconsistentes, sendo as diferenças vistas como irreconciliáveis e inevitáveis. A metáfora proposta por Martin e Meyerson (1988) para esta perspectiva da fragmentação é a de uma teia na qual os indivíduos se encontram ligados por algumas, mas não todas, as preocupações comuns. Tratando-se de uma perspectiva recentemente desenvolvida, foram até agora realizados poucos estudos, embora possamos referir os de Martin (1990, 1992), Meyerson (1989) e Weick (1991).

O quadro com três perspectivas (Martin, 1992) oferece aos investigadores e aos especialistas uma abordagem sobre o modo de «ganhar uma outra perspectiva». A aplicação do quadro dará uma interpretação mais texturada e multifacetada das histórias (e da cultura organizacional) do que aquela que resultaria se fosse utilizada apenas uma perspectiva. Enquanto a perspectiva da integração reflecte o ponto de vista dos gestores, a insistência intencional nas perspectivas da diferenciação e da fragmentação reforça a compreensão que podemos ter da vida organizacional como um espaço onde coexistem grupos e onde se descobre a democracia e a emancipação.

Exemplos de outras investigações sobre histórias organizacionais são o estudo de Berg e Asplund (1981), cujo tema é a criação de uma organização num contexto mítico nórdico; o de Gabriel (1991), que explora a tese dos mitos organizacionais enquanto fantasias colectivas; o de Gufstafsson (1984), que avalia a «contradição essencial» entre um herói tradicional e um gestor-come-herói; o de Larson (1991), que toma o processo de contar histórias como uma estratégia para a aprendizagem informal no local de trabalho; o de Mahler (1988), que interpreta o simbolismo das histórias da Agência para o Desenvolvimento Internacional (AID) e, ainda, o estudo de McCollom (1987) sobre a realidade multicultural de uma empresa familiar.

As aplicações, por parte de gestores e de especialistas, das histórias organizacionais apresentadas nestes estudos incluem a resolução de problemas/pesquisa sobre a acção, a suspensão de alternativas irreconciliáveis, a socialização, a obtenção de compromissos, a aprendizagem, a produção de sentido, a simbolização, o controlo social e a criação de novos sentidos. Muito do trabalho sobre histórias organizacionais tem sido realizado segundo a perspectiva da integração. O quadro com três perspectivas de Martin representa, por isso, um desafio aos estudos tradicionais dominados por uma lógica integracionista e lança as bases para que, utilizando mais do que uma perspectiva, se desenvolvam expressões de sentido mais plenas e mais texturadas nas organizações.

O processo de contar histórias

Estudos muito interessantes sobre o processo de contar histórias como veículo para o recentramento colectivo e para a produção colectiva de sentido têm vindo a ser realizados (Boje, Fedor & Rowland, 1982; McWhinney & Battista, 1988; Agmon & McWhinney, 1989; Boyce, 1995; Boje, 1991, 1995). McWhinney dava o nome de «remitologização» ao trabalho que desenvolvia e é pela sua insistência na renovação organizacional que o destacamos aqui. A remitologização pode revitalizar uma cultura organizacional.

A remitologização é um processo usado para interpretar e compreender a simbologia organizacional, trazê-la à consciência e permitir, assim, a renovação das organizações (McWhinney & Battista, 1988; Agmon & McWhinney, 1989). McWhinney atribuía o desenvolvimento deste processo ao trabalho profundo dos Junguianos sobre os símbolos. Ele via o símbolo como uma expressão do inconsciente. É através da forma simbólica da história que começamos a descobrir o sentido profundo que guia a acção. A remitologização «traz à consciência os ideais fundadores e os contos inúmeras vezes repetidos que ajudaram a estabelecer e a manter a identidade de uma organização, pondo então em contacto a energia original e as condições actuais» (1988:46). McWhinney e Battista propuseram três sequências para este processo: trazer os mitos fundadores à consciência organizacional, reviver esses mitos fundadores e «reafirmar o compromisso para com o mito revitalizado» (1988:55).

A remitologização tem sido aplicada em variadas situações. McWhinney trabalhou sobre o mito fundador da Disney Corporation (1988); Battista (em McWhinney & Battista, 1988), numa escala mais ampla, aplicou os conceitos a um mito das Caraíbas; e Agmon estudou o mito que suportava um negócio internacional israelita (Agmon & McWhinney, 1989). Um projecto de remitologização sobre as concepções Americana e Europeia de saúde foi recentemente levado a cabo por McWhinney (*conversa pessoal que mantivemos com McWhinney em 1995*). Ele identificou nove metáforas relacionadas com a saúde num estudo com profissionais de cuidados de saúde. «No interior de cada metáfora estão os mitos e as histórias que elaboram o modo como os sentidos surgem» (1995:6). Há muitas aplicações possíveis para a remitologização.

Uma abordagem anterior relacionada com o mito organizacional é a de Boje, Fedor e Rowland (1982). Os autores descreveram a «produção do mito» como um processo adaptativo pelo qual os membros da organização criam uma lógica que atribui sentido às suas actividades. Sugeriram que um mito «estreita o horizonte em que é suposto a vida organizacional fazer sentido» (1982:18). O seu trabalho identifica estádios de desenvolvimento do mito (1982:24-26) que são muito similares

aos propostos por McWhinney & Battista. Os estádios são: o desenvolvimento do mito, o mito sólido, o mito em crise e a mudança de mito. Introduziram o conceito de «transacção do mito», afirmando que as pessoas podem aprender a conviver com o seu próprio pensamento mítico, entreter o pensamento de outros ou permanecer no mito original (1982: 26).

As diferenças entre o trabalho de McWhinney, Battista e Agmon, por um lado, e o de Boje, Fedor e Rowland, por outro, parecem ser: (a) Boje, Fedor e Rowland descreveram mais o que entendiam como um processo de vida organizacional do que o processo criativo com vista à mudança organizacional, esse sim, desenvolvido por McWhinney, Battista e Agmon; (b) McWhinney, Battista e Agmon estavam claramente interessados no poder inconsciente do mito e do símbolo, ao contrário de Boje, Fedor e Rowland, que pareciam menos interessados na questão do inconsciente.

A remitologização representa uma abordagem do recentramento colectivo, com incidência nos seus principais processos e no mito vivo. O recentramento colectivo é o processo de fazer convergir um grupo para aquilo que é integral, essencial numa organização (Mink, Schultz & Mink, 1979). Outro estudo que apresenta o processo partilhado de contar histórias como um veículo para obter o recentramento organizacional é o de Boyce (1990), procedendo-se aí ao exame das histórias e do processo de as contar numa organização não lucrativa.

Boyce (1990, 1995) deu um contributo para a literatura sobre o processo de contar histórias com a sua análise de histórias organizacionais, que se funda na história da organização e nas metáforas de raiz. O sentido partilhado (consciência colectiva) pelos membros organizacionais que participaram no estudo está enraizado numa realidade unitária (McWhinney, 1984) com fundamento religioso. Na organização objecto de pesquisa não foram identificadas realidades alternativas (ou grupos com uma consciência colectiva distintiva) entre os participantes. Um contributo da investigação de Boyce (1990) para a literatura sobre a produção de sentido reside na análise da produção colectiva de sentido num sistema estruturalmente fechado. Embora procurasse demonstrar que o processo partilhado de contar histórias é um meio para a produção colectiva de sentido, tal não veio a acontecer nesse estudo. Quando, durante a realização do estudo, ficou claro o desacordo profundo entre os membros da organização e o seu presidente, acabaram por emergir questões que se prendem com a visão, a estratégia e a mudança organizacional (Boyce, 1995).

A organização como um sistema em que se contam histórias («a storytelling system») é o ponto central do estudo de Boje (1991) sobre a competência para contar histórias numa firma fornecedora de material de escritório. Ele mostrou como se realizava a gestão da produção de sentido quando os contadores e os ouvintes das histórias enviavam sinais e tomavam decisões acerca do quanto contar de uma história, do quanto referenciar e qual a interpretação a aplicar (1991:124). Os contadores e os intérpretes competentes de histórias são comunicadores organizacionais efectivos, mostram compreender a cultura e a história da organização, possuindo também capacidades que os gestores que lidam com as mudanças rápidas podiam bem desenvolver (Boje, 1989, 1991). O vigor do estudo de Boje (1991) reside no facto de ter observado em primeira mão o processo de contar histórias tal como decorre naturalmente numa organização. O seu estudo chama a atenção para os usos do processo de contar histórias por parte de agentes internos (predizer, reforçar e direccionar a mudança) e externos (criar cenários, negociar interpretações alternativas e compatibilizar novos precedentes), chamando igualmente a atenção para a dinâmica que faz variar o modo de contar histórias (1991:124).

O estudo de Boje (1995) sobre as histórias da organização Disney, com o qual ilustra os discursos pré-modernos, modernos e pós-modernos nas organizações, oferece um exemplo de como mobilizar mais do que uma perspectiva na investigação. Ao utilizar Tamara, um jogo, como metáfora para o discurso organizacional plurívoco, Boje levou a cabo uma análise pós-moderna no terreno das histórias oficiais e não-oficiais sobre Walt Disney e os Estúdios Disney. Boje chamou a atenção para a combinação de discursos presente nas histórias de Disney e no processo de contar essas histórias. Como empresa, Disney continua a ser caracterizada pela cultura organizacional hegemónica e pelas práticas autoritárias introduzidas por Walt Disney. Actualmente, contudo, Eisner – o CEO – inclui intencionalmente nas histórias que conta outras vozes que não eram ouvidas há algum tempo. Assim, para além do presidente, outras pessoas passaram a contar histórias. É significativo que Boje faça a distinção entre o seu método de análise pós-moderna e a conclusão de que Disney não é uma organização pós-moderna (1995). Trabalhando a partir do pressuposto pós-moderno de que co-existem vários discursos numa organização, o estudo de Boje constitui uma abordagem da interpretação plurívoca de histórias.

As investigações desenvolvidas até ao momento apresentam os processos de contar histórias como abordagens centradas na resolução de problemas e na pesquisa sobre a acção (Mitroff & Kilmann, 1975), na mudança organizacional (McWhinney & Battista, 1988); Agmon & McWhinney, 1989), na socialização de novos empregados (Louis, 1980, 1983; Brown, 1982), no recentramento colectivo (McWhinney & Battista, 1988; Boyce, 1995), na produção de sentido (Boje, 1991, 1995), na aprendizagem (Helmer, 1989) e, ainda, na inovação e no desenvolvimento de novos produtos (McWhinney, 1995).

O processo partilhado de contar histórias oferece um conjunto de aplicações que justificam a consideração de que goza junto dos membros organizacionais, dos gestores e dos especialistas. Essas aplicações são: (a) expressar a experiência organizacional dos membros ou dos clientes; (b) confirmar as experiências partilhadas e o sentido partilhado dos membros e grupos da organização; (c) orientar e socializar os novos membros da organização; (d) aperfeiçoar e alterar a realidade organizacional; (e) desenvolver, afinar e renovar o sentido de objectividade dos membros organizacionais; (f) preparar um grupo (ou grupos) para planear, executar planos e tomar decisões de acordo com objectivos partilhados; e (g) co-criar visão e estratégia.

Desafios à teoria e á prática

Face à pesquisa realizada até ao momento sobre histórias e o processo de contar histórias, podemos considerar os seguintes desafios emergentes a enfrentar: (a) questionarmo-nos explicitamente sobre qual a perspectiva assumida pelo investigador, levando a efeito uma análise crítica e política; (b) a criação de cultura organizacional e a consideração de múltiplas perspectivas de análise; (c) reconhecer os investigadores que nos precederam; (d) o desafio essencial, ético, dos estudos sobre histórias e o processo de contar histórias. Apresentamos em seguida estes pontos.

Questionarmo-nos explicitamente sobre qual a perspectiva assumida pelo investigador

Os estudos que foram desenvolvidos sob a perspectiva do interaccionismo simbólico ou do construtivismo social reconheceram a importância do sentido individual e colectivo, quer tenham ou não

interrogado explicitamente a orientação do investigador e realizado uma análise crítica ou política. Largamente omitidos nos estudos sobre histórias organizacionais apresentados até ao presente são os temas relativos a dinâmicas de poder, grupos dominantes e vozes menos ouvidas, «os de dentro» e «os de fora», e ainda a questão fundamental de qual a cultura e o sentido que é expresso nas histórias organizacionais. Se as pessoas simbolizam produtores de sentido que exprimem esse sentido sob a forma de histórias, os investigadores devem, então, tomar cuidadosamente atenção ao sentido produzido e expresso em cada nível da organização e por diferentes grupos de membros organizacionais. Dois problemas emergem aqui, chamando a atenção para a perspectiva do investigador quando realiza um estudo sobre histórias. Em primeiro lugar, se o investigador assume uma perspectiva integradora há sempre a probabilidade de as vozes dissonantes não se ouvirem ou de se tornarem periféricas. Por exemplo, podemos pressupor que uma história organizacional bem conhecida tem um só sentido, em vez de explorar as possíveis diferenças de sentido que essa história manifesta para vários grupos na organização. Em segundo lugar, uma consciente ou inconsciente conivência com a direcção por parte do investigador pode condicionar a sua pesquisa sobre histórias e sobre o sentido (ou o valor) que é atribuído à descoberta dessas histórias. A identificação explícita da perspectiva assumida por um investigador pode torná-lo mais consciente das limitações do ponto de vista que adopta e ainda da provável eficácia ou ineficácia do seu dispositivo de pesquisa para descobrir outros sentidos.

Levar em consideração múltiplas perspectivas de análise

Relacionadas com as observações anteriores encontram-se outras questões sobre quem cria cultura nas organizações e quem «detém» ou domina a cultura de uma organização. Se aceitarmos que todos os membros de uma organização são produtores de sentido, contribuem para a «criação de histórias» e para o processo de criação de cultura, então tudo isto tem implicações directas para o estudo das histórias organizacionais. Quando realizamos estudos sobre o processo de contar histórias numa organização devemos avaliar cuidadosamente a cultura que está a ser criada e mudada em toda a organização; identificar as tensões da(s) cultura(s) entretecida(s) diariamente e, ainda, perceber como essa criação e essa mudança estão a decorrer. Os investigadores devem descobrir os diferentes sentidos produzidos e mantidos pelos diferentes membros e grupos na organização.

A investigação sobre histórias e sobre o processo de as contar podia dar um contributo intencional para o que se sabe hoje sobre a criação e a mudança de culturas organizacionais. Mas muito pouco deste trabalho tem sido feito no âmbito das investigações sobre histórias e sobre o processo de contar histórias.

Reconhecer os investigadores que nos precederam

Contar histórias é um meio antigo para comunicar e produzir sentido. Estudos sérios sobre o mito, a narrativa, as histórias e o processo de contar histórias têm sido realizados por

investigadores de diferentes tradições teóricas e disciplinares. Embora as histórias organizacionais constituam uma área de estudos com rica e variada genealogia, o facto é que só uma diminuta parte da pesquisa sobre histórias e culturas organizacionais está claramente apoiada em trabalho teórico realizado anteriormente. Com excepção das dissertações, onde os universitários mostram, com todo o cuidado, como os seus estudos se inscrevem numa corrente de pesquisa já existente, muitas estudos sobre histórias e culturas organizacionais parecem suspensos no ar, sem genealogia aparente. Dar-se-á o caso de os investigadores que trabalham as histórias organizacionais não estarem familiarizados com a história deste seu campo de conhecimento? Talvez estejamos relutantes em reconhecer os investigadores de outras disciplinas sobre os quais baseamos o nosso trabalho, citando, em vez disso, os nossos próprios precursores no domínio das histórias e da cultura das organizações. Não há um estudo «puro» das histórias ou da cultura das organizações. Muita da nossa pesquisa é multidisciplinar e deve ser apresentada como tal. O conhecimento em progresso torna-se mais aprofundado quando assinalamos o seu lugar na árvore de família.

Inevitáveis desafios éticos

A pesquisa e a aplicação das histórias e dos processos de contar histórias confronta os investigadores, os gestores e os especialistas com desafios éticos e filosóficos. A pesquisa sobre histórias e os processos de as contar tem sido desenvolvida não apenas do ponto de vista do controlo social, mas também do ponto de vista da participação, da emancipação e da co-criação. A aplicação das histórias organizacionais e dos processos de contar histórias nas organizações pode também realizar-se como controlo social ou, por outro lado, como incentivo à participação e emancipação. Uma perspectiva crítica advoga o desenvolvimento e a utilização dos processos democráticos e liberalizadores de modo a que as pessoas possam aprender a envolver-se em acções sociais e organizacionais críticas e geradoras de esperança. O acto de contar histórias constitui um bom exemplo de um processo que ora pode incentivar e criar sentido, ora, pelo contrário, pode reforçar o controlo e a manipulação de sentido.

As observações acerca da ética/filosofia prendem-se sobretudo com o risco de um enviesamento a favor da direcção. Várias questões se colocam ao investigador e ao especialista: com que objectivos vou aplicar os meus conhecimentos sobre a cultura e o processo de contar histórias nas organizações? Estarei, enquanto especialista ou investigador, envolvido num trabalho sobre histórias e o processo de as contar que favorece a renovação, a participação e a democracia nas organizações? Que provas tenho eu disto? Ou estarei de tal modo comprometido com a gestão de topo que os meus conhecimentos e a minha competência no domínio dos símbolos e da produção de sentido são usados para estabelecer e reforçar o controlo? Que provas tenho eu disto? Estas são questões inquietantes.

Resumo

Esta nossa revisão da pesquisa sobre histórias e sobre o processo de as contar nas organizações, conduzida de acordo com as perspectivas simbólica, construtivista e crítica, examinou

alguns estudos fundamentais e reflectiu sobre os pressupostos que os guiaram. As histórias e o processo de as contar exprimem claramente a cultura de uma organização. A pesquisa aqui revista oferece-nos estudos de casos organizacionais, descrições de amplos sectores da indústria e, ainda, uma série de abordagens de histórias e do modo de as contar, que têm sido utilizadas em organizações. Também desafiámos os investigadores e os especialistas a examinar a perspectiva que enforma os seus estudos sobre estes temas. Por fim, procurámos salientar a facilidade com que as histórias e o processo de as contar podem ser usados no interesse da direcção ou, pelo contrário, como um veículo para a renovação e para a participação nas organizações.

Referências

- Abravanel, H. (1983). «Mediatory myths in service of organizational ideology». In L. R. Pondy, G. Morgan, P. J. Frost, & T. Dandridge (Eds.), *Organizational symbolism*: 273-293. Greenwich, CT: JAI Press.
- Adams, G. B., & Ingersoll, V. H. (1983). «Managerial metamyths: Bridges to organizational boundary crossing». Paper presented at the invitational meeting of Myth, Symbol, & Folklore: Expanding the Analysis of Organizations, UCLA, Los Angeles.
- Agmon, O., & McWhinney, W. (1989). «On myths and the mythic: Their use in organizational and social change». Unpublished manuscript.
- Argyris, C., & Schon, D. A. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C., & Schon, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Berg, P. & Asplund, C. (1981). *Organizational sagas*. Paper presented at E. G. O. S. Colloquium, Glasgow University.
- Berg, P. (1985). «Organizational change: As a symbolic transformation process». In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Organizational culture*: 281-299. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Berger, P., & Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality*. New York: Anchor.
- Boje, D. M. (1989). «Postlog: Bringing performance back». *Journal of Organizational Change Management*, 2(2): 80-93.
- Boje, D. M. (1991). «The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm». *Administrative Science Quarterly*, 36(3): 106-126.
- Boje, D. M. (1995). «Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as «Tamara-land». *Academy of Management Journal*, 38(4): 997-1035.
- Boje, D. M., Fedor, D. B., & Rowland, K. M. (1982). «Myth making: A qualitative step in OD interventions». *Journal of Applied Behavioral Science*, 18(1): 17-28.
- Bowles, M. L. (1989). «Myth, meaning, and work organization». *Organization Studies*, 10(3): 405-421.
- Boyce, M. E. (1990). «Story and storytelling in organizational life». Unpublished dissertation. The Fielding Institute.
- Boyce, M. E. (1995). «Collective centring and collective sense-making in the stories and storytelling of one organization». *Organization Studies*, 16(1): 107-137.
- Brown, M. H. (1982). «That reminds me of a story: Speech action on organizational socialization». Unpublished doctoral dissertation. University of Texas at Austin.
- Burke K. (1955). *A rhetoric of motives*. New York: George Braziller.
- Burrell, G. (1988). «Modernism, post modernism, and organizational analysis: The contribution of Michel Foucault». *Organization Studies*, 9(2): 221-235.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann.
- Calas, M. B. & Smircich, L. (1992). «Re-writing gender into organizational theorizing: Directions from feminist perspectives». In M. Reed & M. Hughes (Eds.), *Rethinking organization: New directions in organization theory and analysis*: 227-253.
- Campbell, J. (1976a). *Primitive mythology*. Harmondsworth: Penguin.
- Campbell, J. (1976b). *Creative mythology*. Harmondsworth: Penguin.
- Campbell, K. (1970). «The ontological foundations of rhetorical theory». *Philosophy and Rhetoric*, 3: 97-108.
- Clark, B. R. (1970). *The distinctive college: Antioch, Reed, and Swarthmore*. Chicago: Aldine.

- Clark, B. R. (1972). «The organizational saga in higher education». *Administrative Science Quarterly*, 17: 178-184.
- Clegg, S. (1990). *Modern organizations: Organization studies in the postmodern world*. Newbury Park, CA: Sage.
- Conrad, C. (1981). «Toward a symbology of organizational power». Paper presented at the SCA/ICA conference on interpretive approaches to organizational communication. Alta, Utah.
- Dandridge, T. C., & Mitroff, I., & Joyce, W. F. (1980). «Organizational symbolism: A topic to expand organizational analysis». *Academy of Management Review*, 5(1): 77-82.
- Ferguson, K. (1984). *The feminist case against bureaucracy*. Philadelphia, PA: Temple University Press.
- Fisher, W. R. (1984). «Narration as a human communication paradigm: The case of public moral argument». *Communication Monographs*, 51(3): 1-22.
- Fisher, W. R. (1987). *Human communication as narration: Toward a philosophy of reason, value, and action*. Columbia, SC: University of South Carolina Press.
- Freire, P. (1985). *The politics of education: Culture, power, and liberation*. trans. by D. Macedo. MA: Bergin & Garvey Publishers, Inc.
- Gabriel, Y. (1991). «Turning facts into stories and stories into facts: A hermeneutic exploration of organizational folklore». *Human Relations*, 44(8): 857-875.
- Georges, R. A. (1969). «Toward an understanding of storytelling». *Journal of American Folklore*, 82: 313-328.
- Giroux, H. A. (1992). *Border crossings: Cultural workers and the politics of education*. New York: Routledge.
- Giroux, H. A. (1993). *Living dangerously: Multiculturalism and the politics of difference*. New York: Peter Lang Publishers.
- Giroux, H. A. (1994). *Disturbing pleasures: Learning popular culture*. New York: Routledge.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. New York: Doubleday.
- Gramsci, A. (1971). *Selections from the prison notebooks*. Q. Hoare and G. Nowell-Smith (Eds.). New York: International Publishers.
- Gregory, K. L. (1983). «Native-view paradigms: Multiple cultures and culture conflicts in organizations». *Administrative Science Quarterly*, 28: 359-376.
- Gustafsson, B. (1984). «Hero myths and manager descriptions». Conference on Organizational Symbolism and Corporate Culture. Lund, Sweden.
- Habermas, J. (1970). *Toward a rational society*. trans. by J. J. Shapiro. Boston: Beacon.
- Hackman, R. (1984). «The transition that hasn't happened». Unpublished manuscript, Yale University.
- Helmer, J. E. (1989). «Between horses: An ethnographic study of communication and organizational culture at a harness track». Unpublished dissertation. University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Ingersoll, V. H., & Adams, G. B. (1986). «Beyond organizational boundaries: Explaining the managerial myth». *Administration and Society*, 18(3): 360-381.
- Jermier, J. M., Slocum, Jr., J. W., Fry, L. W., & Gaines, J. (1991). «Organizational subcultures in a soft bureaucracy: Resistance behind the myth and facade of an official culture». *Organization Science*, 2(2): 170-194.
- Labov, W. (1972). *Language in the inner city: studies in the Black English vernacular*. Philadelphia, PA: University of Pennsylvania Press.
- Labov, W., & Waletzky, J. (1967). «Narrative analysis: Oral version of personal experience». In J. Helm (Ed.), *Essays on the visual and verbal arts*: 12-44. Seattle, WA: University of Washington Press.
- Larson, B. J. (1991). «Informal workplace learning and partner relationships among paramedics in the prehospital setting». Unpublished dissertation. Columbia University Teachers College.
- LeShan, L. (1976). *Alternative realities*. New York: Ballantine.
- Levi-Strauss, C. (1963). *Structural anthropology*. London: The Penguin Press.
- Levi-Strauss, C. (1966). *The savage mind*. London: Weidenfeld & Nicholson.
- Louis, M. R. (1980). «Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational setting». *Administrative Science Quarterly*, 25: 226-252.
- Louis, M. R. (1983). «Organizations as culture-bearing milieu». In L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan, T. Dandridge (Eds.), *Organizational symbolism: Monographs in organizational and industrial relations*, Vol. 1: 39-54. Greenwich, CT: JAI Press.
- Mahler, J. (1988). «The quest for organizational meaning: Identifying and interpreting the symbolism in organizational stories». *Administration & Society*, 20(3): 344-368.
- Malinowski, B. (1931). «Culture». In E. R. A. Seligman (Ed.), *Encyclopedia of the Social Sciences*, 4: 621-646.

- Martin, J. (1990). «Deconstructing organizational taboos: The suppression of gender conflict in organizations». *Organization Science*, 1: 1-21.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Martin, J., Feldman, M. S., Hatch, M. J., & Sitkin, S. B. (1983). «The uniqueness paradox in organizational stories». *Administrative Science Quarterly*, 28: 438-453.
- Martin, J., & Meyerson, D. (1986). «Organizational culture at the OZ company (OZCO)». Unpublished manuscript, Stanford University.
- Martin, J., & Meyerson, D. (1988). «Organizational cultures and the denial, channeling, and acknowledgement of ambiguity». In L. R. Pondy, R. J. Boland, Jr., & H. Thomas (Eds.), *Managing ambiguity and change*: 93-125. New York: John Wiley & Sons.
- Martin, J., & Powers, M. E. (1983). «Truth or corporate propaganda: The value of a good war story». In L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan, & T. Dandridge (Eds.), *Organizational symbolism: Monographs in organizational and industrial relations*, Vol. 1: 93-107. Greenwich, CT: JAI Press.
- Martin, J. & Siehl, C. (1983). «Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis.» *Organizational Dynamics*, August: 52-64.
- Martin, J., Sitkin, S. B., & Boehm, M. (1985). «Founders and elusiveness of a cultural legacy». In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Organizational culture*: 99-124. Beverly Hills: Sage Publications.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Maslow, A. H. (1971). *The further reaches of human nature*. New York: Viking.
- May, R. (1975). *The courage to create*. New York: Bantam.
- Maynard-Moody, S., Stull, D., & Mitchell, J. (1986). «Reorganization as status drama: Building, maintaining, and displacing dominant subcultures». *Public Administration Review*, 46: 301-310.
- McCollom, M. E. (1987). «Subcultures and stories: Reflection of a multicultural reality in organizations». Unpublished doctoral dissertation. Yale University.
- McWhinney, W. (1984). «Alternative realities: Their impact on change and leadership». *Journal of Humanistic Psychology*, 24(4): 7-38.
- McWhinney, W. (1995). «A health confluence». Unpublished paper.
- McWhinney, W., & Battista, J. (1988). «How remythologizing can revitalize organizations». *Organizational Dynamics*, August: 46-58.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, self, and society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Meyer, J. W. (1982). «How ideologies supplant formal structures and shape responses to environments». *Journal of Management Studies*, 19: 45-61.
- Meyerson, D. (1989). «The social construction of ambiguity and burnout». Unpublished dissertation. Stanford University.
- Mills, A. J. (1988). «Organization, gender, and culture». *Organization Studies*, 9(3): 351-369.
- Mills, A. J., & Tancred, P. (Eds.). (1992). *Gendering organizational analysis*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Mink, O. G., Shultz, J. M., & Mink, B. P. (1979). *Open organizations*. Published by Learning Concepts. San Diego, CA: University Associates (distributor).
- Mitroff, I., & Kilmann, R. H. (1975). «Stories managers tell: A new tool for organizational problem-solving». *Management Review*, July: 18-28.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Nusbaum, P. (1982). «Making sense: The creative formulation of everyday conversation». Unpublished dissertation. Indiana University.
- Nystrom, P. C., & Starbuck, W. H. (1984). «Managing beliefs on organizations». *Journal of Applied Behavioral Science*, 20(3): 277-287.
- Ouchi, W. G., & Johnson, J. (1978). «Types of organizational control and their relationship to emotional well-being». *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 293-317.
- Pettigrew, A. M. (1979). «On studying organizational cultures». *Administrative Science Quarterly*, 24: 570-581.
- Perelman, C. (1979). «Authority, ideology, and violence». In C. Perelman (Ed.), *The new rhetoric and the humanities: Essays on rhetoric and its experience*. Holland: D. Reidel.
- Pondy, L. (1983). «The role of metaphors and myths in organization». In L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan, & T. Dandridge (Eds.), *Organizational symbolism: Monographs in organizational and industrial relations*, Vol. 1: 157-166. Greenwich, CT: JAI Press.

- Pondy, L., Frost, P., Morgan, G., & Dandridge, T. (Eds.) (1983). *Organizational symbolism: Monographs in organizational and industrial relations*. Vol. 1. Greenwich, CT: JAI Press.
- Radcliffe-Brown, A. (1952). *Structure and function in primitive society*. Glencoe, IL: Free Press.
- Rappaport, R. A. (1971). «Ritual, sanctity, and cybernetics». *American Anthropologist*, 73: 59-76.
- Reynolds, P. D. (1986). «Organizational cultures as related to industry, position, and performance». *Journal of Management Studies*, 23, 333-345.
- Ricoeur, P. (1971). «The model of text: Meaningful action considered as text». *Social Research*, 39: 529-562.
- Robinson, J. A. (1981). «Personal narratives reconsidered». *Journal of American Folklore*, 94: 58-85.
- Rose, R. A. (1988). «Organizations as multiple cultures: A rules theory analysis». *Human Relations*, 41: 139-170.
- Salaman, G. (1979). *Work organizations, resistance, and control*. London: Longman.
- Schutz, A. (1967). *Collected papers I: The problem of social reality* (2nd ed.). The Hague: Martinus Nijhoff.
- Schein, E. (1983). «The role of the founder in creating organizational culture». *Organizational Dynamics*, Summer: 13-28.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sievers, B. (1986). «Beyond the surrogate of motivation». *Organization Studies*, 7(4): 355-351.
- Sievers, B. (1993). «Love in the time of AIDS». Paper presented at *Organizations and Symbols of Transformation*, the 11th International SCOC Conference on Organizational Symbolism, EADA-Collbato, Barcelona, Spain.
- Sievers, B. (1994). «Characters in search of a theatre». In R. Casemore, G. Dyos, A. Eden, K. Kellner, J. McAuley, and S. Moss (Eds.), *What makes consultancy work understanding the dynamics*: 291-311. London: South Bank University Press.
- Silver, J. (1987). «The ideology of excellence: Management and neo-conservatism». *Studies in Political Economy* 24, August: 105-129.
- Smircich, L. (1983). «Organizations as shared meanings». In L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan, & T. Dandridge (Eds.), *Organizational symbolism: Monographs in organizational and industrial relations*, Vol. 1: 55-66. Greenwich, CT: JAI Press.
- Smircich, L., & Calas, M. B. (1985). «Organizational culture: A critical assessment». In F. M. Jabin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, & L. W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication*: 228-263. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Thorpe, B. N. (1986). «Learning about organizational change through the analysis of myth and narrative: A critical hermeneutic study». Unpublished doctoral dissertation. University of San Francisco.
- Tierney, W. G. (1989). «Advancing democracy: A critical interpretation of leadership». *Peabody Journal of Education*, 66(3): 157-175.
- Tierney, W. G. (1993). *Building communities of difference: Higher education in the twenty-first century*. Westport, CT: Bergin & Garvey.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1984). «Studying organizational cultures through rites and ceremonies». *Academy of Management Review*, 9: 653-669.
- Van Dijk, T. A. (1975). *Action, action description, and narrative*. New Literary History, 6: 273-294.
- Van Maanen, J., & Barley, S. R. (1984). «Occupational communities: Culture and control in organizations». *Research in Organizational Behavior*, 6: 287-365.
- Van Maanen, J., & Barley, S. R. (1985). «Cultural organization: Fragments of a theory». In P. Frost et al (Eds.), *Organizational culture*: 31-53. Beverly Hills: Sage.
- Weick, K. E. (1991). «The vulnerable system: An analysis of the Tenerife air disaster». In P. Frost, M. Louis, C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Reframing organizational culture*: 117-130. Newbury Park: Sage.
- Wilkins, A. (1978). «Organizational stories as an expression of management philosophy: Implications for social control in organizations». Unpublished doctoral dissertation. Stanford University.
- Wilkins, A. (1983). «Organizational stories as symbols which control the organization». In L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan, & T. Dandridge (Eds.), *Organizational symbolism: Monographs in organizational and industrial relations*, Vol.1: 81-92. Greenwich, CT: JAI Press.
- Wilkins, A. (1984). «The creation of company cultures: The roles of stories and human resource systems». *Human Resource Management*, 23(1): 41-60.
- Wilkins, A., & Martin, J. (1979). «Organizational legends». Unpublished research paper, #521. Graduate School of Business, Stanford University.

IDENTIDADE E MUDANÇA

«Obiter dictum: dizer de «duas» coisas que elas são idênticas, é sem sentido, e dizer de «uma» coisa que ela é idêntica a si própria, não diz absolutamente nada» (Wittgenstein, Tractatus Logico-Philosophicus, 5.5303:107).

Se dizer que duas coisas são iguais é absurdo e dizer que uma coisa é idêntica a si mesma é tautológico, como ultrapassar então este duplo constrangimento, como resolver o dilema fundamental constitutivo do próprio conceito de identidade?

Parece-nos que se trata sobretudo da necessidade de desconstruir o conceito de identidade, explicitando os seus múltiplos componentes conceptuais e descrevendo, com maior rigor, o respectivo conteúdo. Assim, uma das formas de sair deste constrangimento, aparentemente irreduzível, consiste em fazer referência a um só e mesmo particular, através do recurso a denominações diferentes.

Ou seja, o sentido primordial de identidade diz respeito aos atributos daquilo que é idêntico a um sujeito particular, através de um outro nome ou definição desse sujeito. Neste sentido, um enunciado identitário é verdadeiro se e só se o signo de identidade aparece entre expressões que denotam um mesmo particular. Esta constitui a explicação aristotélica para o paradoxo intrínseco ao termo identidade.¹

Uma outra forma de ultrapassar este problema, consiste em enquadrar a questão da identidade na respectiva dimensão temporal. Segundo este ponto de vista, um particular é considerado em relação a si mesmo em dois

¹ Sobre a questão da Identidade em Aristóteles, consultar: *De la génération et de la corruption*, I; *De l'Âme*, II; *La Métaphysique*.

momentos temporais distintos. De uma perspectiva sincrónica passamos, assim, a uma perspectiva diacrónica do problema da identidade. «Se identificar um particular com ele próprio é uma trivialidade e identificar dois particulares entre eles é um absurdo, um exame das condições de identificação e de reidentificação de um só e mesmo particular consigo próprio em dois momentos distintos do seu percurso, inscreve-se no âmago dos grandes problemas tradicionais da persistência, da mudança e da individuação dos particulares» (Stéphane Ferret, 1996:10).

Assim, o que Stéphane Ferret nos propõe, na obra *Le Bateau de Thésée – Le problème de l'identité à travers le temps*, é uma perspectiva da identidade, segundo a qual, mais do que descobrir os índices ou sintomas que permitem a reidentificação prática dos particulares, interessa sobretudo discernir os critérios de identidade que viabilizam a persistência do particular enquanto tal, independentemente da nossa relação com ele. A verdadeira questão desloca-se do problema de saber como um determinado particular é o mesmo, para a problemática central de saber o que é que faz com que este particular seja o mesmo ao longo do tempo.

Neste sentido, o problema da identidade ou da mesmidade é sobretudo o problema da relação única, diferenciada e diferenciadora, que os indivíduos estabelecem com eles próprios, ao longo do seu percurso existencial. «A identidade ou mesmidade é uma relação que todos os indivíduos (particulares ou entidades) mantêm necessariamente com eles próprios, ao longo do seu percurso, e que nenhum outro indivíduo pode assegurar» (Stéphane Ferret, 1996: 11).

A identidade como relação estabelece assim um princípio de equivalência, de carácter simétrico, reflexivo e transitivo, distinguindo-se de outras relações de equivalência pela sua característica intrínseca de substituição, ou seja, de indiscernibilidade dos idênticos (se x é idêntico a y , então x e y partilham as mesmas propriedades). Neste contexto, torna-se possível desdobrar o conceito de identidade em três categorias essenciais, a saber, a «identidade numérica», «qualitativa» e «específica».

A primeira refere-se à relação de um particular consigo próprio, ao longo do tempo; a segunda designa a semelhança ou analogia entre um ou vários particulares e a terceira reúne sob uma mesma categoria de *espécie* ou *género*, particulares numericamente diferentes. Esta subdivisão do conceito de identidade permite-nos explicitar com maior rigor o respectivo conteúdo conceptual, bem como esclarecer em que sentido o utilizamos.

A «identidade qualitativa» distingue-se da «numérica» na medida em que pode ligar vários particulares distintos. Nesta perspectiva, dois particulares, por muito semelhantes que possam parecer, nunca são, de facto, numericamente idênticos, mas podem ser qualitativamente idênticos. Por outro lado, o facto de, numa perspectiva sincrónica, um particular ser qualitativamente idêntico a si mesmo não implica que a «identidade qualitativa» seja condição necessária e suficiente da «identidade numérica».

Contrariamente à «identidade qualitativa», a «identidade numérica» não é incompatível com a mudança. Um só e mesmo particular pode corresponder, em diferentes momentos da sua carreira, a descrições fenomenológicas diferentes (*identidade qualitativa*), continuando a ser um e o mesmo (*identidade numérica*). «Na realidade, não há nenhuma razão, a não ser mitológica, para decretar que um só e mesmo particular deva ser qualitativamente idêntico a si próprio, ao longo do seu percurso (...)» (Stéphane Ferret, 1996: 16). Basta pensar no processo de crescimento dos seres humanos e

² O conceito de «identidade específica» remete-nos para a ideia de *espécie* ou *género* e não de singularidade ou particularidade.

na conseqüente alteração, ao longo da vida, das respectivas características morfológicas, psicológicas e contextuais.

Por seu turno, a «identidade específica» constitui uma condição da «identidade numérica», conferindo a cada particular a propriedade essencial de ser um particular de determinada *espécie* ou *género*. É ela que está no centro da aporia da mudança, estabelecendo a diferença entre as mudanças que preservam a identidade daquelas que a destróem.

Deste modo, os critérios identitários tradicionais, nomeadamente a continuidade espacio-temporal e a unicidade composicional, são insuficientes para explicar o problema da identidade. Podem ser pertinentes de um ponto de vista meramente empírico, mas são insuficientes para fundamentar e legitimar uma teoria da individuação dos particulares, só possível através do desdobramento conceptual das *figuras* ou *categorias do mesmo*, atrás referenciadas.

Um outro paradoxo persiste, contudo, relacionado com o problema da identidade. É o paradoxo da mudança, assente em dois pressupostos fundamentais, a saber, ou o particular que muda continua o mesmo e então não mudou verdadeiramente, ou a mudança foi efectiva e então o particular já não é o mesmo. A pretensa antinomia entre identidade e mudança é contudo negada pela própria experiência quotidiana, segundo a qual os particulares persistem para além de mudanças pontuais que os afectam, ou seja, há qualquer coisa que persiste sempre, durante e para além da mudança.

Torna-se pois indispensável explicar as condições de verdade dos enunciados de identidade, a partir da ideia de continuidade, de qualquer coisa que perdura para além da mudança, de um *continuum* que continua a ser enquanto existir. O que assegura então a possibilidade de permanência do particular na e para além de mudanças pontuais que o afectam ao longo do seu percurso existencial?

Stéphane Ferret responde a esta questão dizendo-nos que é a dependência «específica» que sustenta a individuação, ou seja, a possibilidade de aplicar o mesmo conceito de *espécie* ou *género*, ao longo de toda a vida do particular, determinando assim as condições da sua persistência. «Para todo o *continuum* completamente determinado, deve-se encontrar pelo menos um conceito de *espécie* que o enquadre e precise o respectivo princípio de persistência» (Stéphane Ferret, 1996: 34).

Assim, a teoria essencialista da identidade enquanto invariância não só se apoia em pressupostos falsos, nomeadamente o da identificação dos particulares a partir da respectiva composição, como assenta numa confusão conceptual entre «identidade numérica» e «qualitativa». Ora, não só um mesmo particular pode, em dois momentos distintos, não ser composto *stricto sensu* dos mesmos elementos, como ainda dois particulares numericamente distintos podem ter a mesma composição. «A confusão consiste em apreender a identidade como similitude perfeita e completa: é um e o mesmo aquele que permanece qualitativamente o mesmo. A ideia de identidade, no sentido numérico, não é a ideia de indiscernibilidade, de similitude ou semelhança (...), mas sim a de uma coincidência completa de substância.» (Stéphane Ferret, 1996: 29).

Ou seja, não podemos confundir as funções referencial e descritiva da *mesmidade*, desdobrando-se a *figura do mesmo* nos conceitos de «identidade numérica» e «qualitativa», podendo o termo *mesmo* indicar referencialmente o mesmo particular ou designar características qualitativas partilhadas por dois particulares numericamente distintos. A *gramática do mesmo* aparece tanto em expressões referenciais como descritivas, embora com funções e objectivos diferenciados, sendo a ideia de identidade, no sentido numérico, não a de indiscernibilidade mas antes a de coincidência completa de substância.

Assim, é possível ser e não ser o mesmo, ser idêntico a si próprio, sendo qualitativamente distinto em dois momentos diferentes, isto porque não há nada que seja inqualificável, individualmente igual a si mesmo. Como a partir do momento em que se atribuem qualidades a um objecto, o próprio movimento de transferência, de mistura recíproca, é que produz o que é, esta designação é em si mesma incorrecta porque nada nunca é mas torna-se, transforma-se, vem a ser.

O paradoxo constitutivo da identidade está bem ilustrado no pensamento heraclítico, nomeadamente com a máxima «(...) não nos banhamos nunca duas vezes no mesmo rio» (Heraclito, in Stéphane Ferret, 1996: 23), devendo o modelo do rio ser aplicado à totalidade dos particulares, dos existentes. Mais do que falar do mundo do *ser* devemos falar do mundo do *dever*, de um mundo em movimento contínuo, de fluxos e refluxos vários, em que nada no movimento é superior a ele próprio.

Vida e morte, vigília e sono, juventude e velhice, são diferentes e o mesmo em Heraclito. «O mesmo e no mesmo vivente e morto, e também o acordado e o que dorme, e também o jovem e o velho» (Heraclito, in García Calvo, fr. 65; DK, 88). O pensamento de Heraclito supõe, assim, a afirmação simultânea da identidade e da diferença, da identidade na contradição, e fá-lo através de uma tensão dual, considerando a metamorfose como princípio universal de mudança. «Tudo muda e, no entanto, tudo se mantém (...) tudo flui e cada um dos contornos recebe uma configuração efémera; o tempo desliza também em perpétuo movimento, não de maneira diferente de um rio; pois nem um rio pode deter-se nem uma hora fugaz» (Heraclito, *Met.*, XV, 165).³

Como viver então num contexto metafísico mobilista de tipo heraclítico? Como conceber um mundo em que nada é, ou nada dura mais do que um instante, em que tudo se move, mundo de multiplicidade pura onde nenhuma unidade se pode encontrar, logo nenhum conhecimento é possível?

No diálogo platónico *Teeteto*⁴, Sócrates dá-nos uma resposta ao distinguir a *percepção* da *sensação*, sendo aquela qualquer coisa em que a multiplicidade das sensações propriamente ditas se encontra unificada e organizada na alma do homem que conhece. Ou seja, não são os sentidos que percebem mas a alma que apreende o que é comum a dois ou mais domínios do sensível, a saber, o seu ser, o seu número, a sua identidade e a sua diferença, expressando este *ser-do-mundo* (na sua estrutura e relações) através do discurso racional.

«Sócrates – Mas por qual órgão se exerce a faculdade que te faz conhecer o que é comum a todas as coisas de que estamos a falar, aquilo a que aplicas os termos «é» ou «não» (...)»

Teeteto – Queres falar do ser e do não-ser, da semelhança e da dissemelhança, da identidade e da diferença e, ainda, da unidade e dos outros números aplicados a estas coisas. (...) não sei que dizer, senão que, na minha opinião, não há nenhum órgão especial para estas noções como há para as outras: é a própria alma, e por si mesma, que, segundo penso, examina as noções comuns em todas as coisas» (Platão, *Teeteto*, § XXIX, sublinhados nossos).

Ora, este «exame dos comuns» mais não é do que a identificação e agrupamento dos particulares em função de determinados conceitos de *género* ou *espécie* que os distinguem dos restantes, sendo que um *continuum* pode ser recoberto por diferentes conceitos qualitativos

³ Poema de Ovídio, terminado no ano 9 da nossa era, cujo abstracto filosófico fundamental é a consideração da *metamorfose* como princípio universal de mudança e onde, por debaixo da figura fictícia de Pitágoras, despontam as de Heraclito e Lucrécio e abundam, além disso, os acentos estoicos. A invocação à mudança temporal dá ao poema uma maior tonalidade nostálgica. Relativamente à passagem do tempo encontramos, de novo, o *rio* de Heraclito; (Met. XV – 178 – 181), in José Jiménez, *A vida como acaso*, Ed. Vega, 1997, p. 191.

⁴ *Teeteto* pode ser considerado como o último dos diálogos socráticos de Platão. Conta com um número limitado de interlocutores (Sócrates, Teodoro e Teeteto), sendo o problema estudado o da natureza da Ciência.

sucessivos (ser criança, adolescente, adulto ou velho), pressupondo sempre a existência de um predicado de substância e de *género* (ser o mesmo homem) que lhes é comum e tem uma relação directa com o *continuum* mutável.

O problema reside então em diferenciar a persistência de um particular através da mudança, da sua substituição por um particular numericamente diferente, ou seja, onde se situa a fronteira conceptual e real da mudança possível, para além da qual o particular enquanto tal deixa de existir, dando lugar a um outro?

Retomando as teses neo-aristotélicas da distinção entre «mudanças de grau» e «mudanças de natureza», podemos dizer que as primeiras se referem a mudanças de lugar (translação), propriedades ou qualidades (alteração) ou de quantidade (acréscimo ou decréscimo), não pondo em causa a natureza do que assim muda, enquanto as segundas, mudanças de geração e de corrupção, dizem essencialmente respeito à substância constitutiva da entidade ou particular em causa, provocando o seu desaparecimento ou substituição por outro.

«Uma vez que o sujeito é qualquer coisa diferente da qualidade, a qual tem por natureza ser-lhe atribuída, e que a mudança pode produzir-se em cada um destes casos, há alteração, quando o sujeito, sujeito sensível, continuando o mesmo, muda nas suas próprias qualidades (...) por exemplo, o corpo que estava saudável fica doente, continuando idêntico a si próprio (...). Mas quando é a coisa tomada no seu todo, que muda, e nada de sensível permanece idêntico como sujeito, quando, por exemplo, a semente, como um todo, produz o trigo, ou quando a água, como um todo, produz o ar, ou o ar, como um todo, produz a água, uma tal mudança é desde logo geração de uma substância e corrupção de outra» (Aristóteles, *De Generatione et Corruptione*, 319 b-10-15).

Assim, enquanto nas «mudanças de grau» para mudar é preciso ser o mesmo (a mudança inscreve-se na *mesmidade*), nas «mudanças de substância», aplica-se o pressuposto da incompatibilidade entre identidade e mudança. Enquanto as primeiras não afectam a existência do particular, sendo o limite da mudança a *espécie* ou *género* do particular considerado, as segundas originam a corrupção, ou seja, o desaparecimento do particular em causa, podendo gerar um outro que o substitui. Ou seja, um particular pode ser considerado um e o mesmo se as mudanças que o afectam forem de «grau» (*identidade qualitativa*) e não de «substância» (*identidade numérica*), podendo o particular em causa ser recoberto por pelo menos um mesmo conceito de *espécie*, ao longo do seu trajecto existencial.

«(...) a espécie à qual pertence um particular constitui a fronteira intransponível para o mesmo. Se quisermos (...) aceitar a identidade numérica de um particular, as mudanças devem ser circunscritas à espécie de coisa que este particular é» (Stéphane Ferret, 1996: 37). Ou seja, as mudanças naturais do particular dizem sobretudo respeito ao processo de transformação de um determinado estado da substância dada a um outro estado da mesma substância e nunca a uma mudança radical de substância da entidade ou particular considerado. Este processo de metamorfose natural está inscrito na própria natureza do particular, é constitutivo da sua substância, sendo o particular afectado a própria causa da mudança, a qual corresponde assim a uma lei interna de autodesenvolvimento.

Assim, os critérios de identidade dos particulares orgânicos não dependem da nossa vontade, sendo a sua fundamentação essencialmente biológica e supracultural. Neste sentido, podemos falar de um conceito de *identidade diacrónica*, o qual permite conciliar as problemáticas da mesmidade e da mudança, relativamente ao particular considerado.

Deste modo, os organismos, espécies ou substâncias naturais, não reenviam a uma conjunção de propriedades extrínsecas, que lhes sejam semanticamente associadas, mas a uma natureza essencial intrínseca, que podemos ou não conhecer. O conceito de natureza essencial refere-se a uma essência real, exterior à observação humana, conhecida ou não pela Ciência, e não a uma essência gramatical ou linguística, convencional, como no caso dos artefactos. «Existe um mundo possível no qual os limões não existem (...) não existe um mundo possível no qual os limões não sejam frutos» (Stéphane Ferret, 1996: 62).

Inversamente, os artefactos, objectos fabricados, não possuem uma natureza essencial intrínseca. As *espécies artificiais* não podem ser apreendidas por uma conjunção de propriedades naturais mas sim pela coincidência de características nominais. O critério de identidade que define os artefactos diz sobretudo respeito à respectiva atribuição funcional, sendo que um particular pertence a uma *espécie artificial* se e só se a função nominal dessa espécie puder ser legitimamente atribuída ao particular em causa, correspondendo a forma e mecanismo do artefacto à forma e mecanismo da *espécie artificial* correspondente.

Existe pois uma diferença de estatuto ontológico entre organismos e artefactos, sendo os primeiros guiados por uma essência real intrínseca, independente do espírito humano, e os segundos condicionados por uma estipulação nominal extrínseca. Ou seja, contrariamente aos particulares naturais, cuja essência interna real a Ciência tem por função descobrir, *a posteriori*, a essência dos artefactos é nominal no sentido em que somos nós que decidimos, *a priori*, qual a sua constituição e respectiva função.

Uma outra questão refere-se ao facto da descrição fenomenológica dos particulares não constituir um critério legítimo de «identidade específica», uma vez que não existe uma configuração *standard* de cada *espécie* ou *género* considerado, ou seja, não existe um arquétipo geral das espécies. «Existem peixes que têm asas e aos quais o ar não é estranho, e existem aves que vivem na água e têm o sangue frio como os peixes (...)» (John Locke, *An Essay Concerning Human Understanding*, III, VI, § 12).

Por outras palavras, se as delimitações de *espécie* não são rígidas, então existe a possibilidade de emergência de particulares morfologicamente distintos, embora pertencentes à mesma *espécie*, definindo-se esta sobretudo por uma classificação nominal extrínseca.

«Julgamos saber algo das próprias coisas quando falamos de árvores, cores, neve e flores e, no entanto, não dispomos senão de metáforas das coisas que não correspondem de forma alguma às essencialidades primordiais. (...) também a nossa oposição entre indivíduo e género é antropomórfica e não provém da essência das coisas, embora não usemos dizer que não lhe corresponda (...). Que é então a verdade? Um exército móvel, de metáforas, de metonímias, de antropomorfismos, numa palavra, uma soma de relações humanas que foram poética e retoricamente intensificadas, (...) as verdades são ilusões que foram esquecidas enquanto tais, metáforas que foram gastas e que ficaram esvaziadas do seu sentido (...)» (Nietzsche, 1997: 219-221).

A tese nietzschiana de uma distância intransponível entre a ordem ou encadeamento das coisas consideradas *em si mesmas* e as capacidades de representação e compreensão do sujeito, segundo a qual a verdade é valorizada porque é *boa* para a sociedade e não porque corresponda ao conhecimento das coisas, faz da linguagem, enquanto instrumento privilegiado do conhecimento, uma estrutura de dissimulação e apropriação do real, a qual fundamenta a esfera do *convencional*.

Neste sentido, uma perspectiva meramente empírica é insuficiente enquanto critério de «identidade específica», devendo este basear-se, essencialmente, quer na constituição interna do particular em causa, quer na respectiva classificação nominal e/ou convencional, para que possa ser devidamente formulado. Ou seja, determinado particular pertence a determinada *espécie* natural se e só se possuir a respectiva constituição interna, cientificamente conhecida ou não, sendo enquadrável na categoria nominal atribuída à *espécie* ou *género* em questão.

Paradoxalmente, se a recusa de um critério empírico da «identidade específica» parece legítima, existe contudo uma relação incontestável entre microestrutura ou constituição interna e aparência externa, morfológicamente configurada. Ou seja, existem traços essenciais subjacentes que condicionam as características morfológicas de determinada *espécie* considerada. O conjunto de caracteres que se manifestam visivelmente nos particulares exprimem ou reflectem um sintoma ou «fenotipo» estrutural e condicional, pertencente à *espécie* em questão e que, por isso, pode constituir um critério de identidade.

O leque de variação morfológica dos particulares encontra-se assim limitado pelo «fenotipo» condicional da *espécie*, enquanto configurações múltiplas derivadas de um menor denominador comum. A variação morfológica não é nem aleatória nem infinita, sob pena do particular vir a pertencer a uma *espécie* distinta daquela que está na sua origem. Existe um laço ou relação de causalidade entre a microestrutura ou constituição interna do particular e a respectiva morfologia, ou manifestação externa de caracteres que exprimem as respectivas reacções às circunstâncias particulares do meio ambiente envolvente. Esta relação de causalidade entre a constituição interna e o «fenotipo» revela que os traços perceptíveis, visíveis, são, senão estritamente necessários, pelo menos condicionalmente necessários, ou seja, necessários em condições normais de desenvolvimento. Por outras palavras, só se as condições normais estiverem reunidas é possível a manifestação do respectivo atributo natural.

Em suma, é a «identidade numérica» que permite aos particulares naturais serem idênticos a eles próprios, ao longo do tempo e apesar das transformações de estado que os afectam, recobrando a ideia de *identidade diacrónica* todo o trajecto existencial do particular em causa, nas suas múltiplas transformações, sem pôr em causa a substância constitutiva e diferenciadora do seu ser.

Por outro lado, a «identidade específica» é uma condição necessária da «identidade numérica» dos particulares naturais, sendo que duas ocorrências de um só e mesmo particular, qualitativamente distintas, devem estar ligadas entre si por um princípio de continuidade temporal. A identidade do particular natural pressupõe, pois, uma existência contínua ininterrupta, sem a qual a mesma coisa deixa de existir. Assim, deve ser sempre possível traçar a trajectória entre as ocorrências de um só e mesmo particular.

Por sua vez, duas ocorrências pertencem a um só e mesmo particular se e só se a sua «identidade específica» for igual, sendo que os componentes de uma estão incluídos na outra e *vice-versa*, sendo ambas inter-relacionáveis segundo uma estrutura e agenciamento similares, sem implicar a mudança da respectiva natureza ou substância. Esta natureza essencial manifesta-se sob condições normais de desenvolvimento, podendo dar origem a configurações morfológicas, simultaneamente distintas mas similares, ou seja, preservando os condicionalismos diferenciadores intrínsecos que dizem respeito à *espécie* ou *género* em questão.

Bibliografia

- AAVV (2000), *Identity: a reader*, Londres, Thousand Oaks (Califórnia) e Nova Deli, Sage Publications.
- Aristóteles (1995), *De Lâme*, trad. franc. de E. Barbotin, Paris, Les Belles Lettres.
- Aristóteles (1971), *De la Génération et de la Corruption*, trad. franc. de J. Tricot, Paris, Vrin.
- Aristóteles (1974), *La Métaphysique*, trad. franc. de J. Tricot, Paris, Vrin
- Calvo, A. García (1985), *Razón Común, edición y comentario de los restos del libro de Heraclito*, Madrid, Lucina.
- Ferret, Stéphane (1996), *Le Bateau de Thésée – le problème de l’identité à travers le temps*, Paris, Les Éditions de Minuit.
- Gossiaux, Jean François (1998), «Le paradoxe de l’identité», in *L’identité – l’individu, le goupe, la société*, org. de J. C. Borbalan e P. Cabin, s.l., Ed. Sciences Humaines.
- Jiménez, José (1989), *La Vida como Azar – complejidad de lo moderno*, trad. port. de Manuela Agostinho, *A Vida como Acaso*, Lisboa, ed. Vega, 1997.
- Locke, John (1998), *An Essay Concerning Humain Understanding*, trad. franc. de Coste, *Essai Philosophique Concernant l’Entendement Humain*, Paris, Vrin.
- Moessinger, Pierre (2000), *Le jeu de l’identité*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Nietzsche, F. (1997), «Acerca da verdade e da mentira no sentido extramoral», in *Die Geburt der Tragodie oder Griechentum und Pessimismus; Uber Wahrheit und Luge in aussermoralischen sinne*, trad. port. de Helga Hook Quadrado, *O Nascimento da Tragédia ou Mundo Grego e Pessimismo e Acerca da Verdade e da Mentira no sentido extramoral*, Lisboa, Ed. Relógio d’Água.
- Platão, *Teeteto ou da Ciência* (1990), trad. port. de Fernando Melro, Lisboa, Editorial Inquérito.
- Wittgenstein, Ludwig, *Tractatus Logico-Philosophicus* (1961) e *Philosophical Investigations* (1985), trad. port. de M. S. Lourenço, *Tratado Lógico-filosófico e Investigações Filosóficas*, Lisboa, Ed. Fundação Calouste Gulbenkian, 1995.

PLURALISMO NO CAMPO: OS ESTUDOS NARRATIVOS COMO PESQUISA INTERDISCIPLINAR

Este nosso texto¹ explora o pluralismo na pesquisa organizacional (PO) a partir de uma perspectiva disciplinar. Assume os estudos narrativos como um pluralismo teórico e metodológico que procura articular a PO e as humanidades. Nos últimos 25 anos as abordagens narrativas tornaram-se crescentemente populares em PO, se bem que não tenha havido até agora assentimento quanto ao contributo ou ao significado deste trabalho (ver bibliografia em anexo). Além disso, e apenas com algumas excepções (O'Connor, Hatch, White e Zald, 1995), o desafio do pluralismo, isto é, da interdisciplinaridade, colocado pelos estudos narrativos à PO, não foi ainda examinado.

Este texto toma os estudos narrativos como um domínio fértil para um trabalho pluralista em PO e exhibe dois propósitos: em primeiro lugar, e ao ajudar a preencher o hiato entre a PO e as humanidades, oferece uma abundante literatura sobre a natureza interdisciplinar dos estudos narrativos; em segundo lugar, propondo uma perspectiva histórica dos estudos narrativos em PO, dá conta do estado actual e das possibilidades futuras de um tal empreendimento.

As abordagens narrativas são apresentadas quer como bem posicionadas para conduzir a PO em direcções promissoras, quer como necessitando ainda de manter um diálogo mais amplo com a PO tradicional de modo a conseguir aquele objectivo.

O artigo está estruturado em cinco secções principais: (1) um enquadramento dos estudos narrativos que os insere numa pesquisa mais vasta sobre a importância e as operações da linguagem, remontando para o efeito à filosofia do

Ellen S. O'Connor

Scandinavian Consortium for Organizational
Research, Stanford University

¹ Tradução de R. F. A.

século XIX e início do século XX; (2) algumas definições de narrativa, quanto à forma e ao conteúdo, com insistência neste último; (3) uma digressão sobre a natureza interdisciplinar dos estudos narrativos, incidindo-se muito em particular na filosofia, na psicologia e na antropologia; (4) um relance sobre o contributo das abordagens narrativas para os estudos organizacionais até ao presente; (5) uma crítica das contribuições e sugestões de tendências promissoras para o futuro.

Contextualização dos estudos narrativos

Em anos recentes, especialistas de várias disciplinas destacaram a significativa atenção concedida neste último século à linguagem, nomeadamente na filosofia do século XIX e início do século XX (pragmatismo, hermenêutica e fenomenologia) e na linguística (pragmatismo e semiótica). Howard (1991) situa esta pesquisa no contexto de um debate entre o romantismo e as luzes; Lyotard (1979) localiza-a na transição do modernismo para o pós-modernismo. Nietzsche explica as acções humanas referindo-se a fenómenos literários como a metáfora e os tropos (Cheney e Tompkins, 1988: 457), sendo esta linha de investigação prosseguida por Kenneth Burke, o qual concebia a vida humana como «uma conversa interminável» (Burke, 1957: 94-97; e também Cheney e Tompkins, 1988: 464-468); por Heidegger, que descrevia o ser humano como mantendo uma «conversação (...), e sendo a unidade dessa conversação o que suporta a existência humana» (Heidegger, 1949: 278); e, mais recentemente, por Hayden White (White, 1980, 1981, 1987), cuja obra realça o papel da imaginação, o que inclui a forma narrativa, seja na historiografia, seja nas ciências sociais.

Rabinow e Sullivan (1979: 1) explicam a mutação interpretativa («interpretive turn») do século XX como uma reacção ao positivismo (Comte, Carnap) e ao esforço para «integrar as ciências do homem num paradigma científico natural» (Rabinow e Sullivan (1979: 4). Contrariamente a este paradigma, o «interpretive turn», pelo seu lado, enfatiza: (1) a actividade humana enquanto oposta ao determinismo; (2) a complexidade e a variedade humanas em oposição à simplicidade; (3) o papel do contexto e do mundo na actividade humana, especialmente na interpretação dessa actividade. Em resumo: este paradigma põe em relevo o «compromisso humano, a subjectividade e a intenção» (Rabinow e Sullivan (1979: 12). A compreensão contextual é também importante, e, como nota Bruner, corre contra os objectivos da ciência: «Na linguística, uma obra de literatura ou de crítica literária atinge a universalidade através de uma sensibilidade ao contexto; já uma obra de ciência atinge-a pela independência face ao contexto» (Bruner, 1986: 50). Bruner opunha a «narrativa» ao modo de cognição ou de compreensão «paradigmático». No que respeita à primeira, via-a desempenhar um papel vital na formação do *self* – na organização da experiência e na memória humana; quanto ao segundo, via-o como um meio para comunicar principalmente elementos técnicos e científicos. Weick e Browning usaram para a comunicação organizacional uma distinção similar entre paradigmas «argumentativos» e «narrativos» (Weick e Browning, 1986); e Ricoeur, acompanhando Winch (1958), justapõe uma reflexão hermenêutica ou interpretativa a um «comportamento governado por regras» (Ricoeur, 1971: 543).²

As teorias da construção social da realidade (p. ex. Berger e Luckmann, 1966) têm sido um terreno muito rico para um «interpretive turn» nas ciências sociais, o que inclui o estudo das organizações.³

² Esta «oposição binária» entre narrativa, por um lado, e argumento, ciência ou regra, por outro, será discutida mais adiante.

³ Para uma visão de conjunto sobre o papel da narrativa nas ciências sociais, ver Polkinghorne, 1988.

A importância da linguagem, em particular para a PO, foi assinalada anteriormente por March e Simon (1958: 161-169), os quais chamaram a atenção para o seu papel fundamental na configuração das percepções e na produção de sentido para os eventos; de facto, estes autores tornaram a linguagem central na suas análises sobre a comunicação nas organizações. Posteriormente, Pondy e Mitroff, ao procurarem explicitamente «rectificar (um) esquecimento da linguagem» nos estudos organizacionais (Pondy e Mitroff, 1979: 35), assinalaram as seguintes funções da linguagem quer no comportamento organizacional, quer noutros comportamentos humanos:

1. Controla as nossas percepções; tende a revelar à experiência consciente aqueles acontecimentos para os quais não existem ainda termos na linguagem.
2. Contribui para definir o sentido das nossas experiências ao categorizar fluxos de acontecimentos.
3. Facilita a comunicação; ninguém pode trocar ideias, informação ou sentidos excepto quando a linguagem o permite.
4. Oferece um canal de influência social.

Contudo, Pondy e Mitroff sugeriram que «a integração do conceito de linguagem na teoria formal das organizações pode começar a dar-nos uma compreensão mais profunda da percepção, da criação de sentido, da comunicação e da influência social» (Pondy e Mitroff, 1979: 27). Generalizando, eles vêem numa PO orientada para a linguagem a possibilidade de compreendermos «os próprios processos pelos quais são criadas e se desenvolvem as organizações humanas». Citando um estudo de Clark (1972) sobre sagas organizacionais, observaram:

Através do uso da linguagem para criar e propagar uma saga, a organização pode tornar-se muito mais do que apenas um dispositivo ou instrumento social; pode tornar-se uma cultura com um passado e um futuro plenos de sentido. Mas esta imagem da organização não seria possível sem levarmos em conta as funções simbólicas e expressivas da linguagem (Pondy e Mitroff, 1979: 27-28).

Pondy, Mitroff e Clark estiveram próximos de falar aqui expressamente de narrativa. Contudo, em trabalhos anteriores, Mitroff e um outro co-autor referiram-se especificamente às histórias («stories») e ao acto («storytelling») de contar histórias (Mitroff e Kilmann, 1975; Mitroff e Kilmann, 1976). Estes trabalhos identificaram respectivamente a narrativa como «uma nova ferramenta para a resolução de problemas organizacionais» e como «uma abordagem ao *design* e à análise das organizações». ⁴

A narrativa pode ser definida como uma forma linguística singular. No projecto geral de abordar a linguagem (p. ex. Hirsch e Andrews, 1983; Taylor, 1985), muitos autores assinalaram uma variedade de tais formas, o que inclui o texto (p. ex. Brown, 1987; Cheney e Tompkins, 1987; Kets de Vries e Miller, 1987; Ricoeur, 1979; Thachankary, 1992); o discurso (p. ex. Harre e Gillet, 1994); a semiótica (p. ex. Barley, 1983); e a retórica (p. ex. Nelson, Megill e McCloskey, 1987). As observações feitas a propósito da linguagem também se aplicam à narrativa, se bem que a narrativa permaneça uma forma linguística única – ela é mais do que apenas texto, discurso ou retórica. A secção seguinte deste artigo define o termo mais rigorosamente e com referência específica ao seu valor para a PO.

⁴ Neste artigo, e de acordo com uma história de vinte e cinco anos de PO, usarei os termos «história» e «narrativa» como equivalentes.

O que é (e porquê) a narrativa?

Talvez a definição mais simples de narrativa seja a proposta por Smith. Para ele, as narrativas são «actos verbais que consistem em alguém dizer a outrem que algo aconteceu» (Smith, 1981: 182). A teoria e a crítica literária geraram um subdomínio conhecido como narratologia (ver, por exemplo, Martin, 1986; Prince, 1994), o qual se ocupa exclusivamente em estudar as formas e as funções da narrativa. Os elementos típicos da narrativa incluem a sequência temporal, personagens (com motivos), intriga, narradores, narratários e também cenários (p. ex. Burke, 1969).

Na tradição literária, os formalistas russos (p. ex. Propp, 1968) assinalaram uma dupla função da narrativa: (1) o relato de acontecimentos; (2) a articulação desses acontecimentos numa totalidade de sentido. Deste modo, e de acordo com Vico (1988), entenderam a narrativa quer como representação do mundo, quer como a reconstrução imaginativa desse mundo.⁴

Num registo mais rigoroso, os linguistas entendem a narrativa como uma unidade específica, definível e delimitada do discurso oral ou escrito. Labov (1972) define a narrativa como uma recapitulação da experiência passada na forma de uma sequência verbal de proposições que corresponde a uma sequência de acontecimento que realmente ocorreram. Labov identifica cinco partes de uma narrativa: (1) um resumo de toda a narrativa; (2) uma orientação, que estabelece o tempo, o lugar, as pessoas e a situação; (3) séries de proposições simples no pretérito imperfeito e capazes de ordenar temporalmente os acontecimentos que relatam; (4) um desfecho que assinala formalmente o fim da narrativa e deve trazer a acção para o momento da narração; e (5) uma avaliação ou uma indicação do «ponto» da narrativa (como deve ser compreendida). Esta última parte é particularmente significativa.

A estrutura de avaliação não só diz ao ouvinte ou ao leitor o que é importante, mas também faz passar um juízo normativo sobre «o modo como as coisas são, o modo como deviam ser e o tipo de pessoa que é aquele que fala» (Linde, 1986: 187).

Uma vez que as narrativas exigem do ouvinte uma invulgar disponibilidade de tempo, devido às convenções sociais da alternância numa conversa, elas devem interessar ou conter novidades.

Mais difícil de apreender do que a forma, e também mais significativa, é a substância da narrativa. O que comunica a narrativa e com que fins? Muitas respostas têm sido sugeridas, todas elas consideravelmente mais impressionistas do que a definição formal de Labov.

A competência narrativa é pressuposta como crucial para dar sentido ao mundo (Boland e Schultze, 1996: 64; Blyler, 1995; White, 1981) e à nossa própria vida (Linde, 1993). A narrativa traz factos «à vida» (Boland, 1993; Boland e Schultze, 1996: 64). Em particular, o entendimento da narrativa como um meio para produzir sentido é mencionado por vários autores (Boland e Schultze, 1996: 66, 69; Gabriel, 1991: 871; Maines e Bridger, 1992: 363; O'Connor, 1996: 309; White, 1981: 251). Igualmente central na produção de sentido é o estabelecimento de relações. A forma narrativa coloca os acontecimentos em relação uns com os outros e ainda com o narrador; além disso, coloca os narradores em relação com narratários e com circunstâncias (Chambers, 1984; Smith, 1981).

Primeiramente, ao nível da forma narrativa, por exemplo, a cronologia narrativa implica uma causalidade face a um acontecimento subsequente, isto é, transforma acontecimentos

⁴ Para mais esclarecimentos sobre uma perspectiva literária da narrativa, ver O'Connor, 1996.X.

anteriores em causas (Polkinghorne, 1988: 50). De modo ainda mais simples, as decisões sobre por onde começar e finalizar uma narrativa, o que incluir ou excluir, o que realçar ou o que ocultar, todas essas decisões constituem relações internas de produção de sentido (O'Connor, 1995; Wilkins e Thompson, 1991). Por isso, Gergen e Gergen destacam um «aspecto essencial da narrativa», ou seja, a sua «aptidão para gerar direccionalidade entre séries de acontecimentos que, de outro modo, permaneceriam isolados (Gergen e Gergen, 1984: 174).

Essencialmente, a narrativa estrutura acontecimentos de tal maneira que estes exibem, em primeiro lugar, conexão ou coerência e, em segundo lugar, um sentido de movimento ou de direcção no tempo (Gergen e Gergen, 1984: 174).

Além disso, as narrativas estabelecem um objectivo ou um ponto de chegada valorizado. Os acontecimentos são seleccionados e combinados tendo em consideração a probabilidade de se atingir esse objectivo (Gergen e Gergen, 1984: 175). Todos estes aspectos puramente formais contribuem para a função e para a operação de produzir sentido por parte da narrativa.

Em segundo lugar, e mais importante ainda, o acto de narrar estabelece laços entre narradores, narratários e as circunstâncias da sua interacção (Smith, 1981). Por essa razão é que, para Chambers, o sentido é contextual e as narrativas «ininterpretáveis excepto no quadro de uma situação global» (Chambers, 1984: 6).

A pertinência (...) resulta de algo exterior à história e pode ser entendida como a percepção da coerência enquanto função da situação narrativa. As várias partes de uma história são pertinentes umas face às outras, de tal modo que, tomadas em conjunto, constituem a pertinência da história relativamente à sua situação; e a pertinência é, então, em última instância, a percepção de uma relação entre o discurso da história e a situação da história. Assim sendo, a pertinência implica – no mínimo – um contador de histórias e um ouvinte, bem como algum tipo de acordo entre eles sobre o significado da sua participação conjunta na situação de uma história (Chambers, 1984: 20).

Esta «situação da história» excede amplamente a interacção narrador-narratário e pode ser transposta para outras ocasiões mais englobantes que enquadram essa situação (como é o caso de uma iniciativa organizacional), e ocorrem no contexto da história de uma organização, no contexto de uma localização geográfica ou, ainda, de uma indústria geral (O'Connor, 1998a). Boland e Schultze, na sequência de Linde (1993), referem-se às narrativas como estando «ancoradas numa cultura» (Boland e Schultze, 1996: 69). A riqueza do contexto das próprias narrativas, bem como a necessidade de levar em consideração esse contexto quando as interpretamos, é crucial nas abordagens narrativas. De facto, Sarbin identifica a narrativa como encarnando a abordagem mais puramente «contextualista» do conhecimento (Sarbin, 1993). Na produção e na interpretação de narrativas, o «sentido» resulta de densas referências, implícitas ou explícitas, a «itens pertinentes de especificação, como sejam as histórias de vida, bem como os itens culturais e socio-estruturais, entre outros» (Rosenwald, 1996; Pepper, 1942). Por exemplo, «um acto que surge como desafiador lança numa luz mais intensa a envolvente do que é desafiado, de tal modo que podemos, então, perceber a forma específica de desafio que esse acto gerou» (Rosenwald, 1996: 271). Do mesmo modo, Tenkasi e Boland definem a «compreensão» como uma «visão» das coisas em termos de um contexto envolvente» (Tenkasi e Boland, 1993: 85).

Em termos mais literários, e de acordo com a noção de intertextualidade de Kristeva (1986), as narrativas tornam-se significantes no interior de uma extensa rede de narrativas (O'Connor, 1997). Somers, por exemplo, põe as narrativas em relação com outras narrativas ou com as inúmeras histórias de relações cruzadas em que os actores sociais são envolvidos ou se envolvem a si próprios» (Somers, 1994: 607).

Em termos mais globais, Fisher defende que as narrativas tornam possível a comunidade, ou mais especificamente, que as narrativas partilhadas constituem e afirmam a comunidade (Fisher, 1992), o que está em consonância com a ideia de tradição em Shils (Shils, 1981). Pelo seu lado, Boland e Schutze descrevem um «processo narrativo de produção de sentido», «situado nas interações entre pessoas que partilham um contexto comum». Acompanhando Roberts (1991), Boland e Schutze sustentam que a proximidade espacial é condição necessária para a formação de uma narrativa: «A construção do eu no diálogo com outros indivíduos garante que esse eu está firmado nas relações com os outros» (Boland e Schutze, 1996: 65).

Por fim, Feldman, no seguimento de Turner (1967, 1969), atribui às narrativas um «poder transformacional». A qualidade «sintética» destas vai para além do dizer o que aconteceu, implicando mesmo o que deveria acontecer ou o que pode acontecer. Assim, as narrativas não só influenciam o pensamento, o e a vontade, mas igualmente a construção da própria realidade social (Feldman, 1990: 814).

Deste modo, os especialistas da cultura organizacional viram na narrativa um recurso e um método para estudar o controlo organizacional (p. ex: Wilkins, 1983); os teóricos críticos, e outros, convocaram-na para as suas investigações de etnografia (p. ex: Blyler, 1996) e, de um modo mais geral, para as análises sobre o «funcionamento do poder» (p. ex: Mumby, 1988). A narrativa é significativa nestes contextos em resultado da sua força moral (Johnson, 1993; White, 1981), a que os linguistas chamam «capacidade de avaliação». Para White (1981: 23), a narratividade, o sentido, o fechamento e a perspectiva moral são inseparáveis. Acima de tudo, a narrativa é um acto constitutivo da identidade e uma procura universal de sentido na vida humana:

A narrativa é (...) um universal humano na base do qual as mensagens transculturais acerca da natureza de uma realidade partilhada podem ser transmitidas. Surgindo, como diz Barthes, entre a nossa experiência do mundo e os nossos esforços para descrever essa experiência na linguagem, a narrativa «substitui incessantemente o sentido pela cópia dos acontecimentos narrados». E segue-se, deste ponto de vista, que a ausência de competência narrativa ou a recusa da narrativa indicam uma ausência ou uma recusa do próprio sentido» (White, 1981: 2).

De acordo com White, a narratividade tem origem no «desejo fundamentalmente humano de ver acontecimentos reais revelarem a coerência, a integridade, a plenitude e o fechamento de uma imagem da vida que é, e apenas pode ser, imaginária» (White, 1981: 23).

Resumindo, a narrativa tem certos atributos formais, tais como elementos e estruturas típicas. De forma muito significativa, ela é reconhecida como substantivamente complexa: implica universalmente a natureza humana, bem como contextos culturais, e outros, altamente específicos; entrelaça a experiência humana objectiva e subjectiva; e articula o conhecimento individual e intersubjectivo, local e universal, objectivo e subjectivo. Como White (1981: 1) assinala, o termo «narrativa» vem do latim «gnarus», que significa «conhecer», «travar conhecimento com» e «conhecedor». Portanto, se alguém conhece, é capaz de produzir uma narrativa acerca daquilo que

conhece. Deste modo, a narrativa é a forma em que o conhecimento vive encarnado. Não é, pois, surpreendente que um grande número de disciplinas venha estudando a narrativa como um veículo e um gerador de conhecimento. A próxima secção passará em revista algumas destas disciplinas, de natureza sobretudo humanística, e o seu contributo para o nosso conhecimento da narrativa.

Uma digressão interdisciplinar

Filosofia

O filósofos concentraram-se em primeiro lugar nas relações que a forma narrativa estabelece com a reflexão ética e a acção. «Os seres humanos podem ser chamados a prestar contas por aquilo de que são os autores; outros seres não podem» (MacIntyre, 1981: 209). Esta descrição toma a forma narrativa. As histórias desenvolvem a capacidade reflexiva para agir face a coisas que são boas ou más, como se lhes referiu Aristóteles (Hauerwas e Burrell, 1977: 27). Quer White, quer Hauerwas e Burrell sublinharam «a necessidade de dispormos de uma narrativa para dar coerência à nossa vida (Hauerwas e Burrell, 1977: 27). Através desse dispositivo narrativo conhecido como intriga, as ligações entre elementos centrais como sejam acções, acontecimentos e situações «fazem avançar a nossa compreensão de uma situação desenvolvendo-a ou revelando-a» ((Hauerwas e Burrell, 1977: 27). À medida que esta intriga se revela, «vai-se definindo um personagem»; além disso, «este personagem, definindo-se, serve como suporte para novos desenvolvimentos de si próprio ou de outros personagens (Hauerwas e Burrell, 1977: 29). De facto, «o personagem não pode ser apresentado independentemente da história ou das histórias que o definem» (Hauerwas e Burrell, 1977: 30). É esta sequência, «esta capacidade para revelar ou desenvolver um personagem», que nos proporciona o conhecimento da natureza e condições humanas.

Num dilema moral específico, o processo narrativo permite ao decisor imaginar variados cenários e consequências de uma acção, para então decidir em conformidade (Johnson, 1993). «Apenas posso responder à questão “O que vou fazer?” se puder responder à questão anterior “De que história ou histórias faço parte?” (MacIntyre, 1981: 216). Esta “activa ordenação da realidade” caracteriza a acção humana intencional (Hauerwas, 1981: 29). De um modo geral, uma acção humana fundamentalmente narrativa permite a auto-compreensão, a compreensão dos outros e a compreensão do que é o bem (Dunne, 1996: 151), isto no sentido socrático de «uma vida examinada».

A auto-compreensão é sempre uma compreensão do laço que nos une aos outros e ao bem. Tal como, ao lermos uma narrativa ficcional, a nossa projecção da totalidade e a nossa compreensão de cada sucessivo incidente clarificam-se e completam-se cumulativamente (...), então, ao vivermos uma narrativa real, uma dialéctica similar faz a mediação entre a nossa percepção global, embora vaga, do bem (...) e as respostas particulares que damos nesta ou naquela situação (Dunne, 1996: 151-152).

A filosofia examina a relação da narrativa com a natureza humana e com a «vida boa». Ela trata a narrativa como um processo de imaginar consequências éticas e, ainda mais significativamente, como o processo do devir.

Psicologia

Howard lembra-nos que a psicoterapia tem as suas verdadeiras origens no convite para que um ou uma cliente conte a sua história (Howard, 1991: 194). Manifestamente, uma maneira de compreender o contributo de Freud é o seu postulado de uma relação entre a interpretação de formas simbólicas e a compreensão da experiência humana (p. ex. Freud, 1950; Jung, 1965, 1976). No anos mais recentes, a psicologia aproximou-se das descobertas da filosofia ao examinar o papel da narrativa na construção activa da vida de um indivíduo.

De forma similar aos filósofos, Bruner avalia o modo como a narrativa «opera enquanto instrumento da mente na construção da realidade» (Bruner, 1991: 6). Para Bruner, a narrativa é uma forma de cognição, se bem que desvalorizada (Bruner, 1986). Ele identifica quatro elementos constitutivos da capacidade narrativa: (1) a actividade humana e a acção intencional; (2) uma ordem sequencial e consequencial; (3) a versão canónica da narrativa, isto é, a progressão de uma história normal ou apropriada; e (4) o ponto de vista do narrador. Para Bruner, a narratividade permite aos indivíduos «a concretização da coerência, da razoabilidade e da adequação» (Bruner, 1991: 112). Do mesmo modo, Sarbin sustenta que a conduta humana é, por natureza, «narrada» (Sarbin, 1986). Vários psicólogos (Howard, 1989; Mair, 1989; McAdams, 1985) vêem a identidade e o desenvolvimento humanos como processos de construção de uma história de vida: «A identidade é uma história de vida que os indivíduos começam a construir, consciente ou inconscientemente, no final da adolescência. Assim sendo, as identidades podem ser entendidas como imediatamente relevantes para as histórias» (McAdams, 1985: 57). Uma vez mais de modo semelhante aos filósofos, Howard acentua a relação entre o uso da linguagem e «a luta para encontrar sentido nas nossas experiências» (Howard, 1991: 193).

Uma vida ganha sentido quando alguém se vê a si mesmo como actor no contexto de uma história – seja esta um conto cultural, uma narrativa religiosa, uma saga familiar, o avanço da ciência, um movimento político, etc (Howard, 1991: 196).

Como assinalámos atrás, a narrativa tem sido apresentada em psicologia como «um sistema de produção de significação que ganha sentido fora da massa caótica de percepções e experiências de uma vida» (Josselson e Lieblich, 1995: 33). Esta observação situa-nos no coração de uma nova agenda de investigação em psicologia, o «estudo narrativo de vidas», que é simultaneamente uma forma de investigação e uma terapia» (Josselson e Lieblich, 1995: 32-33).

As verdades inerentes às narrativas pessoais resultam de posições reais no mundo – as paixões, os desejos, as ideias e os sistemas conceptuais que constituem a vida vivida. As narrativas pessoais constituem esforços para responder à confusão e à complexidade da condição humana (...). As abordagens narrativas permitem-nos dar conta do indivíduo na sua complexidade e reconhecer que embora alguns fenómenos sejam comuns a todos nós, outros permanecerão únicos (Josselson e Lieblich, 1995: 32-33).

Como modo de terapia, a narrativa é «uma digressão com vista a enquadrar uma história e procurar as intrigas de vida que melhor servem o indivíduo no presente» (Josselson e Lieblich, 1995: 33).

Os psicólogos também estudaram a forma como os narradores e os narratários constroem os relatos da sua experiência conjunta e, portanto, como a narrativa é um fenómeno de «interde-

pendência social» (Gergen e Gergen, 1984: 184). Assim, «o sucesso de um actor ao manter uma dada narrativa está fundamentalmente dependente da boa vontade de outros para representarem com esse actor», o que nos conduz a uma «delicada interdependência» de narrativas construídas e à compreensão da vida social como «reciprocidade na negociação do sentido» (Gergen e Gergen, 1984: 186). Gergen e Gergen transpõem conceitos da intertextualidade literária (p. ex. Kristeva, 1986) para o contexto da interacção humana de todos os dias e para a vida social em geral. Mishler (1994) discute especificamente como, nas entrevistas clínicas e de pesquisa, os relatos são produzidos através da interacção de entrevistadores e entrevistados. A «dinâmica» da entrevista ou a «dialética das questões e respostas, produz o relato que tradicionalmente atribuímos ao respondente». O «perfil, estrutura e conteúdo da história que o entrevistado conta ao clínico reflecte o que (eles) fizeram em conjunto e como tudo isso foi interactivamente produzido» (Mishler, 1994: 11) através de um «processo social em que nos tornamos verdadeiros autores» (Clark e Mishler, 1994).

Antropologia

A antropologia cultural, por entre «uma onda de suspeitas políticas e éticas», debruçou-se sobre o problema da autoridade narrativa, como resposta a «décadas de antropólogos-que-tudo-sabiam e que explicavam as «formas nativas de ser» às «civilizações mais desenvolvidas» (Czarniawska, 1997: 195). Por isso, nas obras antropológicas recentes, o acto de contar histórias («storytelling») é um evento altamente contextualizado; a história e as circunstâncias em que é contada encontram-se inextricavelmente associadas (Georges, 1980). O conhecimento local é, então, crítico para a interpretação da narrativa (Geertz, 1983; Rosaldo, 1989). A procura de conhecimento local pode dissolver as fronteiras entre etnógrafos e «sujeitos»; como refere Geertz, «todos somos agora nativos» (Geertz, 1983: 151; ver também Goodall, 1991).

Seguindo uma linha mais tradicional (Shils, 1981), Turner entende o acto de contar histórias como «um género cultural» que desempenha o mesmo papel que o ritual religioso desempenhava nas culturas religiosas (Feldman, 1990: 813; Turner, 1980, 1985). Turner associa o acto de contar histórias à transformação individual e social, afirmando que a narrativa consegue este poder ao sinalizar mudanças nos personagens e nos desenvolvimentos de uma história.

A pesquisa antropológica e sociológica fundem-se na etnometodologia, pois esta recorre a uma competência descritiva para explicar a acção social. De modo semelhante ao que vimos antes com os estudos filosóficos, esta tradição implica a exigência, e a produção, de razões da conduta (Garfinkel, 1967) – ou, mais especificamente, a «explicação de uma conduta através de uma história credível sobre o que ocorreu» (Boland e Schultze, 1996: 62; Roberts, 1991; Scott e Lyman, 1968). A etnometodologia pode ser incluída no vasto campo da sociologia interpretativa, uma corrente que se ocupa dos processos de produção de sentido na interacção social.⁵ Textos igualmente relevantes e que se inscrevem na sociologia interpretativa são os da análise dramática (p. ex. Rosen, 1985), que se inspira quer em Burke (Mills, 1940; Overington, 1977), quer em Turner (Turner, 1981).

Inúmeros estudos sobre as organizações adoptam o trabalho de campo ou a perspectiva etnográfica. Esses estudos podem orientar-se numa das seguintes direcções: a investigação que é escrita

⁵ Para uma panorâmica sobre a sociologia interpretativa e a sua relação com os estudos narrativos, ver O'Connor, 1996.

«como uma história», e é o caso de Van Maanen, 1988 e Leidner, 1993 (Czarniawska, 1977: 26); ou a investigação que recolhe histórias organizacionais e as situa contextualmente (p. ex. Linde, no prelo; Orr, 1996).

O trabalho interdisciplinar: um resumo

A secção anterior insere a narrativa em três importantes domínios: a filosofia, a psicologia e a antropologia.⁶ A revisão efectuada permite-nos retirar algumas conclusões gerais sobre a forma narrativa e o acto de narração. Em primeiro lugar, e acima de tudo, são considerados como constitutivos da identidade humana. Em segundo lugar, e mais especificamente, são entendidos como um meio para estabelecer relações – do eu para o eu, isto no plano da consciência (como a visão que a filosofia tem da narrativa, da reflexão ética e da acção); do eu para o mundo (como o ênfase que a antropologia coloca no conhecimento local e contextual). Tais pontos de vista reflectem a base fundamentalmente humanística destes domínios. Como Bakhtin assinala, as humanidades perseguem «a tarefa específica de fixar, transmitir e interpretar as palavras dos outros». Enquanto as palavras forem «meramente percebidas como um objecto», isso não permitirá a «abordagem dialógica» que é «imaneente a qualquer acto profundo e real de compreensão» (Bakhtin, 1981: 351).

A PO leva já 25 anos de estudo de histórias e narrativas. Este conhecimento ilustra a natureza híbrida da PO – em parte humanística, em parte científica (Czarniawska, 1995; Zald, 1993). Na próxima secção iremos discutir quer as conclusões e os contributos destes estudos no presente, quer as prometedoras agendas da pesquisa para o futuro.

A pesquisa organizacional sobre a narrativa

Apresentaremos em seguida alguns estudos de PO que se ocupam das narrativas organizacionais, levando em consideração as múltiplas linhas teóricas que os inspiram. Também ilustraremos os vários modos como as narrativas têm sido usadas: como dados, como método, como teoria e ainda como uma combinação dos três.⁷ Usar a narrativa como um conjunto de dados significa que num estudo atribuímos especial relevo aos textos narrativos, seja na sua integralidade, seja através de extensas citações ao longo do estudo. Por outro lado, ao usar a narrativa como um método estamos a submeter esses dados a práticas analíticas, recorrendo para o efeito a instrumentos que tradicionalmente têm estudado os textos: a linguística, a literatura e a retórica. Quanto ao uso da narrativa como teoria, tal implica privilegiá-la como um meio para compreender, interpretar e organizar.

A maior parte do trabalho de PO sobre a narrativa tem sido desenvolvido de acordo com um dos seguintes quatro tópicos ou abordagens: (1) estudos de cultura organizacional; (2) estudos críticos e pós-modernos; (3) estudos sobre a cognição e a produção de sentido; e (4) estudos etnográficos. Os estudos realizados no âmbito de cada um destes quatro grupos variam consideravelmente em função do papel atribuído à narrativa, seja como teoria, como método ou como dado.

⁶ Quanto aos contributos da linguística e da literatura, ver O'Connor, 1996.

⁷ Raramente a narrativa é usada nestas três perspectivas combinadas; mais adiante discutiremos este aspecto.

O movimento da «cultura organizacional» deu origem a inúmeros estudos sobre sagas, mitos e histórias. Embora o artigo pioneiro de Clark (1972) se ocupasse das sagas, trabalhos posteriores inspirados nesta corrente concentraram-se explicitamente nas histórias e no acto de as contar (Brown, 1985, 1990; Kelly, 1985; Martin, 1982; Martin e al. 1983; Myrsiades, 1987; Wilkins, 1983; Wilkins e Thompson, 1991). Como referimos anteriormente, os termos «narrativa» e «história» são usados indistintamente neste estudo.⁸ Também a obra de Pfeffer (1981) contribuiu para chamar a atenção para o simbolismo e para as histórias nas organizações. Na generalidade da literatura sobre cultura organizacional, as histórias são ferramentas para compreender quer a cultura de uma organização (p. ex. Boje, 1991), quer um conjunto de organizações (Clark, 1972), quer uma indústria inteira (Kelly, 1985) ou as organizações em geral (Ulrich, 1984). As histórias também servem como ferramentas para a resolução de problemas (Mitroff e Kilmann, 1975) e para a mudança organizacional (Boje e al., 1982; Feldman, 1990; Wilkins e Thompson, 1991).⁹ Tal como notou Boje (1991), estes estudos constroem histórias como conjuntos de dados extraídos do contexto da sua narração. Em alguns casos as histórias apresentadas não são citações de narradores, mesmo de narradores desencarnados, mas antes construções autorais com pouca, ou nenhuma, referência ao seu processo de construção (p. ex. Clark, 1972). Deste modo, a fileira de investigações sobre cultura organizacional caracteriza-se por tomar predominantemente as narrativas como dados.

A obra mais recente de Martin (1990) revela uma inflexão no sentido do pós-modernismo e da teoria crítica, embora diversos trabalhos críticos tivessem já aparecido na PO realizada em Inglaterra (p. ex. Willmott, 1984) e no domínio da comunicação organizacional (p. ex. Mumby, 1987, 1988). Essa obra de Martin ajudou a acelerar tais estudos nas universidades americanas de gestão. Os estudos inspirados na teoria crítica recorrem à narrativa para examinar o funcionamento do poder e revelar perspectivas e representantes de correntes anteriormente ignoradas ou excluídas (p. ex. O'Connor, 1995; Phillips e Brown, 1993). No geral, tais estudos seguem Martin ao comprometerem-se com uma corrente específica de metodologia narrativa, a desconstrução, na sequência de Derrida (1976, 1978).

Pontualmente, ao interessarem-se pelo poder e pelas relações de poder, esses estudos são também fortemente influenciados por Foucault (Foucault, 1979). Retomaram textos organizacionais clássicos (Calas e Smircich, 1991; Hatch, 1996; Kilduff, 1993), bem como campos de grande convergência em PO (Barry e Elmes, 1997) e ainda da PO em geral (Jeffcutt, 1993). Assim, estes estudos centram-se na auto-reflexividade, concedendo uma particular atenção aos discursos académicos. Tal linha de investigação toma as narrativas como dados¹⁰, método e teoria. Mais ainda, ela favorece uma orientação particular de metodologia e de teoria narrativa inspiradas em Derrida e em Foucault, opondo-se, portanto, a outras práticas mais clássicas de análise narrativa (Hart, 1990; Toolan, 1991).¹¹

Weick (1979, 1995), pelo seu lado, interessa-se pela cognição e pela produção de sentido, aludindo ao papel aqui desempenhado pela narrativa (ver, em particular, Weick, 1995). As

⁸ Também há algumas referências a «mitos» e «mitologia», mas são menos frequentes, como é o caso, por exemplo, de Gabriel (1991) e Yanow (1992).

⁹ Para uma boa revisão da fileira de investigações sobre cultura organizacional nos anos 70 e 80, ver Myrsiades, 1987.

¹⁰ No que respeita à literatura sobre cultura organizacional, estes dados são frequentemente apresentados fora de contexto (ver, p. ex., Kilduff, 1993).

¹¹ Para uma introdução à perspectiva pós-moderna em PO, ver Hassard e Parker (1993).

abordagens narrativas multiplicaram-se, mas são poucos os estudos empíricos. Tenkasi e Boland (1993), na senda de Bruner (1991, 1996), rejeitam explicitamente que as metáforas do «processamento de informação» ou do «computador como modelo» possam ser aplicadas à cognição humana e defendem que a narrativa não é apenas «um processo cognitivo fundamental», mas sobretudo «o princípio organizador dos actos cognitivos» (Tenkasi e Boland, 1993: 93). Eles confirmam a hipótese de Bruner de que «a forma típica de enquadrar a experiência, assim como a nossa memória dela, é a forma narrativa» (Bruner, 1990: 56). Apelam aos investigadores para que se interessem pelos «fluxos narrativos nas organizações, os quais são os lugares do sentido produzido e o motor da mudança nas estruturas de sentido dos actores organizacionais» (Tenkasi e Boland, 1993: 97). Outros estudos inspirados na perspectiva da produção de sentido foram levados a cabo por Gephart (1993) e Gephart e Pitter (1995), embora estes autores se concentrem no texto, opondo-o à narrativa. Começam a surgir estudos empíricos que articulam a narrativa e a produção de sentido, como o de Davidson (1997) e também o interessante estudo de LaFrance (1990), o qual peca, no entanto, por se limitar a resumir os seus dados narrativos. Se quisermos ver ampliado o conceito de «produção de sentido» de modo a incluir também a «interpretação», então um outro excelente estudo analítico é o de Roe sobre as narrativas de políticas públicas (Roe, 1994).

Os estudos etnográficos sobre a narrativa em PO consideram as narrativas como dados, mas também se interessam pelos antecedentes e pelo contexto (p. ex. Leidner, 1993; Orr, 1996; Van Maanen, 1988). Além disso, como observa Czarniawska, estes estudos tendem a ser eles próprios escritos «de modo semelhante ao das histórias» (Czarniawska, 1997: 26). Com a excepção do trabalho de Linde (Linde, no prelo), estes estudos tomam as narrativas numa perspectiva teórica e também como dados, mas não como um método. Os actores organizacionais contam histórias no contexto (que é geralmente bem explicado) da sua vida laboral, e o investigador conta, também ele, histórias acerca do modo como os actores contam as suas histórias; mas estes dados não são submetidos a métodos narrativos de análise.

Poderíamos ainda mencionar muitos outros estudos que não se incluem facilmente neste esquema de quatro categorias. Golden-Biddle e Locke (1997) consideram a «história» como metáfora do modo como os investigadores organizacionais deveriam «construir» («craft») o seu trabalho. E estes seus estudos ampliaram as pesquisas sobre a retórica das ciências sociais iniciado na PO, por exemplo, por McCloskey (McCloskey, 1985). A narrativa tem sido encarada como uma prática para o desenvolvimento executivo (Greco, 1996), aliás em consonância com perspectivas similares referenciadas em psicologia. Questionando a fronteira entre factos e ficção, alguns estudos interessantes têm associado a PO às narrativas ficcionais (p. ex. Czarniawska-Joerges e De Monthoux, 1994; Phillips, 1995). Além disso, o conceito de género narrativo tem sido aplicado para compreender as organizações (Jeffcutt, 1993; Skoldberg, 1994), prolongando, na essência, o projecto de White que pretendia identificar a dimensão imaginativa dos textos e das entidades não ficcionais.

Os estudos narrativos em PO: um resumo

Em termos de resultados substantivos, este nosso artigo mostra que as narrativas servem como um repositório, e também como um meio, para produzir e reproduzir normas, crenças, pressupostos

e valores organizacionais. Elas oferecem uma visão única sobre o modo como os indivíduos e os grupos nas organizações conceptualizam e dão sentido à sua experiência. A narrativa é também um produto da actividade de PO; o que pode ser dito das narrativas organizacionais pode igualmente ser dito da própria PO.

A PO vê as narrativas como quadro teórico, método de análise e dados empíricos – normalmente como um destes três aspectos, talvez menos frequentemente como dois deles e apenas muito raramente como todos os três. No entanto, as relações da PO com a narrativa têm sido muito limitadas, aliás em conformidade com as suas igualmente muito limitadas relações com as humanidades em geral (Zald, 1993). Em seguida, iremos ver quais as possibilidades de um maior diálogo da PO com as narrativas, como pode ser concretizado um tal diálogo e, ainda, o que poderia ele oferecer à PO.

As possibilidades de um diálogo interdisciplinar

O futuro dos estudos narrativos em PO coloca diversas questões relevantes aos investigadores (March, 1981: 230), em boa parte devido à natureza interdisciplinar de um tal projecto. Os domínios da literatura e da linguística têm uma longa tradição de métodos para a análise da linguagem, do texto e da narrativa (Hart, 1990; Labov, 1972; Toolan, 1991). Mas os investigadores no âmbito das organizações não se encontram normalmente treinados na análise de texto; ou pior ainda, «os «métodos qualitativos» não beneficiam de estatuto idêntico ao dos métodos quantitativos.¹² Ao mesmo tempo, os críticos literários e os linguistas raramente se interessaram pelas organizações, mesmo se a narrativa vem sendo crescentemente compreendida como contextualmente delimitada (incluindo esse «contexto» referências de natureza cultural, histórica e política). O estudo das narrativas em PO é, então, um empreendimento simultaneamente literário e sociológico (O'Connor, 1996: 311) e nenhuma das perspectivas deve ser sacrificada à custa da outra.

Um interesse mais profundo pela narrativa, isto é, uma investigação de PO mais centrada na questão humanística, deverá envolver: (1) maior atenção aos métodos, em particular um rigor metodológico acrescido; (2) maior atenção ao contexto, como acontece na tradição etnográfica, mas com um cuidado especial quanto ao papel do poder e da política tal como foi introduzido pela teoria crítica; (3) melhores ligações às principais teorias, aos tópicos e aos debates em PO. Ironicamente, ao ser conceptualizada como um meio para estabelecer relações, a narrativa tem sido marginalizada, e tem-se auto-marginalizado, da PO.¹³

Os pontos (1) e (2) vão a par. Na medida em que os métodos narrativos de análise permanecem um mistério, ou mesmo artesanais (O'Connor e al., 1995), os resultados dos estudos narrativos estarão abertos à discussão. Os modelos existentes sobre métodos narrativos para a PO não atingiram ainda o grau de especificidade como acontece no campo da literatura e da linguística (comparar, p. ex., as obras de Czarniawska, no prelo, e de Riessman, 1993, com as obras de Hart, 1990; Labov, 1972 e Toolan, 1991). Um maior envolvimento com conhecimentos da esfera literária

¹² Este ponto toca na questão das fronteiras disciplinares e da procura de legitimação científica por parte da PO. Ver O'Connor e al. (1995).

¹³ Como referimos anteriormente, a narrativa tem sido, ela própria, narrativizada em oposição à lógica, à racionalidade e à ciência; e esta polarização não tem ajudado seja os estudos narrativos, seja a PO.

constituiria aqui uma boa ajuda. Excelentes exemplos são apresentados por Roe (1993) e por Mishler (1996, 1995), mas a PO, em si mesma, ignora tais exemplos. A realização de mais estudos de campo, e etnográficos, constituiria igualmente um bom contributo; os métodos podem também ser infinitamente refinados, mas sem um bom conteúdo eles apenas produzem trabalhos de pouco valor. Todos os estudos narrativos, mas em particular a corrente que se ocupa da produção de sentido, carecem de mais estudos empíricos. Além disso, os narrativistas em geral precisam de ser mais generosos quando apresentam os dados reais da sua investigação (Gephart, 1993; O'Connor, 1997).

Por fim, os estudos narrativos têm de dialogar directa e claramente com as teorias e os temas tradicionais em PO. Weick e Browning facilitam este diálogo com a sua «tradução» da PO para o campo da pesquisa em comunicação (Weick e Browning, 1986: 251). Por exemplo, o trabalho de PO sobre a «inércia aparente» está relacionado com a pesquisa comunicacional sobre «ambiguidade estratégica». Tais esforços têm sido ensaiados, mas são ainda escassos.¹⁴ Em geral, os narrativistas ficaram-se por aquilo a que Weick e Browning chamam um quadro de «teoria da comunicação». Alguns temas de PO aos quais a perspectiva narrativa se aplica verdadeiramente são: (1) a ética (precisamente devido à percepção que a filosofia tem da narrativa como um meio para a acção reflectida); (2) a tomada de decisão (acompanhando a percepção que March tem deste processo como «interligação alternada das vidas de um conjunto de actores» – March, 1994: 198-199); e, uma vez que as abordagens narrativas na tradição humanística privilegiam a iniciativa humana em vez do determinismo, temos ainda (3) as relações do indivíduo com a organização, que Perrow considerou ser um «persistente problema de teoria da organização» (Perrow, 1986: 19-23). Um contributo final poderia ser aquele que respeita quer à perspectiva humanística das organizações, quer às organizações humanísticas em geral, como refere Nord, um autor que reconheceu a necessidade de «um maior esforço para vermos pelos olhos dos membros de todos os níveis da organização a exigência de mais humanização» (Nord, 1976: 191), e também por Alvesson e Willmott (1992), que reclamam não só uma maior criatividade e expressão na vida organizacional, mas igualmente nos estudos que abordam essa vida.¹⁵ As abordagens narrativas, sendo contextualistas (Sarbin, 1993), permitem múltiplos relatos e múltiplos autores, acolhendo assim a «perspectiva do sujeito» (p. ex. Ellis e Flaherty, 1992) e o diálogo do investigador com esse sujeito (p. ex. Kitwood, 1980).

Quando agregamos pessoas na procura daquilo que lhes é comum – considerando portanto a diversidade como uma margem de erro –, apenas aprendemos, na maioria das vezes, aquilo que é verdadeiro para ninguém em particular. A perspectiva narrativista, pelo contrário, permite-nos testemunhar o indivíduo na sua complexidade (Josselson, 1995: 32-33).

Este ponto confronta-nos com as limitações da PO para se envolver com a narrativa, muito em particular com as tradições humanísticas de que são originários os estudos narrativos. Os campos disciplinares que se comprometeram com a produção de sentido tenderam a formar enclaves separados: da antropologia cultural à antropologia física; da psicologia humanística à psicologia clínica; e da sociologia interpretativa à sociologia estabelecida. As fronteiras e os paradigmas

¹⁴ Ver o estudo de O'Connor (1997) sobre a narrativa, onde a autora adopta aquilo a que Cyert e March (1992) chamaram «uma lógica da adequação» nas tomadas de decisão.

¹⁵ Esta agenda de pesquisa não foi concluída por aqueles que a PO considera presentemente como os seus «humanistas» (p. ex. Mayo, Maslow), nem pela corrente de Desenvolvimento Organizacional nas suas mais recentes encarnações (O'Connor, 1998b).

disciplinares são difíceis de cruzar, talvez devido às exigências do conhecimento interdisciplinar e do estilo (Bazerman, 1981), ou simplesmente pelo conservadorismo das instituições (O'Connor e al., 1995). A nossa anterior citação de Bakhtin chama a atenção para uma determinada atitude face aos dados ou aos textos – atitude essa que sustenta que os dados ou textos são objectos em vez de verdadeiros parceiros num diálogo (Bakhtin, 1981: 351). A natureza recíproca da narrativa e do contexto, «pelo facto de cada um deles especificar e informar o outro», não é muito favorável a práticas como as que distinguem entre variáveis dependentes e independentes (Rosenwald, 1995: 271) e permitem assim estabelecer causalidade, predição e controlo.

Contudo, ironicamente (e isto constitui uma fonte de optimismo), ao envolverem-se mais plenamente com a PO devido à maior atenção prestada ao método e ao trabalho empírico, nomeadamente nas questões clássicas de PO, as abordagens narrativas satisfazem aquilo que as humanidades consideram ser sua verdadeira natureza: diálogo, compreensão contextual e, ainda, a capacidade de produzir sentido. Um desenvolvimento promissor é o reconhecimento de que a PO está íntima e incontornavelmente envolvida em receber e criar narrativas (p. ex: Golden-Biddle e Locke, 1997). Se esta pesquisa prosseguir, a PO envolver-se-á mais totalmente com a narrativa e com as tradições e práticas que a acompanham. De modo idêntico aos contadores de histórias, também os investigadores aproximam a linguagem e a vida. Eles não só contam a experiência pessoal, mas também a enriquecem com mais sentido através da forma e do acto narrativo (Godzich, 1984: xvii).

Conclusão

Os estudos narrativos em PO são pluralistas por natureza. Reclamam abordagens interdisciplinares que aproximem as humanidades e os estudos organizacionais. Este artigo identificou as oportunidades e os desafios implicados num tal empreendimento, a começar pela sua própria reivindicação, procurando ainda compreender as trajectórias virtualmente separadas dos estudos narrativos nestes dois distintos domínios. O nosso artigo pretende chegar a um melhor entendimento não tanto do que dizem esse domínios quando separados, mas, e mais importante, do que podiam vir a dizer em conjunto.

Referências

- Alvesson, M., and Willmott, H. (1992). «On the idea of emancipation in management and organization studies.» *Academy of Management Review* 17, 3: 432-464.
- Bakhtin, M. (1981). *The dialogic imagination: Four essays*. Ed. by M. Holquist, tr. by C. Emerson and M. Holquist. Austin: University of Texas Press.
- Barley, S. R. (1983). «Semiotics and the study of occupational and organizational cultures.» *Administrative Science Quarterly* 28: 393-413.
- Barry, D., and Elmes, M. (1997). «Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse.» *Academy of Management Review* 22, 2: 429-452.
- Bazerman, C. (1981). «What written knowledge does: Three examples of academic discourse.» *Philosophy of the Social Sciences* 11: 361-387.
- Berger, P., and Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality*. New York: Doubleday.

- Blyler, N. R., (1996). «Narrative and research in professional communication.» *Journal of Business and Technical Communication* 10, 3: 330-351.
- Blyler, N. R., (1996). «Pedagogy and social action: A role for narrative in professional communication.» *Journal of Business and Technical Communication* 9, 3: 289-320.
- Boje, D. M. (1991). «The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm.» *Administrative Science Quarterly* 36, 1: 106-126.
- Boje, D. M., Fedor, D. B., and Rowland, K. M. (1982). «Myth making: A qualitative step in OD interventions. *Journal of Applied Behavioral Science* 18: 17-28.
- Boland, R. J., (1993). «Accounting and the interpretive act.» *Accounting, Organizations and Society* 18 (2/3): 125-146.
- Boland, R. J., and Schultze, U. (1996). «Narrating accountability: Cognition and the production of the accountable self.» In Munro, R., and Mouritsen, J., *Accountability: Power ethos and the technologies of managing*. London: International Thomson Business Press, pp 62-81.
- Brown, M. H. (1990). «Defining stories in organizations: Characteristics and functions.» *Communication Yearbook* 13: 162-190.
- Brown, R. H. (1987). *Society as text: Essays on rhetoric, reason, and reality*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bruner, J. (1991). «The narrative construction of reality.» *Critical Inquiry* 18, 1: 1-21.
- Bruner, J. (1990). *Acts of meaning*. Cambridge: Harvard University Press (2nd ed.).
- Burke K. (1969). *A grammar of motives*. Berkeley: University of California Press.
- Calas, M., and Smircich, L. (1991). «Voicing seduction to silence leadership.» *Organization Studies* 12/4: 567-602.
- Chabers, R., (1984). *Story and situation: Narrative seduction and the power of fiction*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Cheney, G., and Tompkins, P. K. (1988). «On the facts of the text as the basis of human communication research.» *Communication Yearbook* 11: 455-481.
- Clark, B. R. (1972). «The organizational saga in higher education.» *Administrative Science Quarterly*, 17: 178-184.
- Clark, B. R., and Mishler, E. G. (1992). «Attending to patients' stories: Reframing the clinical task.» *Sociology of Health and Illness* 14, 3: 344-371.
- Cyert, R. M., and March, J. G. (1992). *A behavioural theory of the firm*. Oxford: Basil Blackwell.
- Czarniawska, B., (in press). *Narrative approach in organization studies*.
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the organization: Dramas of institutional identity*. Chicago: University of Chicago Press.
- Czarniawska, B., and Guillet de Monthoux, G. (1994). *Good novels, better management: Reading realities in fiction*. Reading, U. K.: Harwood Academic Press.
- Czarniawska-Joerges, B. (1995). «Narration or science? Collapsing the division in organization studies.» *Organization* 2, 1: 11-33.
- Davidson, E. J. (1997). «Examining project history narratives: An analytic approach.» In Lee, A. S., Liebenau, J., and DeGross, J., eds. *Information systems and qualitative research*. London: Chapman and Hall, pp. 123-145.
- Derrida, J. (1978). *Writing and difference*. London: Routledge.
- Derrida, J. (1976). *Of Grammatology*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Dunne, J. (1996). «Beyond sovereignty and deconstruction: The storied self.» In Kearney, R., ed. *Paul Ricoeur: Hermeneutics and action*. New York: Sage, pp. 137-158.
- Ellis, C., and Flaherty, M. (1992). *Investigating subjectivity: Research on lived experience*. Newbury Park, Ca: Sage.
- Feldman, S. P. (1990). «Stories as cultural creativity: On the relation between symbolism and politics in organizational change.» *Human Relations* 43, 9: 809-828.
- Fisher, W. (1992). «Narration, reason, and community.» In Brown, R. H., ed. *Writing the social text: Poetics and politics in social science discourse*. New York: DeGruyter, pp. 199-217
- Fisher, W. (1987). *Human communication as narration: Toward a philosophy of reason, value, and action*. Columbia, S. C.: University of South Carolina Press.
- Fisher, W. (1984) «Narration as a human communication paradigm: The case of public moral argument.» *Communication Monographs*, 51: 1-22.
- Foucault, M. (1979). *Power/knowledge: Selected interviews and other writings, 1972-1977*. Ed. By C. Gordon, tr. by C. Gordon, L. Marshall, J. Mepham, and K. Soper. New York: Pantheon Books.
- Freud, S. (1950). *The interpretation of dreams*. New York: Modern Library.

- Gabriel, Y. (1991). «Turning facts into stories and stories into facts: A hermeneutic exploration of organizational folklore.» *Human Relations* 44, 8: 857-875.
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in ethnomethodology*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.
- Geertz, C. (1983). *Local knowledge: Further essays in interpretive anthropology*. New York: Basic Books.
- Georges, R. (1980). «A folklorist's view of storytelling.» *Humanities in Society* 3, 4: 317-326.
- Gephart, R. P. (1993). «The textual approach: Risk and blame in disaster sensemaking.» *Academy of Management Journal* 36, 6: 1465-1514.
- Gephart, R. P., and Pitter, R. (1995). «Textual analysis in technology research: An investigation of the management of technology risk.» *Technology Studies* 2, 2: 325-356.
- Gergen, K. J., and Gergen, M. M. (1984). «The social construction of narrative accounts.» In Gergen, K. J., and Gergen, M. M., eds. *Historical Social Psychology*. Hillsdale, N. J.: Erlbaum, pp. 173-189.
- Godzich, V. (1984). «After the storyteller...» Foreword to Chambers, R. *Story and situation: Narrative seduction and the power of fiction*. Minneapolis: University of Minnesota Press, pp. xi-xxii.
- Golden-Biddle, K., and Locke, K. (1997). *Composing qualitative research*. Thousand Oaks, Ca.: Sage.
- Golden-Biddle, K., and Locke, K. (1993). «Appealing work: An investigation of how ethnographic texts convince.» *Organization Science* 4, 4: 595-616.
- Goodall, H. L., Jr. (1991). *Living in the rock'n roll mystery: Readings, context, self, and others as clues*. Carbondale, Il.: Southern Illinois University Press.
- Greo, J. (1996). «Stories for executive development: An isotonic solution.» *Journal of Organizational Change Management* 9, 5: 43-74.
- Harre, R., and Gillett, G. (1994). *The discursive mind*. Thousand Oaks, Ca.: Sage.
- Hart, R. (1990). *Modern rhetorical criticism*. New York: Harper Collins.
- Hassard, J., and Parker, M. (1993). *Postmodernism and organizations*. Newbury Park, Ca.: Sage.
- Hatch, M. J. (1996). «The role of the researcher: An analysis of narrative position in organization theory.» *Journal of Management Inquiry* 5, 4: 359-374.
- Hauerwas, S., and Burrell, D. (1977). «From system to story: An alternative pattern for rationality in ethics.» In Hauerwas, S., ed. *Truthfulness and tragedy*. Notre Dame, In.: University of Notre Dame Press, pp. 15-39.
- Heidegger, M. (1949). *Existence and being*. Chicago: Henry Regnery.
- Howard, G. S. (1991). «Culture tales: A narrative approach to thinking, cross-cultural psychology, and psychotherapy.» *American Psychologist* 46, 3: 187-197.
- Jeffcutt, P. (1993). «From interpretation to representation.» In Hassard, J., and Parker, M., eds *Postmodernism and organizations*. Newbury Park, Ca.: Sage, pp. 25-48.
- Johnson, M. (1993). *The moral imagination*. Chicago: University of Chicago Press.
- Josselson, R. (1996). *Ethics and process in the narrative study of lives*. Thousand Oaks, Ca.: Sage.
- Jung, C. J. (1976). «The symbolic life.» In Read, Sir H., Fordham, M., Adler, G., and McGuire, M., eds *The collected works of C. G. Jung*, vol. 18. Princeton: Princeton University Press, pp. 267-281.
- Jung, C. J. (1965). *Memories, dreams, reflections*. New York: Random House.
- Kelly, J. W. (1985). «Storytelling in high tech organizations: A medium for sharing culture.» *Journal of Applied Communication Research* 13, 1: 45-48.
- Kets de Vries, M. F. R., and Miller, D. (1987). «Interpreting organizational texts.» *Journal of Management Studies* 24, 3: 233-247.
- Kilduff, M. (1993). «Deconstructing organizations.» *Academy of Management Review*. 18, 1: 13-31.
- Kitwood, T. (1980). *Disclosures to a stranger*. London: Routledge.
- Kristeva, J. (1986). *The Kristeva reader*. T. Moi, ed. Oxford: Basil Blackwell
- Labov, W. (1972). *Language in the inner city*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- LaFrance, M. (1990). «Stories knowledge engineers tell about expert systems.» *Social Science Computer Review* 8, 1: 13-23.
- Leidner, R.. (1993). *Fast food, fast talk: Service work and the routinization of everyday life*. Berkley: University of California Press.
- Linde, C. (in press). «Narrative in institutions.» In Hamilton, H., Schiffrin, D., and Tannen, D., eds. *Handbook of discourse analysis*. Oxford: Blackwell.

- Linde, C. (1993). *Life stories: The creation of coherence*. New York: Oxford University Press.
- Linde, C. (1986). «Narrative analysis: An interdisciplinary dialogue.» In Quasthoff, U., and Guelich, E., eds. *Poetics* (special issue), pp. 180-215.
- Lyotard, J.-F. (1979). *The postmodern condition: A report on knowledge*. Manchester: Manchester University Press.
- MacIntyre, A. (1981). *After virtue*. Notre Dame, In University of Notre Dame Press.
- Maines, D. R., and Bridger, J. C. (1992). «Narratives, community, and land use decisions.» *Social Sciences Journal* 29: 363-380.
- Mair, M. (1989). *Between psychology and psychotherapy*. London: Routledge.
- March, J. G. (1994). *A primer on decision making: How decisions happen*. New York: Free Press.
- March, J. G. (1981). «Decisions in organizations and theories of choice.» In Van de Ven, A. H., and Joyce, W. F., eds. *Perspectives on organization design and behavior*. New York: Wiley, pp. 205-244.
- March, J. G., and Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Martin, J. (1982). «Stories and scripts in organizational settings.» In Hastrof, A. H., and Isen, A. M., eds. *Cognitive social psychology*. New York: North Holland-Elsevier, pp. 165-194.
- Martin, J. (1990). «Deconstructing organizational taboos: The suppression of gender conflict in organizations.» *Organization Science*, 1, 4: 339-359.
- Martin, J., Feldman, M. S., Hatch, M. J., and Sitkin, S. B. (1983). «The uniqueness paradox in organizational stories.» *Administrative Science Quarterly*, 28: 438-453.
- McAdams, D. (1985). *Power, intimacy, and life story*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- McCloskey, D. N. (1994). *Knowledge and persuasion in economics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- McCloskey, D. N. (1985). *The rhetorics of economics*. Madison: University of Wisconsin Press.
- Mills, C. W. (1940). «Situated actions and vocabularies of motive.» *American Sociological Review* 5, 6: 904-913.
- Mishler, E. G. (1986). *Research interviewing: Context and narrative*. Cambridge, Ma.: Harvard University Press.
- Mishler, E. G. (1990). «Validation in inquiry-guided research: The role of exemplars in narrative studies.» *Harvard Educational Review* 60, 4: 415-442.
- Mitroff, I., and Kilmann, R. (1976). «On organization stories: An approach to the design and analysis of organizations through myths and stories.» In Kilmann, R., Pondy, L., and Slevin, D., eds. *The management of organization design*. New York: North-Holland, pp. 189-207.
- Mitroff, I., and Kilmann, R. (1975). «Stories managers tell: A new tool for organizational problem-solving.» *Management Review*, 64: 13-28.
- Mumby, D. K. (1988). *Communication and power in organizations: Discourse, ideology, and domination*. Norwood, N. J.: Ablex.
- Mumby, D. K. (1987). «The political function of narrative in organizations.» *Communication Monographs* 54: 113-127.
- Myrsiades, L. S. (1987). «Corporate stories as cultural communications in the organizational setting.» *Management Communication Quarterly* 1, 1: 84-120.
- Nelson, J. S., Megill, A., and McCloskey, D. N. (1987). *The rhetoric of the human sciences*. Madison: University of Wisconsin Press.
- Nord, W. (1976). «Economic and socio-cultural barriers to humanizing organizations.» In Meltzer, H., and Wickert, F. R., eds. *Humanizing Organizational Behavior*, New York: Charles C. Thomas Publishing, pp. 175-193.
- O'Connor, E. S. (1998a). «Storying work: The mise en abîme as a construct for studying organization.» Paper presented at the Third Conference on Organizational Discourse, King's College, University of London, July.
- O'Connor, E. S. (1998b). «Minding the workers: The meaning of "human" and "human relations" in Elton Mayo.» Manuscript in review.
- O'Connor, E. S. (1997). «Discourse and our disposal: Stories in and around the garbage can.» *Management Communication Quarterly* 10, 4: 395-432.
- O'Connor, E. S. (1996). «Telling decisions: The role of narrative in organizational decision making.» In Shapira, Z., ed. *Organizational decision making*. New York: Cambridge University Press, pp. 304-323.
- O'Connor, E. S. (1995). «Paradoxes of participation: Textual analysis and organizational change.» *Organization Studies* 16/5: 769-803.
- O'Connor, E. S., Hatch, M. J., White, H. V., and Zald, M. N. (1995). «Undisciplining organizational studies: A conversation across domains, methods, and beliefs.» *Journal of Management Inquiry* 4, 2: 119-136.

- Orr, J., (1996). *Talking about machines: An ethnography of a modern job*. Ithaca, New York: ILR Press.
- Overington, M. A. (1977). «Kenneth Burke and the method of dramatism.» *Theory and Society* 4, 1: 131-156.
- Pepper, S. (1942). *World hypotheses*. Berkeley: University of California Press.
- Perrow, C. (1986). *Complex organizations*. New York: McGraw-Hill, 3rd ed.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Cambridge, Ma.: Ballinger.
- Phillips, N. (1995). «Telling organizational tales: On the role of narrative fiction in the study of organizations.» *Organization Studies* 16/4: 625-649.
- Phillips, N., and Brown, J. L. (1993). «Analyzing communication in and around organizations: A critical hermeneutic approach.» *Academy of Management Journal* 36, 6: 1547-1576.
- Polkinghorne, D. (1988). *Narrative knowing and the human sciences*. Albany: State University of New York Press.
- Pondy, L., and Mitroff, I. (1979). «Beyond the open system models of organizations.» In Staw, B. M., ed. *Research in Organizational Behavior*, vol. 1. Greenwich, Ct.: JAI Press, pp. 3-40.
- Pondy, L., Frost, P., Morgan, G., and Dandridge, T. (1983). *Organizational symbolism*. Greenwich, Ct.: JAI Press.
- Prince, G. (1994). «Narratology.» In Groden, M., and Kreiswirth, M., eds. *The Johns Hopkins guide to literary theory and criticism*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, pp. 524-527.
- Propp, V. (1968). *Morphology of the folktale*. Austin: University of Texas Press.
- Rabinow, P., and Sullivan, W. M. (1979). *Interpretive sociale science: A reader*. Berkeley: University of California Press.
- Riessman, C. K. (1993). *Narrative analysis*. Newbury Park, Ca.: Sage.
- Roberts, J. (1991). «The possibilities of accountability.» *Accounting, Organizations and Society* 16, 4: 355-368.
- Roe, E. (1994). *Narrative policy analysis: Theory and practice*. Durham, N. C.: Duke University Press.
- Rosaldo, R. (1989). *Culture and truth: The remaking of social analysis*. Boston: Beacon.
- Rosen, M. (1985). «Breakfast at Spiro's: Dramaturgy and dominance.» *Journal of Management* 11, 2: 31-48.
- Rosenwald, G. C. (1996). «Making whole: Method and ethics in mainstream and narrative psychology.» In Josselson, R., ed. *Ethics and process in the narrative study of lives*. Thousand Oaks, Ca.: Sage, pp. 245-274.
- Sarbin, T. (1993). «The narrative as the root metaphor for contextualism.» In Hayes, S. C., Haye, L. J., Reese, H. W., and Sarbin, T. R., eds. *Varieties of scientific contextualism*. Reno, Nv.: Context Press, pp. 51-65.
- Sarbin, T. (1986). *Narrative psychology: The storied nature of human conduct*. New York: Praeger.
- Scott, M. B., and Lyman, S. M. (1968). *Accounts*. *American Sociological Review* 33: 46-62.
- Shils, E. (1981). *Tradition*. Chicago: University of Chicago Press.
- Skoldberg, K. (1994). «Tales of change: Public administration reform and narrative mode.» *Organization Science* 5, 2: 219-238.
- Smith, B. H. (1981). «Narrative versions, narrative theories. In Konigsberg, I., ed. *American criticism in the poststructuralist age*. Ann Arbor, Mi.: University of Michigan Press, pp. 162-186.
- Somers, M. R. (1994). «The narrative constitution of identity: A relational and network approach.» *Theory and Society* 23: 605-649.
- Taylor, C. (1985). *Human agency and language*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tenkasi, R. V., and Boland, R. J. (1993). «Locating meaning making in organizational learning: The narrative basis of cognition.» In Woodman, R. W., and Pasmore, W. A., eds. *Research in organizational change and development*, vol. 7. Greenwich, Ct.: JAI Press, pp. 77-103.
- Thachankary, T. (1992). «Organizations as «texts»: Hermeneutics as a model for understanding organizational change.» In Pasmore, W. A., and Woodman, R. W., eds. *Research in organizational change and development*, vol. 6. Greenwich, Ct.: JAI Press, pp. 197-234.
- Toolan, M. J. (1991). *Narrative: A critical linguistic introduction*. London: Routledge.
- Turner, V. (1981). «Social dramas and stories about them.» In Mitchell, W. J. T. ed. *On narrative*. Chicago: University of Chicago Press, pp. 137-164.
- Turner, V. (1969). *The ritual process: Structure and anti-structure*. Ithaca, New York: Cornell University Press.
- Turner, V. (1967). *The forest of symbols*. New York: Cornell University Press.
- Ulrich, W. L. (1984). «HRM and culture: History, ritual, and myth.» *Human Resource Management* 23, 2: 117-125.
- Van Maanen, J. (1988). *Tales of the field*. Chicago: University of Chicago Press.
- Vico, G. (1988). *On the most ancient wisdom of the Italians*. Trans. by L. M. Palmer. Ithaca, New York: Cornell University Press.

- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Ca.: Sage.
- Weick, K. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading, Ma.: Addison Wesley.
- Weick, K., and Browning, L. (1986). «Argument and narration in organizational communication.» In Hunt, J. G., and Blair, J. D., eds. *1986 Yearly Review of Management of the Journal of Management* 12, 2: 243-259.
- White, H. V. (1987). *The content of the form: Narrative discourse and historical representation*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- White, H. V. (1981). «The value of narrativity in the representation of reality.» In Mitchell, W. J. T., ed. *On narrative*. Chicago: University of Chicago Press, pp. 1-23.
- White, H. V. (1980). *Metahistory*. Middletown, Ct.: Wesleyan University Press.
- Wilkins, A. (1983). «Organizational stories as symbols which control the organization.» In Pondy, L., Frost, P., Morgan, G., and Dandridge, T., eds. *Organizational symbolism*. Greenwich, Ct.: JAI Press, pp. 81-92.
- Wilkins, A. L., and Thompson, M. P. (1991). «On getting the story crooked (and straight).» *Journal of Organizational Change Management* 4, 3: 18-26.
- Willmott, H. C. (1984). «Images and ideals of managerial work: A critical examination of conceptual and empirical accounts.» *Journal of Management Studies* 21, 3: 349-368.
- Winch, P. (1958). *The idea of sociale science*. London: Routledge.
- Yanow, D. (1992). «Silences in public policy discourse: Organizational and policy myths.» *Journal of Public Administration Research and Theory* 2, 4: 399-423.
- Zald, M. N. (1993). «Organization studies as a scientific and humanistic enterprise: Toward a reconceptualization of the foundations of the field.» *Organization Science* 4: 513-528.

PROCESSOS DE DECISÃO EM AMBIENTE DE COMPLEXIDADE

A problemática da decisão é hoje das actividades humanas mais convenientes ao interesse colectivo, embora nas vivências políticas da actualidade esteja a perder sentido a sua importância em termos de indispensável ao cumprimento de pactos, acordos e promessas.

O comportamento do decisor *move-se* em ambientes complexos, havendo necessidade de enfrentar com rapidez, coerência e sem medo de provocar *dor*, largo conjunto de hipóteses.

A ligação entre *acção/comunicação* e *preferências/decisões/razões* apresenta uma matriz filosófica que destaca a comunicação como podendo ser susceptível de divergências. O quadro conceptual que sugere bases para decisão correcta aos actores principais da sociedade (políticos, administradores, gestores, professores, militares, polícias, elementos de protecção civil e religiosos) apresenta *inspiração* da escola militar e contributos da experiência administrativa.

Nos actuais ambientes de complexidade, com *conflitos económicos e militares assimétricos*, a estratégia constitui-se apenas referência de acção, com a tarefa de interligar comportamentos que sem ela estariam desligados, ficando o sucesso económico ou militar dependente de conjuntos dinâmicos de tácticas executadas em *largo espaço* de opções.

Os desafios colocados pelas *turbulências assimétricas* provocam na sociedade em geral a necessidade de vigilância e estudo, permanentes, por forma a contrariar atitudes de *excessiva confiança* e sentimentos de *invencibilidade*, tudo isto previsto por Ulrich Beck em «*A Sociedade de Risco*», obra publicada na Alemanha em 1986, mas só concretizado após o ataque de 11 de Setembro de 2001 aos Estados Unidos da América.

António de Oliveira Pena

Universidade Lusófona de Humanidades
e Tecnologias

Novos desafios - informação assimétrica – guerras assimétricas

Neste trabalho, cujo quadro conceptual se realiza com *inspiração* do campo militar e experiência administrativa, talvez seja oportuno deixar algumas pistas castrenses uma vez que ontem como hoje, «*A Paz é o sonho dos sábios – A Guerra é a história dos homens*»¹

No âmbito da antropologia, a obra científica sobre a violência nas sociedades primitivas é muito superficial, embora os exploradores, missionários, comerciantes e militares, desde o século XVI, apresentem os povos primitivos como guerreiros. Thomas Hobbes no *Leviathan* considera natural a guerra entre cada ser humano, mas não a justifica nas sociedades primitivas. O silêncio dos antropólogos sobre a problemática «*Mundo do Selvagem = Mundo da Guerra*» que se verificou no início do século XX, justifica-se pela conveniência em trabalhar a paz. Nas últimas décadas os estudos antropológicos dividem-se entre os conceitos de Hobbes, «*guerra permanente*» e de Marcel Mauss e Lévi-Strauss, «*ambiente de paz*».

No respeitante à Força no Exercício do Poder considera-se oportuno recordar Hannah Arendt – anos 60 do século XX – quando admite alterações de vulto sobre a ameaça de guerra total, mas considera pertinente a continuação de *guerras* na forma de revoluções (*Sobre a Revolução*).

A liberdade é hoje sentimento generalizado nas camadas intelectuais da sociedade, mas a maioria dos seres humanos procura colocar-se entre ordem e desordem, equilíbrio e mudança, vivendo entre desejos de liberdade e de segurança, embora cada vez mais se prefira segurança, verificando-se até que a horrenda pena de morte não constitui protesto generalizado das populações. O ambiente constitucional analisa as desvantagens das formas institucionais de violência, a manter pela tributação, em termos de custo/eficácia. Neste aspecto importa salientar o conceito de que, desde o início do contratualismo até aos nossos dias, todo o Estado de Direito aceita como necessário manter um Sistema de Forças no sentido dos cidadãos poderem viver em paz por saberem que, cumprindo as regras publicadas, não sofrem restrições de liberdade.

A função das Forças Armadas, mesmo num quadro de rigorosa subordinação, é diferente de outros serviços públicos, uma vez que em circunstâncias excepcionais podem assumir atribuições por norma cometidas à autoridade civil. A fórmula constitucional do Presidente da República ser o Comandante Supremo das Forças Armadas demonstra que o vínculo entre a Instituição Militar e o Estado é mais forte de que a ligação entre outros Serviços e o Governo.

O *Conceito Estratégico de Defesa Nacional* define os aspectos fundamentais da estratégia global do Estado para a consecução dos objectivos da Política de Defesa e aponta pistas para o seu fortalecimento na ordem interna e na comunidade internacional. Este último realizado pela afirmação de capacidade negocial e maximização das nossas capacidades política, histórico-cultural e geoestratégica, naturalmente alicerçadas em capacidade militar suficiente para constituir conteúdo dissuasor credível, face ao desenvolvimento da *Internacionalização* (Globalização). Neste aspecto o *Interesse Nacional* integra sentido de comunidade, percepção de destino comum e disponibilidade de língua própria, mas tem muito de vivencial pelo que importa mobilizar vontades para responder colectivamente às acções coordenadas susceptíveis de transportar sinergias. O *Interesse Nacional* recomenda que se procure distinguir o essencial do acessório e se encontre capacidade para

¹ Resumo do Editorial do Director-Gerente da Revista Militar. PENA, António – «*A Paz é o sonho dos sábios – A Guerra é a história dos homens*», in Revista Militar, Agosto/Setembro de 2001, pp. 612-613-614.

redefinir/reinventar o posicionamento de Portugal perante si próprio e perante espaços económicos onde reúne potencialidades: União Europeia, países africanos de expressão portuguesa, espaço ibero-americano, outros países onde existe relevância quantitativa e diversificada de emigrações e imigrações. O nosso país pode ainda *penetrar* no Japão e nos países emergentes, China (influência de Macau), Índia (referências culturais de Goa, Dimio e Diu) Indonésia (interligação com Timor-Leste) e Rússia.

O *Prémio Nobel da Economia de 2001*, mais apropriado Prémio do Banco Central Sueco – Ciências Económicas, distinguiu os Professores George Akerlof, Michael Spence e Joseph Stiglitz, todos americanos, pelos seus trabalhos sobre *Informação Assimétrica*. O assunto das assimetrias é da maior relevância à problemática decisória por se traduzir na apresentação de informação diferente aos diversos participantes no mercado, no que provoca fracos desempenhos, e até colapsos em alguns, causando perturbações no emprego, crédito, taxas de juro, endividamento e noutras valências económicas.

O conceito de «*Informação Assimétrica*» pode incluir «*Seleção Adversa*» em relação a fraca qualidade de produtos ou quando coexistem bons e maus trabalhadores e o mercado, ou o sector público, não os discrimina. Neste caso são ambos contemplados com o mesmo salário, o que é vantajoso para os maus, mas penaliza os bons que vão saindo provocando fracassos. «*Sinalização ao Mercado*», quando se dão orientações erradas para indicar maior rentabilidade. «*Escrutínio*», no exercício de condições contratuais especiais como incentivo para obter informações sobre o mercado. As três actividades têm custos para quem as emite (Empresas/Organizações) e muitas vezes prejudicam o mercado e a própria Economia pelo que importa desenvolver esforços no sentido de cada vez melhor utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação, sempre norteadas para obter Conhecimento em tempo real.

Os «*Nobel de Economia de 2001*», talvez mais o Professor Joseph Stiglitz, que trabalhou no Banco Mundial, defendem Redes de Segurança Social e o conceito de *bem-estar* como objectivo relevante da Economia do Século XXI, sabendo da influência das assimetrias e imperfeições da informação sobre os Sistemas de Segurança Social, Fiscais e de Emprego, existentes nos países em desenvolvimento. A teoria da *Informação Assimétrica* aplica-se no sector público, talvez ainda com mais força de que no mercado, daqui o apelo ao seu conhecimento e aplicação por parte de deputados e outros actores relevantes do serviço público.

As intervenções políticas e as transacções económicas, de um modo geral, envolvem aspectos contratuais havendo necessidade, para a eficácia dos diversos contratos, que os agentes envolvidos tenham a informação completa, evitando a delegação *cega* praticada em quase todos os âmbitos sociais (accionistas-Conselhos de Administração, trabalhadores-Sindicatos, cidadãos-Políticos e outros conjuntos). A assimetria na informação cria problemas por falta de identidade de interesses entre quem delega e quem toma as decisões, neste aspecto talvez seja de aprofundar o âmbito político, nomeadamente da Assembleia da República, para se perceber os efeitos da «*Seleção Adversa*» num conjunto de decisores da maior importância e influência no *Mundo Económico*.²

² Esta parte do trabalho recebeu a influência de apontamentos retirados da Internet sobre os três *Prémio Nobel* e respectivos trabalhos sobre «*Informação Assimétrica*»; artigos do «*Público Economia*» de 2001/10/08 (pp. 22 e 23): «*O Nobel da Economia 2001*», do Professor Francisco Torres e «*O que se deve saber sobre informação assimétrica*», do Professor Paulo Trigo Pereira; artigo do «*Expresso – Economia*» de 2001/10/27 (Pag 12), «A.MICHAEL SPENCE, um dos três laureados, «*Assimetria é parte da Inovação*».

Neste trabalho, com *inspiração* no campo militar, referimos a conveniência em estudar as «*Guerras Assimétricas*», resultantes do ataque terrorista de 11 de Setembro de 2001 aos Estados Unidos da América, para ajudar a obter decisões correctas em todas as áreas, havendo necessidade de se criar uma nova postura em termos de Informação, Comunicação e Conhecimento, para evitar surpresas bélicas.

A nossa experiência de aumento diário de conhecimento a partir da utilização instrumental das novas tecnologias interligada com as consequências do terrível «*acto de guerra*» contra os Estados Unidos da América mostrando vulnerabilidades de *santuários inatacáveis*, apelam à construção de novo paradigma. A estratégia a seguir para aproximar culturas e alterar mentalidades, construindo novas éticas e desenvolvendo outros valores, passa pelo assumir universal dos Direitos Humanos, trabalhando as relações do Sujeito com a Lei, através de posturas económicas, culturais e de poder, mediadas por uma nova forma de estar no mundo – *Sociedade de Partilha* – dando voz ao outro (máximo de dois mandatos em sistemas de eleição), partilhas económicas (pagamento justo de impostos e de salários) e diversidades religiosas (protagonismo à mulher, nomeadamente na Igreja Católica, onde deveria ter acesso a todos os sacramentos, nomeadamente o da Ordem e, naturalmente, com Bispos e Padres podendo celebrar o Matrimónio).

A *Sociedade de Partilha* pode constituir-se motor de esperança do séculoXXI no sentido de adequar a humanidade às alterações, não só do seu viver quotidiano face à internacionalização (*globalização*), mas ainda resultantes de novos conceitos estratégicos das nações. A partir desta *Sociedade* pode constituir-se nas Forças Armadas um *novo militar*, não se esperando pela substituição natural de gerações. As doutrinas de formação e de qualificação deveriam assumir partilhas de conhecimento, de poder e de valores materiais, ultrapassando a assunção do C4I2SR (Comando, Controlo, Comunicações, Computadores, Inteligência, Interoperabilidade, Vigilância «*Surveillance*» e Reconhecimento). Nesta nova metodologia realiza-se educação permanente e auto-desenvolvimento profissional para conseguir enfrentar as *guerras assimétricas* de terríveis consequências pelo *esmagamento* moral que provocam nas populações e nos responsáveis políticos e militares dos países que as enfrentam.

A *Sociedade de Partilha* facilita o entendimento através da procura activa da amizade, orientada para a justiça, criando hábitos de solidariedade e humildade permitindo dar o primeiro passo, indispensável para formar seres humanos políticos e sociais capazes de viver em sociedades de risco com um mínimo de bem-estar. Neste aspecto importa relevar o diálogo inter-religioso na procura da formação de um mundo mais justo, evitando a todo o custo intolerâncias religiosas e culturais. Os tempos que correm recomendam o estudo da obra do *Prémio Nobel de Economia de 1998*, Professor Amartya Sen, onde se pode ver a necessidade do auxílio instrumental da *Sociedade de Partilha* para proporcionar perspectivas económicas, culturais e sociais, favoráveis à criação de vivências democráticas generalizadas.

Processos de decisão

A problemática do processo decisório situa-se em três níveis de complexidade: *decisões em situações de certeza; decisões em situações de incerteza a partir de circunstâncias desconhecidas e inesperadas*, podendo haver confronto entre os resultados quantitativos e qualitativos, em termos

de probabilidades e por último *decisões em situação de incerteza competitiva havendo competidores que podem influenciar*, com as suas escolhas, a decisão final.

Nas organizações administrativas e nos ambientes susceptíveis de envolver processos decisórios, as decisões, de um modo geral, tomam-se com base em critérios de eficácia, procurando rapidez e economia, norteando-se o comportamento do decisor pela visão alargada do conjunto de hipóteses, análise das consequências resultantes de cada escolha e hipotético resultado da alternativa escolhida. Esta acção do decisor tem dificuldade em conseguir racionalidade, segundo Herbert Simon, por três ordens de razão: desconhecimento completo e antecipado das consequências resultantes de cada escolha; necessidade da imaginação substituir a experiência na atribuição de valores devido às consequências da decisão pertencerem ao futuro; a terceira ordem diz-nos que a racionalidade obrigaria à opção ser tomada a partir do conhecimento de todas as alternativas, mas na prática corrente do processo apenas se analisa reduzida quantidade do seu total.³

O decisor, para além de conhecer as alternativas comportamentais e suas consequências, tem de possuir sensibilidade e intuição face às diferenças entre os resultados dessas alternativas. Ainda segundo Simon, o bom decisor está disponível para compreender que «*os axiomas e as regras de inferência constituem, em conjunto, o fulcro onde assenta a alavanca do raciocínio; mas a estrutura específica desse ponto fulcral não pode ser justificada pelos métodos do raciocínio*»⁴

A complexidade do processo decisório em condições de certeza, mesmo sendo a mais fácil de ultrapassar, por vezes apresenta dificuldades temporais de alguma *turbulência*, havendo decisões imediatas e diferidas em diversos âmbitos cujo resultado de aplicação prejudica o processo.

Nos casos de decisões em situações de incerteza e de incerteza competitiva é da maior importância ter em consideração os conceitos de *coerência, probabilidade e jogos*. O primeiro requisito da decisão é a *coerência* assumida segundo critérios acordados e aplicados de modo uniforme pelos participantes no processo decisório. No entanto não constituem conjuntos coerentes as decisões parciais, individualmente coerentes, mas seguindo critérios de avaliação diferentes de indivíduo para indivíduo, neste caso existe dificuldade em se obterem resultados finais correctos nas decisões colegiais (parlamentos). A *coerência* revela-se da maior importância na escolha entre alternativas, dependendo a decisão dos benefícios obtidos pelo que importa analisar custos/lucros, ganhos/perdas e valores não contabilizáveis como prazer, satisfação, divertimento e benefícios culturais, no âmbito do lucro e sacrifício, ansiedade e perigos na área dos custos. A *probabilidade* é uma constante nos processos de decisão em situações de incerteza, devido a dados aleatórios, sendo no ambiente decisório actual, a todos os níveis, preferível a outros métodos matemáticos para eliminar dados subjectivos. Os *jogos* constituem uma ciência propiciadora da construção de modelos de decisão racional, em situações de competição com elementos de incerteza, através de métodos de programação linear e outros matematicamente evoluídos do âmbito do cálculo das probabilidades, na procura de regras de comportamento decisório correcto. A partir da ideia de *jogo* também se preparam *instrumentos filosóficos* para servir de base à comunicação, nomeadamente *jogos de linguagem* introduzidos por Wittgenstein.

³ SIMON, Herbert – *Comportamento Administrativo*, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1965. Considerações recolhidas do estudo da p. 95.

⁴ SIMON, Herbert – *A Razão as Coisas Humanas, Trajectos*, Ed Gradiva, Lisboa, 1989, p. 14.

O ambiente comunicacional valoriza a coerência e a probabilidade como orientadoras de pensamentos e acções. A partir da concepção naturalístico-voluntarista nietzschiana, que proclama ser o conhecimento adaptação das faculdades intelectuais às necessidades e prioridades da vida, as acções humanas progridem através de caminhadas onde se declinam preferências dentre conjuntos de razões. Neste percurso integra-se a obra do Professor Manuel Maria Carrilho, quando aborda a problemática da comunicação com sugestões de Wittgenstein; inspirações pragmáticas de Austin, Searle e Grice; desenvolvimentos argumentativos de Toulmin e Perelmann; análises de Quine, Derrida e Davidson; aspectos caracterizadores de racionalidade usados na linguagem (verdade, sinceridade, justiça e autenticidade) *jogados* na dinâmica intersubjectiva desenvolvida por Habermas. «*É por isso, porque a acção e a comunicação são impossíveis sem preferências, decisões e razões, e porque estas ocorrem sempre em contextos que não são descartáveis por mero voluntarismo, que se pode dizer que, em rigor, não há relativistas; que o relativismo é um espectro inventado pelo desespero universalizante que sente que o seu tempo passou, que se apercebe de que ele próprio é visto como uma posição bem grudada a um conjunto de crenças, desejos e expectativas outrora dominante, mas hoje irremediavelmente marginalizado e à beira do esquecimento.*»⁵

As teorias de decisão têm vindo a ser influenciadas pelo contexto envolvente, perdendo validade os tradicionais aspectos normativos, registando-se maior apreço pela intuição como acto de conhecimento. No entanto a nossa própria experiência decisória, vivida em permanente e diversificado cumprimento de missões, recomenda que se saliente a recorrência a sistemas de planeamento dos anos 60 do século XX, baseados na identificação de tarefas, quantificação de tempos, fluxogramas e caminhos críticos, nomeadamente *Programação PERT (Project, Evaluation and Review Technique)* e teoria dos fractais a partir do *caos determinista*, para traçar quadros correctos de estratégia lógica para decidir.

No sentido de fornecermos pistas para encontrar o método mais adequado à obtenção de soluções correctas apresentam-se as etapas do Processo de Decisão inspiradas na doutrina militar:

- *Percepção da situação* (observação do problema);
- *Análise e definição do problema* (determinar pressupostos, condicionamentos e inter-relações, relevando o fundamental);
- *Definição dos objectivos*;
- *Procura das alternativas de solução ou estratégia* (escolha da informação necessária à resolução do problema e encontro de soluções);
- *Avaliação e comparação das alternativas* (para comparar as vantagens e inconvenientes de cada uma);
- *Decisão* (acto volitivo de escolha da alternativa considerada com maior probabilidade de conduzir ao sucesso).

A seguir ao cumprimento das etapas do Processo de Decisão, acompanha-se o seu efeito, tendo presente a hipótese de desvios, a partir do conhecimento dos resultados obtido de forma cíclica da retroacção, conjugando *Informação, Planeamento, Decisão e Execução*. A coerência da actividade de liderança que apoia a tomada de decisão integra a lógica da missão e o conceito para a sua execução, a avaliação desse conceito e a comunicação da decisão de forma clara e concisa.

⁵ CARRILHO, Manuel Maria – *Aventuras da Interpretação*, Editorial Presença, Lisboa, 1995, p. 176.

Os decisores de todos os âmbitos (políticos, administradores, gestores, professores, militares, polícias, elementos de protecção civil, religiosos e de outros) conduzem o processo com capacidade criativa, intuição e gosto pelo risco calculado, tendo por base a sua experiência, as informações do ambiente onde se integra a decisão (*inteligência estratégica*) prevendo o resultado das acções em curso e visualizando as tarefas necessárias a próximas actividades. Nesta complexa problemática deverá cumprir-se um mínimo de provas do processo de decisório:

- *Adequabilidade* (a solução, ou estratégia, é realmente capaz de realizar o objectivo?);
- *Exequibilidade* (há pessoal capaz e meios materiais suficientes para implementar e sustentar a solução?);
- *Aceitabilidade* (os ganhos a obter compensam os riscos a correr e as perdas previstas?).

O controlo sobre o que acontece depois da decisão tomada também constitui fonte de poder, sendo conveniente evitar a utilização desta medida pelos burocratas por lhes ser fácil distorcer as intenções do decisor. Outro cuidado consiste em descentralizar, por essa forma de liderança estimular as pessoas criativas e inteligentes e permitir aos gestores principais desempenhar funções de maior responsabilidade, onde decisões mais difíceis são tomadas, enquanto subordinados competentes e interessados se envolvem em processos decisórios de menor risco. Na realidade empresarial e de um modo geral noutros ambientes de administração, gestão e comando, devem ser evitados dois erros: centralizar exageradamente as decisões e deixar de fazer controlo sobre o andamento geral da sua execução.⁶

Nos tempos que correm os processos de decisão interligam-se com «*O monopólio do acontecimento*», referido pelo Prof. Mário Mesquita na sua crónica mediática, «*Produzir o acontecimento é, simultaneamente, requisito e símbolo de poder: «Todo o acontecimento reconhecido é uma forma de violência.» Além disso, «a violência em sentido restrito, a violência que produz efeitos materiais e físicos imediatos, é hoje um dos meios mais seguros de criar o acontecimento». O assassinio, a guerra, os actos terroristas são formas garantidas de aceder aos aparelhos mediáticos, às máquinas produtoras de eventos.*⁷

Neste aspecto considera-se oportuno clarificar a articulação poder/autoridade e outros conceitos do ambiente decisório. *Poder* implica capacidade jurídica, normativa e factual, capaz de gerar potência que autoriza a utilizar a força para fazer valer a própria vontade. O gestor reúne a permissão, sendo capaz de fazer, como decisor tem a possibilidade de realizar. *Autoridade* está ligada a autor, com significado de criador, aquele que é propiciador de potencialidades, desenvolvendo as possibilidades e as capacidades de ser e de fazer. Neste articulado a *Representação* significa substituir, tornar presente quem está física ou juridicamente ausente, sendo o perfil exigido a alguém para representar outro diferente do adequado à função de assessoria.

Influência significa acção de uma pessoa sobre outra, podendo desenvolver-se a partir do *prestígio* conseguido quando se ultrapassa a *performance* de determinada competência atribuída. A influência resultante do aumento de competência pode constituir-se num excedente de força perturbador do processo decisório se protagonizada por assessores.

⁶ MINTZBERG, Henry – *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1995. As referências à descentralização e ao controlo, foram recolhidas no capítulo 11, *A concepção do Sistema de Tomada de Decisão: a descentralização vertical e horizontal*, pp. 209-242.

⁷ MESQUITA, Mário – *O monopólio do acontecimento*, in Público, 2002/05/16, p. 45.

A *Decisão* proporciona aos destinatários da acção uma certa vivência do mundo real, com êxito a provocar aplausos e insucessos afastamentos, passando a decisão correcta pela procura do melhor caminho para separar as tarefas absorventes da governação, ou da gestão, das operacionais indispensáveis à decisão. Como se tem vindo a dizer o processo de decisão constitui-se fenómeno *vivido* em sistema aberto, sistémico, sendo a sua linguagem normal manipulada em termos acrílicos de *linearidade, racionalidade e liberdade*. A linearidade é recusada quando se aplicam modelos sistémicos, em vez de intuição, deixando a causalidade de ser linear, mas matriz ou sistema integrador. A racionalidade afasta-se dos sentidos e das paixões permitindo analisar com inteligência os procedimentos mais adequados para atingir as finalidades. O ambiente decisório correcto desenvolve-se em sistema aberto, dinâmico e criativo, com racionalidades diferenciadas propiciadoras de informações (dados) convenientes à decisão correcta. O terceiro elemento característico da decisão é a liberdade e a sua importância releva os domínios moral e metafísico susceptíveis de permitir tomadas de posição diversificadas. «*A abordagem sistémica ensinou-nos que uma decisão se encontra ligada de múltiplas maneiras ao ambiente (cultural, político, social, geográfico, etc), que estes laços, longe de serem causais e simples, reagem uns com os outros e não poderiam de modo nenhum ser analisados como cadeias dedutivas ordenadas segundo uma lei da racionalidade*».⁸

Nesta Primavera de 2002, em Portugal e no Mundo, os *Processos de Decisão em Ambiente de Complexidade* jogam-se com discursos de poderes e necessidades, apelando à reintrodução de critérios epistémicos no sentido de caracterizar racionalidades sintetizadoras de dados provenientes do transcendental e do pragmático. Actualmente estamos na diversidade sendo as *assimetrias* propiciadoras de mudanças *revolucionárias* nos *espaços* políticos, económicos, militares e religiosos. O *inimigo* pode apresentar-se de diferentes formas, importa inovar nos âmbitos políticos, estratégicos e organizacionais e *esquecer* a doutrina.

A partir de 11 de Setembro de 2001 «*deixou de haver distinção entre a política interna e a política externa*», sendo as ameaças *flutuantes* (nacionalismo, preço de combustíveis, fanatismo religioso, xenofobia, especulação financeira, crime organizado e drogas) havendo necessidade de aperfeiçoar a troca de informações, por um lado entre estados, e por outro entre organizações civis, forças de segurança, militares e organizações religiosas, sendo indispensável preparar uma «*Ordem de Comunicação*» para acompanhar cada tomada de decisão.

Conclusão

A *Sociedade de Risco* e as *Informações Assimétricas*, ambas vivências em desenvolvimento, obrigam a mutações nas problemáticas comunicacionais e nos processos de decisão. Os *campos* político, económico, de defesa e segurança, religiosos, dos *media*, da educação e ciência e, de um modo geral, de toda a Sociedade, necessitam do apoio instrumental das *novas tecnologias de informação, comunicação e conhecimento*, mas estas devem ter em consideração a estratégia e a ética, a *inspiração* cultural e filosófica e rejeitar sentimentalismos, no sentido de ajudar a tomada de decisões correctas, mesmo provocando *dor*.

⁸ SFEZ, Lucien – *Crítica da Decisão*, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1990, p. 337.

O processo da tomada de decisão, para além da competência do decisor e do seu conhecimento da situação, obriga a análise e definição dos objectivos e procura de alternativas de solução (estratégia), sempre relevando a coerência como forma de acção.

O ambiente comunicacional praticado é da maior importância recomendando-se uma «*Ordem de Comunicação*» para acompanhar cada tomada de decisão. Na actualidade importa ter presente na problemática decisória, sobretudo política, a concepção nietzschiana inspiradora da adaptação das faculdades intelectuais às necessidades e prioridades da vida, com declínio de preferências dentre conjuntos de razões.

No sistema decisório português o controlo das acções tomadas depois da decisão por norma é esquecido pelo que importa valorizar a sua importância no correcto andamento do processo. Também entre nós se abusa da centralização (ainda não se cumpriu a *Descentralização*) sendo conveniente desenvolver esforços para criar espírito descentralizador, até como medida para estimular subordinações criativas e inteligentes.

O ambiente geral da decisão relaciona-se com o interesse colectivo, nos tempos mediáticos da actualidade decidir, na maior parte das vezes, implica coragem e *dor*, daqui a urgência na procura de instrumentos capazes de actuar cientificamente nos processos de decisão, nomeadamente fazendo-os acompanhar de adequados projectos comunicacionais.

Bibliografia

- Arendt, Hannah (1971), *Sobre a Revolução*, Moraes Editores, Lisboa.
- Beck, Ulrich (1998), *La sociedad del riesgo – Hacia una nueva modernidad*, Paidós, Barcelona – Buenos Aires – México (original de 1986).
- Carrilho, Manuel Maria (1995), *Aventuras da Interpretação*, Editorial Presença, Lisboa.
- Chuen-Tao, Luis Yo (s/data), *PERT e CPM – Aplicações Práticas*, Ed Pórtico, Direcção de Empresas, Lisboa.
- Habermas, Jürgen (1993), *Técnica e ciência como «ideologia»*, Ed 70, Lisboa.
- Luhmann, Niklas (1992), *A improbabilidade da comunicação*, Ed Vega, Lisboa.
- Mintzberg, Henry (1995), *Estrutura Dinâmica das Organizações*, Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- Miranda, José A. Bragança (1994), *Analítica da actualidade*, Ed Veja, Lisboa.
- Pena, António de Oliveira (2001), «A Paz é o sonho dos sábios – A Guerra é a história dos homens», in *Revista Militar*, Agosto/Setembro, pp. 612-613-614.
- Pena, António de Oliveira (2001), «As Novas Tecnologias de Informação, Comunicação e Conhecimento, na Construção da Sociedade de Partilha», in *Revista Militar*, Outubro, pp. 760-761.
- Pena, António de Oliveira (1996), *Comunicação e Decisão – Influência dos domínios técnico e cultural na constituição de novas forma de consenso*, dissertação de curso de mestrado, FCSH/UNL, Lisboa, Setembro.
- Rawls, John (1981), *Uma teoria da justiça*, Ed Universidade de Brasília.
- Sfez, Lucien (1990), *Crítica da Decisão*, Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- Simon, Herbert (1965), *Comportamento Administrativo*, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
- Simon, Herbert (1989), *A Razão nas Coisas Humanas, Trajectos*, Ed Gradiva, Lisboa.
- Wittgenstein, Ludwig (1990), *Da certeza*, Ed 70, Lisboa.

UM OLHAR POSSÍVEL SOBRE O PODER NA EMPRESA

Programaticamente, desenvolveremos este tema num duplo andamento: num primeiro andamento, retomaremos de Crozier e Friedberg a perspectiva de como abordam a realidade do poder nas empresas. Num segundo momento, abordaremos a relação poder, discurso e social dentro da perspectiva do pensamento de Bourdieu e de Foucault.

A partir dos trabalhos de Crozier e Friedberg, desenvolve-se o estudo do poder com base nos indivíduos e grupos que interagem nas organizações, a partir da estruturação das suas estratégias e objectivos.

O modo como uma organização se estrutura e conduz o seu funcionamento desenvolve-se sempre como resposta à reivindicações, expectativas e valores primordiais veiculados pelos indivíduos ou grupos que as compõem. As organizações são universos políticos nos quais a acção, a técnica e a comunicação abrangem sempre uma dimensão estratégica.

Segundo estes autores, o poder, como meio da acção individual e grupal nas organizações, informa um processo interactivo que acaba por estruturar sistemas de acção bem definidos. Assim, o poder é um fenómeno adstrito a situações contingentes, por um lado, porque a acção individual e colectiva se inscreve num processo de racionalidade limitada e, por outro, porque as relações sociais e a interacção social, da qual o poder advém, se inserem em zonas de incerteza que condicionam as consequências dos jogos em que os actores organizacionais participam.

Decorrendo das contingências da imprevisibilidade do comportamento humano existe, na dinâmica das organizações, uma situação de incerteza. Com as normas e regras estabelecidas, as organizações burocráticas são capazes de controlar e orientar uma considerável parte da conduta humana.

Para além disso, as acções colectivas e individuais, que advêm da disputa pelo poder, encontram-se envolvidas por uma racionalidade limitada relativamente ao acesso à informação, à tecnologia e ao ambiente externo. Trata-se de uma situação de incerteza que requer a ingerência humana que se identifica com o poder do perito e com o poder hierárquico funcional.

Por um lado, o poder do perito advém das capacidades individuais para controlar uma determinada zona de incerteza que emerge da dinâmica da organização. Por outro, o poder hierárquico funcional está ligado ao poder formal de que alguns indivíduos dispõem, no seio da organização, para controlar o poder dos peritos, tentando ultrapassá-lo.

A organização é, para Crozier e Friedberg, a súpula de disputas e de relações de poder entre os actores que se inserem em racionalidades contingentes, divergentes e variadas. A acção colectiva dinamizada pelos actores organizacionais é corporizada por uma espécie de cooperação que tem por objectivo a prossecução de metas partilhadas e não a unicidade de objectivos decretados pela organização.

Podemos considerar dois factores principais que contribuem para a estabilidade organizacional: por um lado, as estratégias e, por outro, as relações de poder.

Na perspectiva da análise estratégica de Crozier e Friedberg dentro da organização, os indivíduos não admitem ser tratados como entidades passivas relativamente aos meios usados para o alcance das metas da organização.

Todos os actores organizacionais são detentores de uma liberdade relativa resultante da sua margem de manobra na prossecução das suas estratégias e propósitos. A este respeito, Friedberg diz-nos que a estratégia dos actores na organização é sempre racional, mas nunca é de uma racionalidade absoluta. Trata-se de uma racionalidade limitada que se insere nas contingências do funcionamento das organizações.

Os actores, detentores de uma margem de liberdade relativa, dirigem os seus jogos de poder em função, tanto dos constrangimentos impostos pela organização, como dos seus próprios objectivos.

Para Friedberg, permanece sempre uma zona de incerteza que emerge do comportamento humano não regulado pela organização, dado que a acção individual e colectiva em que os membros da organização se inscrevem só em parte é determinada pelas regras oficiais.

A partir da existência de uma liberdade relativa dos actores organizacionais e de uma zona de incerteza, a organização procura levar os indivíduos a jogar o jogo que a conduzem ao alcance dos seus objectivos.

Desta forma, surge uma acção colectiva que aponta para a concretização de objectivos comuns, embora tanto os grupos como a organização adoptem orientações diferentes.

Qualquer indivíduo, para além de exercer o poder em relação ao funcionamento da organização, exerce-o também ao influenciar a conduta de outros indivíduos e grupos da organização. Este poder alicerça-se nas suas capacidades pessoais de relacionamento com os outros e nas orientações estratégicas estabelecidas para alcançar os objectivos concretos.

Por último, tanto a regulação da conduta dos indivíduos como as hierarquias da autoridade condicionam os actores organizacionais a participar em jogos e transacções que advêm tanto das metas da organização como das definições estratégicas divergentes. Os actores individuais e colectivos, alimentam disputas estratégicas visando orientar a instituição das regras do jogo que condicionam e estruturam as suas possibilidades de jogar o jogo do poder.

Determinadas pela função exercida por cada actor organizacional, as relações de poder podem ou não coincidir com a distribuição do poder que se insere na estrutura formal da organização. Assim, face a esses condicionamentos, surge uma espécie de poder gerado nas relações sociais de carácter informal. Contudo, uma vez que cada actor participa nas funções e trabalhos ditados pela organização, a socialização do poder cumpre-se no interior da estrutura formal da organização.

O poder é uma relação de negociação que compromete dois ou mais actores, não é um atributo pessoal. Sendo recíproca, a relação de poder é necessariamente desequilibrada.

O poder radica na margem de liberdade que cada sujeito detém, isto é, da maior ou menor possibilidade de limitar o horizonte dos outros actores. O poder dos indivíduos é função da dimensão da zona de incerteza que a sua própria conduta imprevisível lhe permite criar. O fundamento do poder reside na maior ou menor capacidade de o indivíduo, implicado na relação de poder, manter o seu comportamento imprevisível. Efectivamente, a estratégia dos indivíduos consiste em manter o seu comportamento o mais imprevisível possível.

Segundo Friedberg, «O poder é uma relação de força, onde um vai tirar vantagem do outro, mas na qual, um nunca está totalmente desarmado face ao outro». (1988:36)

O poder não é uma propriedade dos actores mas uma relação. Entendido como relação, só pode desenvolver-se se subsistir um processo de troca entre os actores, ainda que essa troca seja estruturalmente desequilibrada. O poder é indissociável dos processos de troca negociada que se estabelecem na relação que determinam que ele integre sempre um factor de reciprocidade.

Na medida em que os actores se servem de certos meios para atingirem as suas metas, o poder é uma *relação instrumental*. Não obstante, isso não determina que os seus resultados sejam invariavelmente propositados e conscientes.

O poder é, também, uma *relação não transitiva*, ou seja, ele é indissociável dos actores que se encontram inscritos numa relação específica. Trata-se de uma relação estritamente limitada à sua participação nessa acção. Assim, o poder não pode ser possuído porque não é um atributo. Ele encontra-se na desigualdade dos recursos que os actores conseguem retirar das estruturas pré-existentes do espaço de acção, para efectuar as suas negociações.

O poder é, ainda, uma relação simultaneamente *recíproca e desequilibrada*. Por um lado, é recíproca porque se encontra dependente de um processo de negociação e de troca e só assim, podem subsistir relações de poder. Por outro, é uma relação desequilibrada pois em qualquer relação de poder não há a possibilidade de dois actores usarem trunfos análogos numa relação de troca.

Os actores não acumulam o poder, ainda que ele exista nas estruturas, mas exercem-no, extraindo os recursos assimétricos que as estruturas de um contexto de acção colocam à sua disposição.

O exercício do poder alicerça-se na margem de liberdade que cada um dos actores usufrui nessa relação que é o poder. O poder individual ou colectivo caracteriza-se pela imprevisibilidade, isto, é, por uma *zona de incerteza*, que constringe a sua margem de manobra em relação às suas capacidade de controlar a conduta de outro actor. Assim, os actores que interagem numa relação de poder pretendem encontrar formas de manipulação da previsibilidade da sua conduta.

Para Friedberg «O poder de um indivíduo é assim, função da importância da zona de incerteza que ele for capaz de controlar face aos outros». (1988:36).

A zona de incerteza existente na actividade das organizações obriga os actores nas relações de poder a servirem-se de recursos com particularidades individuais, sociais, culturais e económicas e recursos que advêm de constrangimentos estruturais.

Nas relações de poder que estabelece com os outros, o conhecimento, o prestígio social e a competência de que cada um dos actores usufrui são de importância crucial. Integrado numa relação de poder, cada actor organizacional pode desenvolver as suas estratégias e objectivos bem como consolidar as possibilidades de influencia social em âmbitos diversos. Na medida em que codificam e descodificam as linguagens que caracterizam as realidades social, económica e cultural, os actores usam um recurso que os promove nas inúmeras relações de poder que nascem nas organizações.

No entender do autor, existem relações que se dinamizam paralelamente ao sistema hierárquico e se manifestam a partir de zonas de incerteza. As relações de poder não são só uma particularidade das estruturas formais da organização. Friedberg fala de quatro zonas de incerteza na organização, designadamente, o saber e o «saber-fazer», a relação com o ambiente, os fluxos de comunicação e informação nas organizações e a utilização da regra, ou seja, os elementos formais de uma organização.

A primeira das zonas de incerteza é o saber e o «saber-fazer», e é essencial para o bom funcionamento da organização. Esta zona de incerteza dá origem ao tipo de poder mais imediato e abrangente. A orientação para o êxito das actividades de uma empresa gera um conjunto de questões problemáticas imprevisíveis que exigem a mobilização de conhecimentos específicos.

A segunda zona de incerteza emerge das inúmeras interações estabelecidas entre a organização e o seu ambiente externo. O comportamento individual e grupal relativamente a outras organizações residentes no mesmo ambiente pode ser, para uma determinada organização, motivo de perturbação do seu funcionamento, isto é, constitui uma incerteza considerável que convém controlar.

O terceiro tipo de incerteza diz respeito aos fluxos de informação e comunicação. A comunicação nunca é um processo neutro. Os comportamentos, a este nível, são altamente estratégicos. Assim, a forma como são organizados os fluxos de informação e comunicação dá origem a inúmeras incertezas. Ao transmitir uma determinada informação a um responsável, um indivíduo dispõe de um poder considerável porque controla esta zona de incerteza. A informação surge não só das exigências operacionais para executar as tarefas, como também para possibilitar a interacção entre os subsistemas que compõem as organizações.

O quarto tipo de incerteza está ligado à utilização da regra e dos dados formais da organização. De acordo com as normas, o superior pode, em princípio, compelir o subordinado a fazer uma determinada tarefa. No entanto, os subordinados só executam o que as normas determinam, evitando penalizações abusivas por parte dos superiores. As normas visam suprimir ou limitar a zona de incerteza na organização.

Se, por um lado, os actores, visando atingir os seus objectivos concretos, desenvolvem uma acção alicerçada nas relações de poder, por outro, só são capazes de alcançar os seus fins a partir dos constrangimentos estruturais que tornam possível a obtenção das metas da organização. Constrangendo os actores individuais e um processo de negociação permanente, os objectivos da organização apontam para uma acção colectiva.

Para entender o fundamento do poder no funcionamento organizacional, é crucial determo-nos no conceito de *sistema de acção concreto*. Trata-se de um conjunto estruturado que abarca estratégias e objectivos diferenciados dos actores individuais e colectivos. Os actores, nas várias relações de poder, no processo de tomada de decisão e na execução de tarefas e funções interagem

a partir das suas capacidades próprias e estratégicas racionais, de forma a resolver questões de natureza colectiva.

Os jogos em que os actores participam são estruturados e regulados. Assim, o sistema de acção concreto implica, para a sua regulação, duas realidades distintas: o sistema de regulação das relações e o sistema de alianças entre os actores.

Enquanto construções sociais alicerçadas na acção colectiva, as organizações modernas traduzem as relações de poder e a regra. Sendo o produto contingente da acção colectiva, o fenómeno organizacional encontra-se atravessado por uma série de conflitos. Desta forma, as organizações são cenário de uma acção política e de uma ordem social regulamentada pelo poder e pela regra.

Quanto à participação, Friedberg afirma que «não há uma forma de participar mas várias. Conforme as situações, conforme os recursos de que dispõe e os constrangimentos que pesam sobre eles, os indivíduos comportam-se diferentemente nesta matéria. A «participação» não é um comportamento imutável, mas pelo contrário, é sempre provisória e sempre em mudança, sendo orientada pelo interesse individual no momento». (1988:87)

Para o autor, a verdadeira questão está em saber que tipo de condições conduzem a uma ou a outra forma de participação e quais são os resultados. Desta forma, afirma a existência de duas formas de participação, nomeadamente, a participação por assimilação e a participação crítica.

A *participação por assimilação* é aquela que as chefias consideram mais vantajosa, mas produz resultados muito pouco consistentes. De facto, quando estão em causa os seus próprios interesses, em que não têm uma palavra a dizer, os indivíduos não se predispõem a participar em algo. Este tipo de participação produz passividade e submissão.

Relativamente à participação crítica Friedberg afirma: «Vimos que o comportamento dos indivíduos ou grupos no que diz respeito à participação é sempre estratégico. Trata-se de uma conduta passível de revisão que depende da situação em que se encontram os indivíduos e os objectivos que visam na sua acção». (1988:92)

Sabendo de antemão os riscos em que incorrem e sabendo que podem alcançar os seus objectivos, os indivíduos e os grupos acabam por se empenhar mais na participação.

Contudo, a participação é um *cálculo racional* e não um *acto de gratidão*. Não é pelo facto de os indivíduos se preocuparem pelos resultados da sua empresa que se empenharão mais. Só através da confirmação de que existem compensações apreciáveis é que a empresa garante a participação dos seus membros.

Friedberg salienta que «a participação não é um presente que se dá àqueles a quem se pede que participem, ou antes que é um presente envenenado na medida em que a participação compromete o que a aceitam na solução encontrada em comum». (1988:349).

Depois desta breve análise, vamos agora focalizar uma outra perspectiva de abordagem distinta daquela que acabamos de expor. Enquanto o paradigma da comunicação assenta no pressuposto de uma relação simétrica entre dois locutores, o paradigma sociológico parte de uma relação assimétrica entre dois sujeitos com determinado poder simbólico, que determina a aceitabilidade e a legitimidade do discurso. O poder simbólico é a posição ocupada e defendida por um sujeito numa determinada estrutura ou campo social.

O sujeito, na empresa, está sempre situado numa estrutura social e, portanto, condicionado por essa mesma estrutura, que lhe vai conferir maior ou menor poder. A estrutura social define-se por

relações de poder, relações entre sujeitos que ocupam diferentes posições determinadas pelo seu poder simbólico, seja ele cultural ou económico.

O discurso, enquanto interacção social, é uma relação cujo sentido é determinado pela mesma lógica. O discurso é serial, logo, atravessado pelas questões do poder. A enunciação é um acontecimento, e não um acto isolado, uma produção de sentido subjectivo, individual. Falamos sempre para um outro e com um outro.

A assimetria de que falávamos anteriormente reflecte-se, desde logo, na desproporção que existe entre dois sujeitos com um poder simbólico diferenciado. Este poder simbólico é relativo à posição ocupada e defendida por um sujeito numa determinada estrutura ou campo social. Por isso, as relações de comunicação na empresa não são meras relações de comunicação mas relações de força simbólica.

Define-se na empresa, de forma muito clara, onde e quando se pode falar, em que situações, entre que locutores e em que condições sociais.

Não adianta querer dizer se este querer dizer não é reconhecido pelo que diz; o que aqui se joga é a verdade pretendida por um e reconhecida pelo outro.

Anthony Giddens diz-nos: «A vida social só pode entender-se pelas múltiplas e recíprocas relações entre indivíduos, que se movimentam no espaço e no tempo, que conjugam a acção e o contexto e que diferenciam os contextos». (1999:279)

Não basta falar de contextos, há que acrescentar outras condições uma vez que não se trata apenas de uma situação concreta: espaço, tempo e enunciadores particulares. Trata-se de uma situação com determinadas condições de possibilidade/ legitimidade: enunciadores legítimos, língua legítima, situação legítima. A legitimidade é já um poder incorporado.

Bourdieu defende a existência de condições sociais para que haja discurso. Fala das condições de legitimidade a aceitabilidade. A legitimidade é perspectivada como um poder dissimulado, um poder negado por quem exerce a dominação, não sendo também conscientemente reconhecida por quem sofre o efeito dessa mesma dominação.

Pierre Bourdieu salienta: «Eu falo para me distinguir, me fazer respeitar e ser obedecido embora isso aconteça no interior de um campo de relações de força, que autoriza e censura o meu discurso». (1980:124)

Para que a palavra produza o seu efeito, ela terá de revestir-se de aceitabilidade social, função do capital simbólico. Por seu turno, este capital simbólico é sempre indissociável da posição do outro na estrutura social. Assim, fala quem pode e quem está em situação de se fazer aceitar. Neste contexto, valoriza-se mais a competência social do que a competência linguística.

Moisés Martins argumenta que «Não é, com efeito, suficiente reconhecer na linguagem uma função palavra-de-ordem, uma função institucional. A linguagem não tem uma força intrínseca. A palavra-de-ordem não é uma função coextensiva à linguagem. São umas tantas propriedades sociais no interior de um campo social que determinam a legitimidade de um discurso». (1997:15)

Mais importante do que as noções de gramaticalidade, é a noção de aceitabilidade perspectivada como linguagem socialmente aceitável. A aceitabilidade é o efeito de uma palavra legítima.

Diz-nos Bourdieu: «O que faz o poder das palavras, e das palavras de ordem, poder de manter a ordem ou de a subverter, é a crença na legitimidade das palavras e daquele que as pronuncia, crença cuja produção não é da competência das palavras». (1980:15)

Os sujeitos, no processo de interacção dentro da empresa, interagem de acordo com aquilo que lhes é possível e não de acordo com aquilo que gostariam de fazer. O que está em jogo são as assimetrias, dentro de um campo social, e condições específicas de legitimidade e aceitabilidade, que ditam a forma como a interacção se vai desenvolver.

A empresa através da comunicação aposta numa parafernália de instrumentos, de múltiplas técnicas, de dispositivos para que os assalariados opinem sobre a vida da empresa, para fazer falar dela, para conseguir que se fale dela, para escutar, registar e redistribuir o que dela se diz. Incita às divergências, acata e vigia o que dela se diz.

Na empresa a palavra da autoridade é credível e faz-se obedecer. A palavra procura promover a acção, visando uma performatividade. Os colaboradores, enquanto peças dessa engrenagem que é a empresa, estão naturalmente predispostos para acatar as ordens para proceder a acção.

Ao definir o discurso, Moisés Martins refere: «O discurso que é um tecido de relações de força simbólica, é uma estrutura estruturada e uma estrutura estruturante: além de instrumento de conhecimento e de comunicação, o discurso é instrumento de acção e de poder». (1997:67)

Também para Bourdieu, os fenómenos discursivos são factos sociais. Não há, com efeito, linguagem neutra. O discurso não é o meio puro do diálogo e da comunicação, onde se revele um sentido; no discurso joga-se o desejo e o poder.

Para Michel Foucault, o sentido do discurso é função de uma exterioridade. Podemos falar a este propósito de um policiamento externo. O discurso é uma prática que se insere numa regularidade, numa ordem, numa série, mas é também descontinuidade porque é acontecimento. Não há sentido prévio a descobrir porque o discurso acontece e irrompe na ordem. O poder não é extrínseco à linguagem.

O discurso é acontecimento. Assim, a análise do discurso visa, em última instância, procurar as regras anónimas que determinam a existência desses acontecimentos; as regularidades dessa dispersão dos acontecimentos.

Na noção de discurso em Foucault, este é perspectivado como uma prática; é o discurso na sua materialidade. Não é expressão mas prática de muitas coisas e também prática social. O discurso é relacionamento.

O discurso é uma prática que relaciona a língua com outra coisa. A esta prática, Foucault chama prática discursiva. Não é expressão através da qual o sujeito exprime uma ideia ou imagem, nem tão pouco é uma competência daquele que fala. É antes um conjunto de regras anónimas, históricas, sempre contextualizadas no espaço e no tempo, que determinaram numa certa época e num certo contexto sócio-económico, as condições da função enunciativa. Nesta óptica, o indivíduo na empresa não é perspectivado como sujeito individual portador de uma originalidade, mas é despedido da sua condição de verdadeiro autor em nome da regularidade, isto é, do policiamento externo protagonizado pela empresa. Assim, o discurso é relacionamento que determina as regras do seu próprio exercício ou da existência da enunciação.

Conjunto limitado de enunciados, que advem da mesma forma discursiva, o discurso constitui-se como um conjunto de signos, na medida em que estes sejam enunciados, para os quais se pode definir um conjunto de condições de existência. Não se trata de dizer o que o discurso quer dizer, trata-se de interrogar as condições de rarefação do próprio discurso. Não se trata da intencionalidade, trata-se do desejo e do poder.

Por outro lado, Foucault diz-nos: «Por mais que o discurso seja aparentemente pouca coisa, os interditos que o atingem revelam bem cedo, e muito depressa, a sua ligação com o desejo e com o poder. (...) o discurso (...) não é simplesmente aquilo que manifesta (ou oculta) o desejo; (...) o discurso não é simplesmente aquilo que traduz as lutas e os sistemas de dominação, mas aquilo pelo qual, e com o qual se luta, o poder do que nos queremos apoderar». (1997:10-11)

Foucault refere-se a sistemas de exclusão do discurso como formas de limitar o que pode ser dito e quem pode dizer. Essa limitação tanto pode ser efectuada interna como externamente ao discurso. Os sistemas de exclusão partem do princípio de que em toda a sociedade a produção do discurso é, ao mesmo tempo, controlada e organizada. Tal como a permuta de mensagens, a produção de discurso desenvolve-se no interior de complexos sistemas de restrição.

A palavra é dita e trocada, imbuída do social, no seio de sistemas de restrições. Existem sistemas de controlo da palavra, onde se limita o que pode ser dito. Aquilo que é dito não advém de uma multiplicidade de significações mas de condições específicas que limitam os sujeitos que falam. Estabelecem-se relações entre o estatuto daquele que fala, as instâncias institucionais donde fala e a posição do sujeito que fala.

Na empresa administra-se metodicamente as diversas maneiras de dizer e não dizer, como se distribuem aqueles que podem e aqueles que não podem falar delas, que tipo de discurso é autorizado ou que forma de discrição é exigida para uns e outros. Há um incitamento regulado, um escutar regulado, não há um, mas vários silêncios administrados na empresa, e eles fazem parte das estratégias que atravessam os discursos. Trata-se de aquietar, estimular, incitar a reproduzir a palavra instituída. Trata-se, acima de tudo, de reproduzir a palavra da instituição.

Nesta linha, Foucault afirma: «Numa sociedade como a nossa são bem conhecidos, é certo, os procedimentos de exclusão. O mais evidente, o mais familiar também, é interdito. Sabe-se bem que não se tem o direito de dizer tudo, que não podemos falar de tudo, que não podemos falar de tudo em qualquer circunstância, não é qualquer um, enfim, que pode falar de qualquer coisa». (1997:10)

Na perspectiva de Foucault, exerce a palavra quem a controla. Trata-se de determinar as condições de *rarefação* do discurso impondo regras que não permitem que toda a gente tenha acesso ao discurso. A produção do discurso desenvolve-se no seio de complexos mecanismos de limitação. Ela é, ao mesmo tempo, organizada e controlada.

Foucault diz-nos: «Rarefacção, dos sujeitos que falam; ninguém entrará na ordem do discurso, se não satisfizer certas exigências ou se não for, de início, qualificado para o fazer». (1997:28)

A qualificação do indivíduo na empresa não é uma competência técnica ou linguística mas advém de um conjunto de regras que impedem ou permitem o acesso do indivíduo ao discurso. Bourdieu diria que o que conta é, antes, a competência social, ou seja, o lugar que o indivíduo ocupa na estrutura social ou a posição ocupada e defendida.

De acordo com Gilles Deleuze «O que é o poder? A definição de Foucault parece muito simples, o poder é um relacionamento de forças, ou antes, todo o relacionamento de forças é um «relacionamento de poder»». (1998:99)

Para Foucault, as relações sociais são atravessadas pelas relações de poder, isto é, existem como relações de força, como relações assimétricas.

No encaço de Foucault: «O exercício do poder não é simplesmente uma relação entre «parceiros» individuais ou colectivos; é um modo de acção de alguns sobre os outros. O que quer dizer, certamente, que não há algo como o «poder» ou do «poder» que existira globalmente,

maciçamente ou em estado difuso, concentrado ou distribuído: só há poder exercido por «uns» sobre os «outros»; o poder só existe em acto, mesmo que, se inscreva num campo de possibilidades esparso que se apoia sobre estruturas permanentes». (2000:362)

No entender de Foucault, o poder é mais uma estratégia do que uma propriedade de uns sobre os outros. Essa estratégia apoia-se em manobras, em técnicas, em táticas, exercendo-se mais do que se possui. O poder não pertence à esfera da classe dominante mas resulta da forma como se desenvolvem os posicionamentos estratégicos. O exercício do poder traduz-se na orientação de condutas e na ordenação da sua probabilidade.

Nas empresas o imposto tende a não ser já a forma principal, mas apenas um dispositivo no meio de tantos outros que têm funções de incitamento, de reforço, de controlo, de vigilância, de crescimento e de organização das forças. É um poder destinado a produzir forças, a fazê-las crescer e a ordená-las mais do que direccionado a vedá-las, a submetê-las ou a destruí-las. É preciso, então, substituímos a imagem negativa de um poder que reprime, oculta, pela sua dimensão positiva, a de um poder que produz, induz, nos faz agir e aumentar a participação na empresa.

Queremos com isto dizer que o poder na empresa é sempre pensável em termos estratégicos, isto é, em termos de dispositivos e de técnicas, ao mesmo tempo subtis e eficazes.

Na perspectiva de Foucault, o poder não é uma propriedade de uma pessoa ou de um grupo, é antes uma estratégia que se joga com distintas táticas, é um fluxo e um refluxo de acções. Não sendo perspectivado como uma super-estrutura, o poder tudo profana, imiscuindo-se em todas as esferas da quotidiano, actuando através de mecanismos repressivos e manifestando-se ideologicamente como um discurso que dissimula a realidade.

É um poder que não assenta no direito, mas na técnica, A empresa não é administrada como se se tratasse de um estado de lei. Não está em causa a punição mas o controlo.

Em vez de admitirmos uma repressão, vamos antes partir de mecanismos positivos e produtores de saber, multiplicadores de discursos, indutores e geradores de poder, segui-los nas suas condições de aparecimento e de funcionamento e procurar ver como se distribuem relativamente a eles os factos de interdição ou de ocultação que lhes estão ligados.

A imagem negativa de um poder que reprime e que condiciona é então substituída pelo seu lado positivo: um poder que faz produzir, que incita, que anima e que aumenta a participação na empresa. Um poder que cria estruturas participativas, que convoca dentro da empresa um multiplicidade de saberes, espaço de criatividade e de divergência produzindo, ao mesmo tempo, discursos de mobilização para desenvolver não só a pertença mas o reconhecimento.

Moisés Martins afirma: «A luta pela participação tem, assim, um efeito paradoxal: sendo mais subjugados, sentimo-nos cada vez mais sujeitos, falamos cada vez mais de nós, participamos cada vez mais. Quanto maior a intimação à participação, menor a liberdade. O que acontece é a crescente improbabilidade de sermos os verdadeiros participantes da nossa própria vida: temos apenas a parte activa num jogo de máscaras». (2000:54)

Na sequência do que nos diz Moisés Martins, neste mundo/palco em que nos conhecemos e reconhecemos uns aos outros, mediante papéis que representamos, sentimo-nos paradoxalmente livres, participativos, *mais sujeitos* mesmo sabendo que as relações sociais existentes no interior de cada *campo* são definidas objectivamente independentemente da consciência humana, em que adquirimos um corpo de disposições que nos permitem agir de acordo com as nossas possibilidades existentes: o que está em causa é a força conservadora no interior da ordem social. O controlo social enraizou-se. Tornamo-nos sujeitos da noção de alienação.

Ocorre-me concluir com uma citação de Blanchot: «Somos cada vez mais subjugados. Dessa sujeição, agora, que em vez de grosseira é delicada, extraímos a consequência gloriosa de sermos sujeitos e sujeitos livres, capazes de transformar em saberes os modos mais variados de um poder mentiroso, na medida em que devemos esquecer doravante a sua transcendência, substituindo a lei de origem divina pelas diversas regras e procedimentos razoáveis, que, quando nos tivermos cansado deles, nos hão-de parecer resultados de uma burocracia, sem dúvida humana, mas monstruosa». (s/d:46)

Bibliografia

- Blanchot, Maurice, (s/d.), *Foucault Como o Imagino*, Relógio d'Água, Lisboa.
- Bourdieu, Pierre, (1980), *Questões de Sociologia*, Minuit, Paris.
- Bourdieu, Pierre, (1989) *O Poder Simbólico*, Difel.
- Crozier, Michel, (1963), *Le phénomène bureaucratique. Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*, Seuil, Paris.
- Deleuze, Gilles, (1998), *Foucault*, Edições Vega, Lisboa.
- Foucault, Michel, (1997), *A Ordem do Discurso*, Relógio d'Água, Lisboa.
- Foucault, Michel, (2000) «O Sujeito e o Poder», in *Sociedade e Cultura I*, Cadernos do Noroeste, Série Sociologia, volume 13 (1).
- Friedberg, Erhard, (1988), «L'analyse Sociologique des Organisations», in *Pour – La Revue du Groupe de Recherche pour L' Education et la Prospective*, n.º 28, Paris.
- Friedberg, Erhard, (1999), *O Poder e a Regra*, Instituto Piaget.
- Giddens, Anthony, (1999), «El Estructuralismo, el Pos-Estructuralismo y la Producción de la Cultura», *La Teoría Social Hoy*, Alianza Universidad, Madrid,
- Martins, Moisés, (1997), *A Significação e a sua Gênese Social*, Lição para Provas de Agregação, Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho.
- Martins, Moisés, (1997), *Semiótica: Programa e Metodologia*, Relatório para Provas de Agregação, Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho.
- Martins, Moisés, Neves, José, (2000), «As Lágrimas Amargas da Participação: Como «Pensar o Poder» a partir de Michel Foucault, in *Sociedade e Cultura II*, Cadernos do Noroeste, Série Sociologia, Vol. 13 (2),

SOBRE O PODER DA IMAGEM NAS ORGANIZAÇÕES

Mudança é a palavra chave, imperiosa e constantemente repetida no meio organizacional. Mudar para melhor se ajustar à «mudança» torna-se, simultaneamente, um meio e um fim da dinamização das estratégias que visam o aumento da produtividade das empresas. Mas a consecução desta mudança faz-se, não só através da tecnologia e da organização, mas também, e cada vez mais, dando-se a ver e a conhecer. Tornar-se visível, tornar-se desejável em permanência, são objectivos fundamentais para qualquer empresa.

Na «Sociedade de Informação», a organização não pode limitar-se a produzir. Se o fizer estará perante um processo de integração pela oferta. Precisa de informar, de se dar a conhecer, de se representar a si própria, de induzir a representação que os outros fazem dela e dos seus produtos, isto é, da sua imagem, para conseguir uma integração pela procura.

O aumento de escalas qualitativas e quantitativas, introduzido pela competição global, obrigou os actores do mercado a investir fortemente em técnicas capazes de gerar uma visibilidade máxima. A imagem tornou-se, desse modo, uma questão essencial para pensar e medir a inserção e a vitalidade das empresas devido à capacidade de influência que possui no processo de indução das representações que os potenciais consumidores fazem delas. Assim, a empresa deve ao poder da sua própria imagem, no processo da cognição e da hierarquia das necessidades (e da sua satisfação, ou não), a capacidade de fidelização dos clientes.

O que é uma imagem? Como se constrói e se gere? De onde deriva a sua importância e eficácia na tomada de decisões e comportamentos dos diferentes actores? E, nesse caso, como se opera a legitimação da subordinação às «ilusões» ou aos «desejos»?

Margarida Ayres Martins

Universidade Lusófona de Humanidades
e Tecnologias

A construção de um modelo de análise do poder da imagem tem como base estruturante os conceitos de Poder da Imagem, Poder e Imagem, em contextos de mercado. No entanto, não é possível deixar de o dimensionar e alargar a outros conceitos como: Estratégia, Marketing, Comunicação, Cultura, Simbólico, Cognição, Representações Sociais, Necessidades, Satisfação, Valor, Comportamento do Consumidor.

Neste artigo a temática da imagem das organizações será abordada, fundamentalmente, na perspectiva pragmática da sua eficácia no espaço interno das relações entre organizações empresariais e o consumidor, a partir da seguinte hipótese: nas sociedades de informação a imagem é objecto de interesse e investimento progressivamente maiores no planeamento e desenvolvimento estratégico das organizações devido ao poder que (a imagem) possui de interferir no comportamento dos consumidores. A imagem é uma representação construída a partir de diferentes percepções. Mas é também, ela própria, estruturadora de outras percepções, porque, sendo um sistema simbólico de analogias e equivalentes, constitui um meio de classificação e de conhecimento das «coisas» que são assim, continuamente «vistas» apenas sob esses ângulos. Por isso a imagem, por um lado, revela e enfatiza, mas por outro, apaga e esconde.

Um grande número de autores tem analisado o problema da imagem sob esta óptica cognitiva. No entanto, neste texto, o objecto em análise será a imagem como poder, ou seja, a interacção da imagem e do poder ou, mais directamente ainda, o poder da imagem na sua «performance»-simbólica.

A maioria dos autores centra o lugar focal da eficácia da imagem na enunciação da palavra. Outros, em bem menor número, na representação/teatralização ritual. Os autores cujos contributos seguirei mais de perto serão, principalmente, analistas do político como P. Bourdieu; L. Marin da tradição filosófica e P. E. Tixier analista das organizações. Os dois primeiros estudam o lugar da palavra na representação política; P. Bourdieu prolongando a discussão iniciada por J. L. Austin em finais dos anos 1960¹; L. Marin retomando a lógica de Port-Royal em Luís XIV no Livro dos pensamentos de Pascal, e ainda, num outro texto de E. H. Kantorowicz.² Em ambos, a representação manifesta não apenas o poder através de sinais, mas é, também, geradora e produtora de poder. Para Bourdieu o poder dos representantes do político é um poder simbólico gerado pela gestão da palavra por meio da «produção de uma ordem gnoseológica dos princípios da divisão do mundo social», isto é, a classificação «... através da qual se torna possível a concordância entre as inteligências»³, uma vez que por ela cada um «vê», a partir do lugar que lhe é dado ocupar no conjunto das relações sociais.

A palavra, no discurso retórico dos representantes, classifica e diz o que fazer, uma vez que «dizer é fazer». Através desta «construção dos dados pela enunciação», pelo poder da palavra, os

¹ Bourdieu, P., *Ce que Parler veut dire*, Paris, Fayard, 1982, e *O Poder Simbólico*, Lisboa, Difel, 1989. Nesta última colectânea, especialmente dois textos: um «Sobre o poder simbólico» (1973), pp. 7-16 e «A representação política...» (1980), pp. 163-207. Cf. Austin, *How to do Things with Words*, (Tradução francesa: *Quand dire c'est faire*, Paris, Seuil, 1970).

² Marin, L., *Le Portrait du Roi*, Paris, Éditions de Minuit, 1981, Marin, L., *Des Pouvoirs de l'Image*, Paris, Ed. du Seuil, 1993, e, ainda, um excelente livro de Lavaud, L., *L'Image*, Paris, Flammarion, 1999. *Logique de Port-Royal*, Paris, 5ª Ed., 1983. Kantorowicz, E.H., *The King's two Bodies...*, Princeton U.P., 1957.

³ Idem, p. 9, 11-12. Para Bourdieu, o poder simbólico é o «Poder invisível, que só pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que lhe estão sujeitos ... poder que aquele que lhe está sujeito dá àquele que o exerce... (cf. *O Poder Simbólico*, pp. 7-8, 188) ... com probabilidades de mal entendidos tanto maiores quanto mais afastados (os indivíduos) estão do lugar de produção». Idem, p.164.

representados vêm e agem de acordo com o que é dito, porque nela se reconhecem e acreditam.⁴ É pois por este acto «quase mágico» que pela palavra e sua enunciação pública se torna possível produzir a «coisa nomeada». Um poder quase mágico porque «... permite obter o equivalente daquilo que é obtido pela força.»⁵ Desta forma, a representação pela palavra manifesta o poder, mas ao mesmo tempo produz a força de fazer o que se enuncia.

L. Marin, na sua obra, focaliza a análise nos ícones (análogos).⁶ O retrato (do rei) presente e nomeado (pela palavra), num contexto ritual «teatralizado» de celebrações, reproduz o poder do rei ausente gerando, assim, um redobrar de poderes: o poder do rei e o poder da sua imagem. Mas através deste trabalho simbólico, o ícone torna-se, por extensão, o representante do «poder idealizado» e sem contingências. A «quase magia» dessas equivalências faz que o poder representado «não exista senão nas imagens como poder em representação», como diz Marin.

Mas donde nasce a força desse poder simbólico? Para L. Marin essa força é um efeito da representação, uma vez que esta produz e constitui o poder, porque o que é dito (a imagem nomeada) é poder legitimado e acreditado.⁷ P. Bourdieu, por seu lado, defende que o efeito de mobilização do poder da palavra deriva da «crença na legitimidade das palavras e naquele que as pronuncia.» pois a crença constitui-se como «... um crédito com que (alguém) ... credita (o poder) pondo nele a sua confiança.»⁸ A legitimação é, pois, em ambos os autores, o mecanismo que torna performativos a palavra e o ícone. Para Bourdieu a crença na força da «palavra que anuncia uma vontade», por meio do reconhecimento da ordem estabelecida como natural, «através da imposição mascarada de sistemas de classificação de sentido (filosóficos, religiosos) que reproduzem de forma dissimulada (e sob aparência legítima) as taxinomias directamente políticas.»⁹

Para L. Marin o poder é um efeito da representação nomeada e acreditada do «que, em retorno, é permitido e autorizado». Para ele, a tónica é colocada na correspondência entre as classificações teológicas, por um lado, e as classificações jurídico-políticas, por outro. Nos seus textos, a presença exibida e enunciada da imagem, como equivalente icónico, constitui uma «presença legítima pelo título que autoriza um sujeito, de representação e de instituição, legitimado, acreditado e reconhecido moralmente».¹⁰ É por esta razão que a imagem produz efeitos emocionais de indução da vontade, motivação, mobilização, sedução, fascínio e amor total, influência e imposição de respeito e subordinação. Esta complexa e profunda rede de emoções gera a segurança, a lealdade e a fidelidade (pela concessão de crédito). Como ícone do poder ideal (plenamente legitimado), a imagem do corpo do rei inclui, também, por extensão, a imagem do seu corpo de subordinados. Ambas interferem «na imaginação dos sujeitos» orientando desejos ou promovendo a sua «realização real diferida pelo substituto imaginário da realização»¹¹, transformando desejos em vontades.

⁴ Idem, pp. : 14, 174, 185-190.

⁵ Idem, cf. pp. 14, 116-117.

⁶ Sobre a diferença entre ícone (diferente) e ídolo (cópia, simulacro), ver Lavaud, L., pp. 217-218.

⁷ Idem, p. 13.

⁸ Bourdieu, P., pp. 15 e 188.

⁹ Idem, p.14.

¹⁰ Marin, P., Le Protrait, pp. 10-11, 15-19. Cf, também, Des Pouvoirs. p. 13.

¹¹ Marin, L., pp. 12, 18, 19, : « o corpo do rei é, assim, visível em três sentidos : como corpo sacramental, é visível *realmente presente* sob as espécies visuais e escritas; como corpo histórico é visível *representado*, ausente tornado presente em imagem, como corpo político, é visível como *ficção simbólica*, significado no seu nome, seu direito, sua lei », cf. Lavaud, L., pp. 23-24, e Le Protrait, pp. 12 e 19.

Comentando aquelas análises de L. Marin, L. Lavaud, na sua introdução, acrescenta que a eficácia do poder da imagem pode igualmente ser aplicada à gestão das organizações. O trabalho simbólico torna, deste modo, presentes o poder representado da empresa e, por extensão, o poder do seu equivalente, o poder do corpo de clientes da organização empresarial. Um poder cuja representação o torna tolerável, e até desejável, nas taxinomias de integração e participação, gerando, assim, obediência e subordinação. Num valioso texto sobre legitimidade e modos de dominação nas organizações, P. E. Tixier, retomando os modelos de Max Weber, considera existirem dois novos modelos pós-rationais de legitimação do poder no interior das actuais empresas: o das políticas de gestão participativa e o das políticas ideológicas comunitárias. O primeiro procura envolver os dirigentes e os trabalhadores na definição dos objectivos da organização e nas acções para os atingir, estimulando todos a exprimir-se e a participar nos processos, na esperança de aumentar a responsabilização pessoal da parte de cada um. O segundo modelo promove o mesmo tipo de envolvimento transformando, simbolicamente, a empresa numa família, numa comunidade de pertença, unida em esforços, interesses e segurança comuns que, muitas vezes, lhes falta na vida real, devido a múltiplas fragilidades e incertezas do quotidiano. Cada um pode entregar-se, lealmente, ao trabalho da organização e aos seus serviços, dar o melhor de si, seguro de que terá parte nas solidariedades e cumplicidades, no sucesso e na redistribuição da riqueza, com uma confiança semelhante à que se vive na família¹², onde os recursos são pertença de todos. Essas práticas são o resultado de um espírito (cultura) comum feito de representações e de valores quotidianamente alimentados por símbolos e rituais que geram referências comuns. Uma identidade¹³ que os integra num espaço comum, que os torna próximos e reconhecidos como sujeitos de direitos e obrigações, em interacção, distintos dos outros do exterior que possuem objectivos opostos, concorrentes, ou seja, «inimigos». Mas, no interior, todos são «irmãos porque filhos do mesmo pai», que, por isso, os torna subordinados de um mesmo poder, da empresa e dos seus dirigentes. E, por extensão, imaginariamente, fiéis de um mesmo poder ideal, o colectivo, de pertença imaginária, que torna possível a concordância, e onde a subordinação a uma ordem se transforma em desejo e fruição. E se o texto de Tixier se referia apenas aos dirigentes e traba-

¹² Idem, pp. 623-626. Sobre cultura de empresas, inúmeros livros e revistas têm sido escritos, que, por serem bastante acessíveis, não julgo necessário citar.

¹³ A identidade é referida por muitos autores como um efeito do poder da imagem das organizações, mas, em quase todos, pouco associada aos mecanismos de legitimação e eficácia do poder. Por isso, o conceito de identidade tem um lugar discreto neste trabalho, o que não significa não ser referenciado numa sumária abordagem desta temática. Com efeito, a Teoria da Identidade Social permite uma perspectiva psico-sociológica de que são grandes representantes os investigadores Henri Tajel e John Turner, fundamentalmente nos anos 80». O conceito de Identidade Institucional tem sido alvo de inúmeras reflexões a que, sobretudo psicólogos e sociólogos se têm dedicado, partindo da concepção de identidade social. Com efeito, sendo a organização uma estrutura comunitária, a adaptabilidade do conceito às organizações é, não só adequada, como coerente. Para Turner (in Monteiro, M. B., Lima, M. L., e Vala, J., Identidade Social. Um Conceito Chave ou uma Panaceia universal?, Sociologia, Problemas e Práticas, nº 9, 1991 : 107-120) «... os indivíduos que em dado momento se apercebem como membros de um grupo, sendo a diferença importante no contexto da relação com o grupo, serão levados a favorecer os membros do seu grupo, a fim de manter ou reforçar a sua identidade social.» Assim, «as identidades do trabalho são a resultante de um processo de aprendizagem cultural em relação com a prática do poder no exercício quotidiano do trabalho em Organização.» (Sainsaulieu, 1986, in Galissot, R., Sous l'identité le procès d'identification, in L'Homme et la Société, nº 83). Após uma reflexão sobre as teorias de autores que se debruçaram sobre este tema – e cujo debate subsiste, ainda, na actualidade – considero a definição de Calhoun (in Castells, M., Le Pouvoir de L'Identité, Oxford, Blackwell Publishers, 1997, p. 16), bastante pertinente e adequada, quando interpretada no âmbito das instituições: «Não conhecemos nenhum povo sem nome, nenhuma língua, nenhuma cultura que não faça, seja qual for a forma, a distinção entre ela mesma e outra, “nós” e “eles” (...) O conhecimento de si não é nunca separável da pretensão de ser conhecido pelos outros...»

lhadores da organização, contudo, poderá aplicar-se, também, aos clientes das empresas, uma vez que estes são, de forma imaginária, súbditos do mesmo poder idealizado.

É o poder da imagem que torna a organização um lugar de gestão de emoções, gestos e comportamentos, que a apresenta e a favorece em múltiplas sugestões e opções junto dos clientes como força para a sua plena realização de sujeitos livres. Como dizia Walt Disney, a imagem de uma organização é, também, um espaço de experiências e de sensações. O seu poder deriva do facto de os clientes serem convidados a envolver-se na compra e na fruição, a resolver problemas e a transferir frustrações para novos objectos, a tomar parte em lugares onde novos desejos, aspirações e sonhos podem ter sucesso, aumentando, desse modo, o sentimento de autoestima, de poder e de domínio das situações. A empresa com os seus dirigentes, trabalhadores e clientes, transforma-se, dessa forma, num lugar de lutas simbólicas pela legitimidade do poder e das suas representações, criando laços com os consumidores e procurando anular o poder e as representações do espaço da concorrência. A imagem favorece e promove, desgasta, enfraquece e destrói. É um processo sensível, frágil e vulnerável a todas as mudanças. Como consequência, a actividade de gestão implica uma produção contínua de legitimidade e de sentido, em grande parte, por meio da cultura, recorrendo, inclusive, hoje em dia, cada vez mais, ao carisma¹⁴, dentro e fora da empresa.

Perspectivamos o objecto desta análise não no espaço do político ou da luta de representações do poder político, como em P. Bourdieu e L. Marin, mas no terreno das organizações, sobre o qual se interessou P. E. Tixier, e na luta de representações do poder de uma empresa. O poder da imagem «produz a» legitimação do poder da empresa (e dos seus produtos e serviços) orientando pelo imaginário o comportamento dos consumidores. A correlação entre o poder que tem a imagem de representar para os consumidores o poder (dos produtos e serviços) da empresa (na concorrência do mercado) de responder a necessidades, desejos e vontades, permite, por sua vez, entender a forte correlação entre imagem e estratégias da empresa. Por isso, o investimento em imagem equivale e representa um investimento no poder.

O conceito de poder é, normalmente, aplicado ao domínio do político, mas também, aos domínios do económico, social, cultural, religioso, familiar, mágico ... Mas é ainda extensível aos domínios do organizacional e da imagem. Embora em cada um dos casos o conceito seja diversamente identificável, possui, no entanto, um campo comum, delimitado por Max Weber, e retomado pela grande maioria dos autores. Nesse quadro, o conceito é definido como a capacidade de agir (influenciar) sobre a vontade e comportamento de outrém, num determinado sistema ordenado, de forma a obter dele submissão ou obediência.¹⁵ O poder é, deste modo, uma forma de dominação porque, por um lado, pode ser imposto-ainda que de forma tolerada-e, por outro, pode ser reconhecido moralmente. Neste caso é legítimo e desejável. Assume assim, a forma de autoridade. Entre a «força bruta» que impõe a submissão e a autoridade desejavelmente obedecida existem múltiplos tipos de poder, tantos quantos os pontos de intersecção numa escala que se situa entre esses dois modelos.¹⁶ O poder é pois um posicionamento num lugar de relações sociais de desigualdade, numa rede de interesses em competição.

A imagem, por seu turno, é, também, um conceito que não encontra unanimidade entre os autores, uma vez que são conhecidas múltiplas acepções. Referir-se-á a imagem do indivíduo, mas

¹⁴ Tixier, p. 626.

¹⁵ Weber, M., «Tipos de Dominação», in Cruz, M.B., Teorias Sociológicas, 1º vol., Fundação Calouste Gulbenkian, 1988, p. 681.

¹⁶ Cf. Lapiere, J. W., «L'Essai sur le fondement du Pouvoir Politique», Paris, Ed. Ophrys, 1968: 35-87.

também a imagem do grupo, de uma organização, de um povo, de uma sociedade ou de um consumidor. Em todos os casos, a imagem é uma forma de representação realizada pelos sujeitos, nos processos de cognição de outras pessoas ou objectos, que lhes permitem posicionar-se na rede da interacção dos processos sociais. É, pois, basicamente, uma representação social que cada actor (indivíduo, grupo ou organização) faz de si mesmo e de cada um dos outros actores e objectos que interagem na vida social, e que, mutuamente, se dão em representação, com a experiência vivida em situações das práticas sociais. A imagem como representação é uma forma de classificação de lugares, de situações, de relações de poder, de sentimentos, desejos e decisões, num contexto cultural específico, que permite definir e memorizar aliados e opositores, e traçar objectivos e estratégias de comunicação, de acções e de envolvimento simbólico.

Cada um (indivíduo, organização) é um ser, um «corpo», o ocupante concreto de um espaço real existente, com características específicas que, no entanto, é percebido diversamente por cada um dos outros que ocupam lugares diferenciados. No indivíduo coexistem o Ego e a sua imagem (imagens que dele se fazem), que, no seu conjunto, o tornam sujeito, pessoa. Aliás, a noção de pessoa (do Latim: «persona» = máscara) inclui essa inevitável duplicidade: corpo e alma. O mesmo acontece a todos os outros actores sociais (sejam eles grupos, empresas ou sociedades) que, além do seu «corpo», possuem a sua imagem, sempre comparáveis, interdependentes, interactivos, substituíveis, e equivalentes, afirmando a partilha das mesmas qualidades e da mesma identidade. Muitos são sujeitos de direito e têm, como tal, uma personalidade. A imagem e as representações sociais são, desse modo, construções sempre contingentes e dependentes de interacções sociais e, inevitavelmente, das relações de poder. Sendo, embora, uma expressão (reveladora) das referidas relações, a imagem incorpora-as, transportando e capitalizando o seu próprio poder representado dentro dela.

Poder do actor e poder da (sua) imagem referem-se, interferem-se e remetem-se mutuamente. Embora sejam conceitos susceptíveis de análise diferenciada, ambos interagem como se fossem o corpo e a alma, ou o duplo (as duas faces da mesma moeda) ... nenhum mais importante que o outro. O primeiro é a condição do segundo, e este a garantia do poder do primeiro, porque o dá a conhecer e a reconhecer, seja ele uma pessoa ou uma «personalidade», como acontece com as empresas. Por isso, a imagem tem capacidade (poder) de influenciar, estimular e seduzir, induzindo a vontade, a motivação e o comportamento de quem a percebe. Um poder que produz o efeito, tanto de mobilização e de subordinação nas relações, como, de valorização das capacidades de resposta eficaz às necessidades, desejos e vontades hierarquicamente construídos num sistema de «valores», num contexto de reciprocidade do mercado sempre, metaforicamente, igualitário. A imagem é pois um lugar de competição e de disputas pelo poder e pelo posicionamento na concorrência. Investir nela é investir no poder da organização.

Os processos do conhecimento e de acção social realizam-se, analogicamente, como um processo em que alguém se vê num espaço facetado por vários espelhos. As imagens reenviam-se num sistema em movimento e turbulência. Por isso, apesar da (sua) omnipresença em tantos domínios, a noção de Imagem é difícil de apreender. Varia consoante a óptica por que é abordada: semiológica, antropológica, sociológica «Para uns a imagem é o prolongamento de uma percepção, para outros é um conjunto de informações memorizadas, ou, ainda, o reflexo, para um receptor, da comunicação orquestrada por um emissor. Para alguns, é metáfora de um discurso, para outros, é a resultante

figurativa e mental desse discurso.»¹⁷ Vários autores, entre os quais Milgram e Lynch, enfatizam a forte relação entre a imagem colectiva e a representação social: «A imagem não resulta da percepção isolada, mas da actividade perceptual – o que é consideravelmente diferente.»¹⁸ A imagem é o produto da sensação imediata, ou mediata, e da memória da experiência passada que permite interpretar a informação e guiar a acção. E «... mais ainda: embora cada representação seja individual, o seu conteúdo essencial, é apenas raramente, se o é alguma vez, comunicado, e está, apesar de tudo, ligado à imagem colectiva.»¹⁹

A imagem de uma organização empresarial não é mais que a visibilidade que lhe advém através da representação mental que os indivíduos, consumidores ou não, fazem dela, a partir dos dados que emite intencionalmente, ou não, no contexto das sensibilidades da própria sociedade. Neste contexto, a emissão de «... mensagens publicitárias destinadas a estabelecer uma imagem da empresa»²⁰ é progressivamente maior.

M-H Westphalen, em consonância com N. Hébert, reforça a ideia de que a imagem real nem sempre coincide com a imagem desejada pela organização empresarial, nem tão pouco com a imagem percebida pelo público. Esta ambiguidade que a imagem pode assumir, deve constituir uma das razões, senão a mais importante, para que seja a própria organização a fornecer os elementos necessários à sua construção. Por outro lado, é exactamente na força que a organização empresarial imprime na construção, manutenção e promoção de uma boa imagem, que reside grande parte do seu poder de imposição, sedução e atracção, no mercado concorrencial, e, consequentemente, de indução positiva do consumo. Nicole Hébert, perante o facto de considerar que todas as empresas têm uma imagem, que, no entanto, raramente é a que gostariam de ter, adianta uma explicação, aparentemente dura, mas que, pelo menos parcialmente, me parece verdadeira: «Muitas empresas duvidam da sua identidade, e raras são as que sabem o que querem ser, ou pior, o que são realmente.»²¹

Podemos então afirmar a necessidade, diria mesmo, indispensabilidade, que todas as organizações empresariais têm em definir a sua identidade e a sua diferença em relação e oposição a outras, num mundo cada vez mais concorrencial, onde «... apenas os lucros ... não são suficientes para assegurar a sua perenidade. Saber posicionar-se exige, portanto, ... a identificação dos “adversários”, o que permitirá assegurar uma progressão definitiva.»²² Referir posicionamento implica ter presente a importância deste conceito uma vez que: «define o seu lugar (da organização) num universo económico, social e concorrencial.»²³ O correcto posicionamento da organização empresarial permite-lhe assumir uma identidade distinta de qualquer concorrente com o objectivo de se tornar competitiva, o que, em última análise, é o seu objectivo, embora, muitas vezes não alcançado.

A necessidade de uma frequente avaliação da imagem da organização empresarial, através de diferentes metodologias, deve-se ao facto de «... a maior parte das empresas terem uma imagem que corresponde ao que eram três, cinco, ou, mesmo dez anos antes bem como as que nunca

¹⁷ Moliner, P., *Images et représentations sociales*, Grenoble, P.U.G., 1996, p. 109.

¹⁸ Pailhous, J., p. 314.

¹⁹ Pailhous, J., p. 316.

²⁰ Hébert, N., p. 10.

²¹ Hébert, N., *L'Entreprise et son Image*, p. 42.

²² *Ibidem*.

²³ *Idem*, p. 43.

tiveram imagem, ou as que tiveram que se reposicionar.»²⁴ Qual então a imagem que qualquer organização empresarial, seja qual for a sua área de actuação deverá pretender? «A de uma empresa que sabe o que quer, projectada sobre o futuro, e orientada para o êxito económico, o lucro.»²⁵ O poder da imagem de uma organização empresarial reside, pois, nesta capacidade que ela tem de conseguir, de uma forma contínua e constante, manter as dimensões acima mencionadas, não permitindo que as «crises» a deteriore, mas sim, enfrentando-as e resolvendo-as, através da capacidade de continuar a seduzir e atrair o consumidor. Mais eficaz que esta estratégia é a da antecipação à própria crise, assumindo a organização empresarial uma posição proactiva.

Até agora não estabelecemos qualquer diferença entre imagem da organização empresarial e imagem do produto. No entanto, ela existe, e surge com particular incidência quando colocamos a seguinte questão: a imagem da organização empresarial ajuda, ou não, a vender os seus produtos? De igual modo poderemos colocar a questão inversa: os produtos ajudam ou não a promover uma boa imagem da organização empresarial? Não é uma questão linear, sobretudo se reflectida no tempo e no espaço. Na opinião de Nicole Hébert, «... as campanhas de publicidade promotoras da imagem da empresa foram inicialmente pouco importantes para os gestores. Consideravam-nas preparatórias do terreno das vendas futuras, constituindo, por vezes, uma fase uma etapa prévia e obrigatória, antes do lançamento, por exemplo, de novas marcas ou produtos.»²⁶ Podemos dizer que entre a imagem da organização empresarial e a dos produtos, a correlação existe nos dois sentidos, e não apenas num único. No entanto, e recuando um pouco na História, considero oportuno reflectir sobre o chamado «efeito Noren». Antigamente, no Japão, cada loja tinha uma cortina que funcionava como as actuais portas, fechando-a e abrindo-a ao público, e onde estava escrito em letras enormes o nome do seu proprietário. Esta cortina chamava-se Noren. O nome nela inscrito tinha muita importância, «talvez mesmo mais que a qualidade dos produtos.»²⁷ O nome representava a reputação do comerciante. Por um lado, símbolo de respeitabilidade, por outro, condição de credibilidade em relação ao que vendia. À simbiose entre estas duas vertentes chama-se «efeito Noren». Para uma organização empresarial, impor-se, como «a referência» no seu sector, é o objectivo ao serviço do qual todas as forças são mobilizadas. Concluiremos esta abordagem sobre o «efeito Noren» afirmando a importância da «utilização do nome da organização empresarial como caução de uma marca ou de um produto.»²⁸

O poder da imagem de uma organização empresarial reside ainda numa outra fonte de energia, para além das já mencionadas: sendo a concorrência a principal frente de batalha de qualquer empresa, e tendo-se tornado, ao longo do tempo, cada vez mais dura, nem sempre os bons resultados económicos são suficientes para que se afirme no mercado em que se insere. É imperioso que recorra a outros meios, que não apenas o económico, para manter a sua «força no mercado». A imagem de eficácia, seriedade, confiança, crença (crédito), em suma de real firmeza e solidez dá-lhe o poder necessário para se manter nos lugares cimeiros da rede intrincada e complexa que constitui a concorrência.

²⁴ NSharp, T., in Hébert, N., *L'Entreprise et son Image*, p. 60.

²⁵ Idem, p. 62.

²⁶ Hébert, N., *L'Entreprise et son Image*, p. 84.

²⁷ Hébert, N., *L'Entreprise et son Image*, p. 84.

²⁸ Idem, p. 91.

Existe uma tendência para pensar que os comportamentos e decisões dos diferentes públicos dependem quase exclusivamente da forma como as organizações empresariais são apreendidas, tendo em conta a profusão de mensagens positivas que emanam. Sendo assim, o facto de uma organização empresarial difundir mensagens com carácter positivo, conduziria à construção de uma boa imagem. Porém, não é exactamente este o processo habitual de construção da imagem. Esta linearidade de pensamento está, muitas vezes, bem distante da realidade. Para Moliner esta ideia é simultaneamente verdadeira e falsa. «É verdadeira porque evidentemente a nossa realidade social é uma realidade construída. O que sabemos ... é o resultado de uma mistura de informações, crenças e suposições que elaboramos a propósito das coisas. É a esta “mistura” que corresponde o termo imagem. Por outras palavras, as atitudes que tomamos em relação a certos acontecimentos e objectos, não podem fundamentar-se a não ser na Imagem que temos deles.»²⁹ O autor justifica a «falsidade» desta ideia a partir da construção da própria imagem, uma vez que não pode limitar-se à difusão de informações favoráveis. «Construir uma imagem é, antes de mais, para o actor social, estabelecer um laço entre as suas próprias intenções, as informações que difunde e a crença daqueles a quem se dirige (...). O actor social não difunde, em princípio, informações não consentâneas com as suas intenções. Mas nem sempre sabe como serão interpretadas estas informações.»³⁰ A imagem elaborada por uma pessoa acerca de um objecto ou acontecimento reflecte a estrutura «... espacial desse objecto.»³¹ Assim, em certos casos, a imagem pode substituir-se à percepção do objecto para fundamentar, como anteriormente dissemos, positiva ou negativamente, o comportamento dos indivíduos. Estamos perante o que podemos designar por «... similitude funcional entre os dois processos cognitivos que são (...) a percepção visual e a comercialização mental.»³² Na maioria dos casos, quando uma pessoa se pronuncia criticamente sobre qualquer assunto, manifestando a sua opinião, não tem o objecto da sua apreciação diante de si. Normalmente pronuncia-se através da «recordação» desse objecto. E é neste caso que devemos interrogar-nos sobre a natureza destas imagens, uma vez que nos são transmitidas pela nossa memória. Emitimos os nossos juízos de valor, acerca de inúmeras situações, quase constante e inconscientemente, sem nos apercebermos dos mecanismos que induzem a sua formulação. «Com efeito, para que um indivíduo possa formar uma opinião, para que possa assumir posições, avaliar, fazer um juízo de valor, é necessário que confie na sua interpretação da informação que lhe é transmitida. Perante as imagens visuais, apesar do seu poder figurativo e emotivo, mas provavelmente devido à sua polissemia, não permanecemos inactivos; descodificamos, interpretamos.»³³, e ao fazê-lo, transmitimos a imagem que «desenhámos» sob diversas formas e contornos.

Todas as estratégias empresariais têm como objectivo manter uma boa imagem, melhorá-la, ou modificá-la, adaptando-a à nova realidade, porque a atracção que exerce sobre os diferentes públicos, e o público consumidor em particular, deve ser sempre bastante grande. Afirmar a atractividade da imagem não explica, contudo, a razão de ser desta constatação. Neste processo, altamente dialético, e, como tal, controverso, sobre a problemática das interrelações entre a concepção e as manifestações imagéticas, podemos considerar que autores como Kuhn (1962), Moscovici (1982),

²⁹ Moliner, Pascal, *Images et Représentations Sociales*, p. 5.

³⁰ *Idem*, p. 6.

³¹ Moliner, p. 119.

³² *Ibidem*.

³³ Moliner, p. 122.

Morgan (1986), Jahoda (1988), Billig (1988), Doise (1989) deram um importante contributo para o desenvolvimento da investigação e do respectivo debate. No entanto, seria Moscovici nos anos 60 o grande impulsionador do início do estudo das representações sociais enquanto tal, retomando o trabalho de Durkheim, ao publicar «La psychanalyse, son image, et son public». Em 1895 este autor foi o primeiro a identificar os «objectos» representados por indivíduos ou grupos, como produções mentais sociais. Durkheim opôs-se firmemente à psicologia do indivíduo estabelecendo uma diferença entre aquilo a que chamou representações «colectivas» e «individuais». O colectivo para Durkheim é sempre a matriz que explica as dimensões individuais. Após a II Guerra Mundial, o teor destas representações sociais era muito similar aos objectos de estudo na *Volkerpsychologie* de Wundt, tal como a linguagem, religião, mito, magia O que para Wundt tinha constituído uma diferença entre duas formas de psicologia – individual e colectiva – para Durkheim constitui uma diferença que deu origem a duas disciplinas académicas: a psicologia, fundamentalmente incidente no indivíduo enquanto tal, e a sociologia, focalizando quase exclusivamente a «sociedade». Esta questão foi alvo de um célebre debate entre Durkheim e Tarde, em 1903/1904, na Escola de Altos Estudos Sociais, em Paris. Em 1961, Moscovici renoverá esta análise acentuando a especificidade dos fenómenos representativos nas sociedades contemporâneas. Contribui, assim, decisivamente, para o renascer do interesse do conceito representações colectivas» junto dos psicólogos-sociais franceses. Mais recentemente, também Stanley Milgram usa a noção de representações sociais «... exclusivamente no sentido da partilha de crenças, teorias ... seguindo a concepção de Durkheim.»³⁴

Denise Jodelet³⁵ dá o seu contributo neste debate afirmando que o indivíduo ou o grupo só encontra o equilíbrio necessário à vida comunitária vivendo com o mundo que o rodeia, ajustando-se física e intelectualmente a ele, e resolvendo assim, os problemas, tanto individuais como sociais. Daí a necessidade de «fabricar» representações sociais. Para esta autora, representação social «é uma forma de conhecimento, socialmente elaborada e partilhada, tendo um objectivo prático e contribuindo para a construção de uma realidade comum a um grupo social.»³⁶ Perante esta definição, consideramos a representação social como um fenómeno cognitivo, com implicações, indiscutivelmente afectivas. Para Dan Sperber «toda a representação coloca em jogo uma relação entre pelo menos três termos: a representação propriamente dita, o seu conteúdo e um utilizador. Três elementos aos quais se pode juntar um quarto: o produtor da representação desde que seja diferente do utilizador.»³⁷ Sendo assim, a representação pode ser elaborada pelo próprio utilizador, tratando-se de uma representação mental. Porém, se se trata de uma representação elaborada exogenamente, isto é, no meio social em que se insere o utilizador, falamos, então, de representação pública/social (que não deixa, por esse motivo, de poder ser também mental), uma vez que o seu domínio não tem carácter de exclusividade, nem tão pouco é individual. As representações sociais, pela importância de que se revestem no quotidiano do indivíduo «... formam sistemas e dão lugar a “teorias” espontâneas, versões da realidade que incarnam imagens ou que condensam palavras, umas e outras, carregadas de significações ...»³⁸ As representações permitem aos indivíduos e grupos que as elaboram, que as constróem, exprimir a realidade que os rodeia de uma forma «subjec-

³⁴ Milgram, Stanley, The representations of cities and of urban space, p. 290.

³⁵ Jodelet, Denise, Représentations Sociales: un domaine en expansion, p. 36.

³⁶ Idem, p. 40.

³⁷ Sperber, Dan, L'étude anthropologique des représentations: problèmes et perspectives, p. 115.

³⁸ Jodelet, D., p. 35.

tiva», dando do objecto que representam uma definição específica, que se coaduna com as diferentes grelhas de leitura do «real» de cada indivíduo ou grupo. Assistimos, pois, a uma visão consensual da realidade. No entanto, e exactamente porque esta visão não é uniforme para todos os grupos sociais de uma comunidade, é ela própria que pode entrar em conflito com a de outros grupos (classes, partidos...), o que constitui a dinâmica das representações. Ao estudar as representações sociais de uma sociedade não podemos deixar de o fazer «... articulando elementos afectivos, mentais e sociais e tomando em conta, ao lado da cognição, da linguagem e da comunicação, as relações sociais que afectam as representações e a realidade material, social e ideal, sobre a qual elas intervêm.»³⁹ Falar em representações sociais faz sentido se o seu estudo nos permite compreender as causas do comportamento de indivíduos e organizações nos seus actos, descodificando-o e interpretando-o. Stanley Milgram, em 1984, chamava a atenção para o facto das representações sociais serem «crenças representativas do mundo social», teorizando sobre as experiências que os indivíduos viveram, e, a partir das quais, construíram uma realidade e determinaram o seu comportamento.

Piaget preocupou-se, fundamentalmente, com a maneira como as pessoas desenvolvem teorias acerca do mundo físico e mental; Farr defende a importância da compreensão das «coisas» sob o ponto de vista do actor; Durkheim fala em «consciência colectiva»; Moscovici «... mostrou como um sistema pré-existente de pensamento – nomeadamente as teorias de Freud – é alterado no processo de assimilação pela sociedade.»⁴⁰

Todas estas teorias, incidindo umas mais no indivíduo, outras, mais na sociedade, consoante a visão psico-sociológica dos diferentes autores são-nos extremamente importantes, neste caso concreto, uma vez que só assim poderemos fazer uma abordagem desmistificadora e eficaz da problemática da Imagem, enquanto forma de poder de uma organização empresarial.

Segundo Sperber, não é possível representar o conteúdo de uma representação, a não ser por meio de outra representação de conteúdo semelhante. «Não se descreve o conteúdo de uma representação; parafraseia-se ou traduz-se, resume-se, desenvolve-se; numa palavra: interpreta-se. Uma interpretação é a representação de uma representação por uma outra, em função de uma similitude de conteúdo.»⁴¹ Assim, interpretar uma representação social, não é apanágio de especialistas. Com efeito, quando alguém se «exprime» tentando fazer-se entender, esta atitude, pelo menos de forma implícita, já constitui uma interpretação.» Quanto maior for o grau de generalização das interpretações, mais especulativas e abstractas são.»⁴² Consideramos, pois, que uma «significação» não constitui uma causa, isto é, não é uma «interpretação». As generalidades interpretativas não explicam nem constituem, propriamente ditas, hipóteses teóricas: são os modelos interpretativos que sugerem por um lado, interpretações possíveis para fenómenos particulares, e, por outro, formas de reagrupar taxonomicamente os fenómenos tendo em vista uma explicação futura.⁴³

Uma questão se coloca neste momento: se interpretar não é explicar, e se generalizar uma interpretação não é elaborar uma teoria, então em que consiste uma teoria explicativa? Nas teorias que temos vindo a expor sobre representações sociais, torna-se evidente a multiplicidade de formas que podem assumir, a abrangência da população que atingem, isto é, o seu carácter individual e/ou

³⁹ Idem, p. 41.

⁴⁰ Stanley, M., p. 290.

⁴¹ Sperber, D., p. 118.

⁴² Idem, p. 119.

⁴³ Sperber, D., p 126 e também Durkheim e M. Mauss «Les formes primitives de Classification».

colectivo, os diferentes conteúdos, os múltiplos produtores, bem como os diferentes consumidores. Mas, qualquer que seja a perspectiva pela qual se analisam as representações sociais ou as vertentes de abordagem, parece-nos indiscutível o seu imenso, senão total, teor cultural. Denominaremos, então, «culturais» as representações que são amplamente difundidas num determinado grupo social de forma mais ou menos persistente e duradoura. Como dizia em 1976 Piaget, a representação social continua a ser um modo de conhecimento «socio-cêntrico», ao serviço das necessidades, desejos e interesses do grupo».

Tourraine, em 1992, defendia a imagem do homem atribuindo-lhe dois papéis: o de «actor» e o de «agente». Como actor considerava « o indivíduo ou grupo que modifica o seu meio envolvente social, as relações nas quais ele é um dos elementos..., como agente o indivíduo ou grupo através do qual se manifesta a lógica do sistema.»⁴⁴ Moscovici e Hewstone definem representação social como «... um corpo de conhecimentos baseado em tradições partilhadas e enriquecidas por milhares de observações e experiências, sancionadas pela prática.»⁴⁵ Abric, tal como tantos outros autores, pronuncia-se também sobre este assunto defendendo que a representação social resulta «... da realidade do objecto, da subjectividade de quem a veicula e do sistema social no qual se insere a relação sujeito-objecto.»⁴⁶ Retomando a teoria de Moscovici, em qualquer representação social existem três dimensões essenciais no seu conteúdo: a informação, que determina o conjunto dos conhecimentos inerentes ao objecto; o campo, que corresponde à organização que está subjacente aos referidos conhecimentos; e, finalmente, a atitude, que diz respeito à orientação global dos indivíduos (favorável ou não) em relação ao objecto.

Quando defendemos que a imagem de uma organização empresarial se constrói baseando-se, primordialmente, em representações sociais (à semelhança de outros tipos de imagem), é nossa intenção estabelecer um elo de ligação entre elementos que, aparentemente desconexos, são, no entanto, uma verdadeira rede cuja malha não permite falhas, e que, inexoravelmente conduzirá ao conhecimento do poder da imagem de uma organização empresarial.

A que forma de poder nos referimos então neste texto? Complementando uma definição já mencionada, exclusivamente, ao poder como fonte de energia que permite às organizações empresariais, assumir o lugar desejado no mercado em que se inserem. Trata-se pois de um conceito relacionado com uma posição de supremacia, domínio, e autoridade⁴⁷ mas também de eficácia e capacidade de imposição dos seus interesses à concorrência.

Todos estes conceitos fundamentais na abordagem da problemática da imagem da organização empresarial não podem, porém, dissociar-se de um outro extremamente importante, senão mesmo fundamental: a comunicação. A organização empresarial é um sistema aberto sobre o exterior. Não se define apenas pela produção, mas também pela sua personalidade social, pelo seu lugar na sociedade. A imagem de uma organização empresarial constrói-se dia-a-dia, inserida sempre numa perspectiva contingencial e estratégica da empresa. Falar em imagem sem referir a importância da comunicação não é viável, uma vez que a comunicação (em sentido lato) é um dos grandes veículos de transmissão da imagem empresarial, concedendo-lhe igualmente uma personalidade (como se

44 Idem.

45 Hewstone, M., Moscovici, S, De la science au sens commun, pp 539-564.

46 Abric, J.-C. Coopération, Compétition et représentations sociales, p. 65.

47 Gerador de « obediência» legítima.

fosse uma pessoa) que se pretende seja reconhecida pelo público alvo, e tenha uma identidade distinta da da concorrência. A Comunicação Institucional é, por excelência, o meio de a divulgar. Porém, a comunicação «lato sensu» não deve, nem é essa a sua função, «alterar», «mascarando», a realidade da organização empresarial. Não tem como objectivo a resolução de todos e quaisquer problemas empresariais. A sua finalidade é actuar sobre as motivações dos indivíduos, de forma a implementar a legitimidade da empresa e a assegurar o lugar no mercado, desejado pela gestão. Comunicar, tendo em vista a promoção da imagem da organização empresarial é, pois, canalizar os diferentes sinais exteriores da imagem num sentido favorável à organização que os transmite. Se a comunicação tem como objectivo veicular a imagem de uma empresa, é necessário que o faça de uma forma eficiente e correcta, a fim de lhe proporcionar uma imagem positiva, rica e coerente com os seus objectivos. Não é tarefa fácil. Na realidade, a heterogeneidade dos públicos, a multiplicidade de mensagens emitidas pela e sobre a empresa, bem como a comunicação da concorrência e de outros poderes públicos, (sindicatos, associações, lobbies...) e a diversidade das circunstâncias da emissão tornam a função da Comunicação Institucional extremamente difícil. Segundo Westphalen «A imagem de uma organização empresarial integra-se numa perspectiva estratégica, adquire-se dia-a-dia através de diversos actos de comunicação.»⁴⁸ Esta autora relaciona permanentemente comunicação e imagem. É clara a sua teoria da interacção de ambos os conceitos. Por isso, na sua óptica, a imagem de uma organização empresarial é a resultante interactiva das suas diferentes imagens (interna, financeira, tecnológica, do/s produto/s, do público). Deste modo, cada imagem corresponde a um alvo homogéneo e a uma realidade funcional da organização empresarial. «As diferentes imagens interagem umas com as outras. Indissociáveis, nenhuma é, contudo, suficientemente forte para lançar sozinha a imagem institucional. A confiança global numa organização empresarial dependerá do equilíbrio de cada uma das suas componentes.»⁴⁹ De acordo com estas palavras verificamos que a imagem não é um fenómeno abstracto, estático, mas sim a representação de um determinado estado de facto. A imagem, na sua constante mutabilidade, assume pois uma dimensão temporal válida no momento x , deve ser reconsiderada, reanalisada, remodelada, no momento $x + y$.

Como já afirmámos, a função principal da comunicação é a construção de uma imagem que permita à organização empresarial ser seleccionada pelo público consumidor, apreciada e, inclusivamente, preferida. Este objectivo, altamente dinâmico, é simultaneamente activo e reactivo: activo porque uma imagem forte permite enfrentar «activamente» a concorrência, obter bons resultados económicos e financeiros; reactivo porque permite resolver problemas, rumores, e, inclusivamente, manter-se quando o mercado se encontra em situação de crise.

Consideramos, após esta abordagem teórica sobre imagem organizacional, que são, pelo menos, quatro, os princípios a que deve obedecer uma «boa» imagem empresarial: 1º-deverá ser justa, isto é, situar-se onde a realidade a valida e confirma; 2º-deverá ser positiva, valorizando a empresa; 3º-deverá ser duradoura, isto é, elaborada para «viver» o máximo de tempo possível; e, finalmente, o 4º princípio-deverá ser original, promovendo assim, a diferenciação dos seus concorrentes.

Todos os membros de uma organização são veículos da imagem da organização, «... são a organização empresarial aos olhos do «estrangeiro.»⁵⁰ Podemos, assim, afirmar que «tudo», numa organização

⁴⁸ Westphalem, M-H, *Le Communicator*, p. 40.

⁴⁹ *ibidem*.

⁵⁰ *Idem*, p. 147.

empresarial, se transmite através de imagens. Parafraçando M.H. Westphalen, «tudo é imagem, isto é, expressão da personalidade da organização.»⁵¹ Telefonar, escrever, acolher, são actos simples, através dos quais a organização empresarial se manifesta quotidianamente e que vão formando a sua imagem.

No conceito de imagem «para além das definições vagas e, por vezes, fantasiosas, parece, no entanto, que pode considerar-se a existência de duas grandes concepções sobre este tema: a concepção estática da imagem, e a concepção dinâmica.»⁵² Abordando a primeira concepção estática e, de acordo com Moliner, diremos que se trata do conceito tradicional que considera a imagem como um conjunto de atributos relativos a uma organização empresarial.

Segundo Dubois a imagem é «... o conjunto das percepções que um consumidor tem de uma organização empresarial.»⁵³ Este conjunto assume a forma de uma «constelação de associações entre o estímulo e um número variável de atributos discriminatórios.»⁵⁴ De uma forma geral, fala-se em imagem de uma organização empresarial sempre que nos referimos às percepções das pessoas acerca dessa organização, ao que sabem, ao que pensam e à forma como a avaliam. Sob o ponto de vista operacional, a imagem da organização empresarial constrói-se utilizando termos da linguagem vulgar (preferencialmente adjectivos) que estão associados ao nome da organização. Finalmente, a imagem pode reduzir-se «... à forma como as pessoas posicionam a organização empresarial relativamente a um determinado número de escalas cujos polos extremos se materializam através de itens antagónicos (bom/mau; agradável/desagradável...).»

Na perspectiva de uma concepção dinâmica da imagem, segundo Marion, esta abordagem coloca a problemática da imagem num espaço mais amplo da Comunicação Social. A imagem da organização empresarial (e aqui encontramos uma posição coincidente com a de M-H Westphalen para quem a imagem é a resultante da intersecção entre três variáveis conceptuais: a imagem real ou objectiva: o que é a organização empresarial; a imagem adquirida ou subjectiva: a maneira como a organização empresarial é apreendida pelo conjunto dos produtores, consumidores e públicos em geral; e a imagem desejada: a forma como a organização empresarial gostaria de ser apreendida) é composta por três partes distintas e interactivas: a imagem «dada», isto é, existente; a imagem «difundida»; e a imagem «desejada». Marion define a primeira como: «... o conjunto das opiniões mais ou menos estruturadas que se formulam a seu propósito.»⁵⁵ Podemos verificar que existe, neste conceito de imagem, uma correspondência com o de imagem estática.

A imagem difundida congrega os sinais emitidos por/ou a propósito da organização empresarial, como, por exemplo, as mensagens publicitárias, os acontecimentos que dizem respeito à vida da organização e que são relatados pela Comunicação Social. São sinais voluntários ou não. Estes sinais serão interpretados e induzirão o público na elaboração de uma imagem «estática», «dada». Por fim, a imagem pretendida pela organização empresarial corresponde às intenções por si manifestadas. Estes são, para Marion, os fundamentos da concepção de imagem dinâmica de uma organização empresarial. A imagem é, em primeiro lugar, constituída por um conteúdo elaborado por um determinado grupo de pessoas (imagem «recebida», «acabada»). Este conteúdo é determinado

⁵¹ Idem, p. 184.

⁵² Idem, pp. 131-134.

⁵³ Dubois, M, p. 77.

⁵⁴ Ibidem.

⁵⁵ Marion, p. 19.

pelas diferentes mensagens que dizem respeito à organização empresarial e que são transmitidas pelo grupo (imagem «difundida»). Em princípio estas mensagens são construídas em função dos objectivos da organização («imagem pretendida»).

Esta tridimensionalidade da imagem, actualmente aceite por inúmeros autores, e, como acabámos de referir, veiculada pela comunicação no seu sentido mais amplo, articula-se, igualmente, nas representações sociais. Qual é, porém, a relação que existe entre a informação que constitui o âmago da comunicação, e as representações sociais, fonte de construção de qualquer imagem? «As representações sociais podem ser consideradas sistemas de tratamento da informação.»⁵⁶ No entanto, segundo Moliner, têm a particularidade, relativamente a outros sistemas, de agir sobre a informação antes mesmo de a tratar. Esta é a razão pela qual têm um papel tão específico na forma de apreender a realidade que rodeia as pessoas.

Para Moliner, a problemática da construção e modificação da imagem, resume-se a três proposições: «1) A imagem social designa um objectivo. 2) A comunicação é um meio. 3) As representações sociais indicam as estratégias.»⁵⁷ Especificando um pouco cada uma das proposições, o autor afirma em relação à primeira: «as propostas aceites e as condutas adoptadas não dependem unicamente da realidade objectiva, ou do objecto em causa.»⁵⁸ A realidade social é, acima de tudo, subjectiva, o que significa que é mediatizada pelas nossas interpretações e juízos de valor. É a esta realidade que correspondem as imagens reais, isto é «... as nossas condutas e as nossas comunicações não dizem respeito, propriamente dito, aos objectos sociais, mas sobretudo à imagem que deles temos. É, portanto, esta imagem que deve interessar ao actor social. Por isso, é fundamental saber qual a imagem a sugerir ao público.»⁵⁹

Em relação à comunicação como um meio, Moliner defende: «... as mensagens veiculam uma informação que vai contribuir para a elaboração junto do público de uma imagem social ... Uma organização empresarial não pode controlar tudo o que se diz a seu respeito. É possível, contudo, promover acções de comunicação que permitirão controlar uma parte da informação. Há muito que já se compreendeu que esta comunicação, para ser eficaz, deve ser acompanhada por acções concretas.»⁶⁰ Existem, na realidade do mundo empresarial, inúmeros exemplos de grandes desníveis entre a realidade de uma organização empresarial e a respectiva imagem junto do público. A comunicação pode ser, igualmente, um meio de controlar este desnível, através de sinais emitidos pela organização (acções concretas, mensagens formais, mensagens informais)

Quando falamos em representações sociais como indicadoras de estratégias, referimo-nos à situação mais operativa e funcional de todo este complexo sistema. Na verdade, uma só pergunta situa a questão: que sinais deverão ser difundidos que permitam sugerir uma determinada imagem?

«Observando os hábitos de um grupo social, sondando opiniões, os profissionais de marketing e os sociólogos indicam as preferências deste grupo no que concerne ao lazer, habitat, ponto de vista político, gostos, necessidades...»⁶¹ Posteriormente, intervirá o trabalho dos técnicos de publicidade. Porém, «no nosso ponto de vista, esta medida tem tanto mais hipóteses de ser um êxito, se tomar

⁵⁶ Moliner, p. 229.

⁵⁷ Idem, p. 260.

⁵⁸ Ibidem.

⁵⁹ Ibidem.

⁶⁰ Idem, p. 261.

⁶¹ Idem, p. 262.

em consideração as questões das representações sociais, uma vez que, com efeito, são estas representações que as pessoas utilizam para seleccionar, interpretar e avaliar a informação.»⁶²

Concluiremos afirmando que construir ou modificar uma imagem pressupõe, em primeiro lugar, a definição de um ponto de partida e de um objectivo a atingir. O conhecimento das representações sociais permite a definição de estratégias adequadas de comunicação. Moliner, Marion e Westphalen defendem o que considero os dois factores mais importantes no debate sobre o poder da imagem: por um lado, numa óptica que considero qualitativa, não existe apenas uma definição sobre o conceito de imagem, inequívoca e linear, mas sim três vertentes de definição (imagem real, imagem percebida pelo(s) público(s) e a desejada pela organização empresarial). Por outro, a óptica do movimento, isto é, a imagem não é estática. É dinâmica, volúvel, mutante. Em ambos, a ideia da interactividade das três vertentes assumidas por uma imagem resulta, exactamente, da sua dinâmica. Nestas duas grandes características da imagem da organização empresarial reside o seu poder. O poder da imagem é inerente à sua instabilidade, uma vez que, só assim, a organização empresarial estará atenta às suas mudanças, alterações e oscilações, actuando de imediato, quando o equilíbrio da «balança da sua imagem» assim o impõe. A imagem da organização empresarial pode considerar-se um indicador da situação da organização, e o grau e frequência das suas oscilações confere-lhe o poder. Poder de impor à organização o rumo a tomar, a definição ou redefinição dos seus objectivos, o delinear das suas linhas estratégicas de actuação.

A imagem é quase sempre pensada sob a óptica figurativa, visual. Porém, muito para além desta vertente, outras existem que não podem deixar de ser referenciadas. Com efeito, a imagem, é sempre, simultaneamente, uma forma de representação social e uma forma de comunicação. Esta dualidade torna-a não apenas atraente, mas também difícil na sua concepção e assimilação. A imagem de um objecto, de uma empresa, de uma pessoa, de um acontecimento ... é, antes de mais, resultante de uma construção mental (como diz Moliner) própria ou concebida por terceiros, que assume interpretações diferentes consoante os indivíduos que a evocam. A esta mutabilidade e inconstância da sua interpretação está subjacente o imaginário de cada pessoa. Passamos, assim, a encontrar na imagem, uma nova dimensão: a simbólica. Fruto de diferentes experiências acumuladas e vividas, os indivíduos estabelecem diferentes analogias que sedimentam os seus sistemas simbólicos. Quando determinada imagem é assumida por um grupo com referentes sociais convergentes, deixa de ser uma imagem individual para se tornar social e, neste caso, podemos falar em representações sociais.

É precisamente nesta instabilidade conceptual e real que reside o fascínio de trabalhar este tema. No domínio da imagem é arriscado ser-se afirmativo, imperativo. Pelo contrário, a volubilidade, as constantes mutações e consequentes desafios à criatividade e à investigação nesta área do conhecimento são aliciantes, não tanto pela inovação que possam desencadear, mas pelo risco calculado que devem prever.

Bibliografia

- Abric, J.-C., (1987), *Coopération, Compétition et Représentations Sociales*, Cousset, Delval.
Ansoff, H.I., (1965), *Estratégia empresarial*, S. Paulo, McGraw-Hill, 1977, (original-Corporate Strategy).

⁶² Moliner, P., p. 262.

- Bourdieu, P., (1982), *Ce que parler veut dire*, Paris, Fayard.
- Bourdieu, P., (1989), «Sobre o Poder Simbólico», in *O Poder Simbólico*, Difel.
- Bourdieu, P., (1989), «A representação política», in *O Poder Simbólico*, Difel, pp. 163-207.
- Bourdieu, P., (1989), *O Poder Simbólico*, Lisboa, Difel.
- Dubois, B., (1993), *Compreender o Consumidor*, Lisboa, Publicações D. Quixote.
- Farr, R.M. & Moscovici, S. (Ed.), (1984), *Social Representations: Their Role in the Design and Execution of Laboratory Experiments*, Cambridge, Cambridge University Press, Paris, Eds. de la Maison des Sciences de l'Homme.
- Hebert, N., (1987), *L'Entreprise et son Image*, Paris, Dunod.
- Hewstone, M., Moscovici, S., (1984), «De la science au sens commun», in Moscovici, S., (Ed.), *Psychologie Sociale*, Paris, PUF, pp. 539-564.
- Jodelet, D., (1989), «Représentations Sociales: un domaine en expansion», in *Représentations Sociales*, Paris, P.U.F., pp. 31-56.
- Kantorowicz, E.H., (1957), *The King's two bodies...*, Princeton U.P.
- Kottler, J. P. et al., (1993), *Culture et Performances*, Paris, Les Eds. d'Organisation.
- Lapierre, J.W., (1968), «Problématique du pouvoir», in *Essai sur le fondement du pouvoir politique*, Paris, Ed. Ophrys, pp. 35-87.
- Lavaud, L., (1999), *L'image*, Paris, Flammarion.
- Marin, L., (1981), *Le portrait du roi*, Paris, Eds de Minuit.
- Marin, L., (1993), *Des pouvoirs de l'image*, Paris, Eds du Seuil.
- Marion, G., (1989), *Les Images de l'Entreprise*, Paris, Les Eds. d'Organisation.
- Milgram, S., (1984), «Cities as social representations», in Farr, R.M. & Moscovici, S. (Ed.), *Social Representations*, Cambridge, Cambridge University Press, Paris, Eds. de la Maison des Sciences de l'Homme, pp. 289-309.
- Mintzberg, H., (1993-94), «Organization design: fashion or fit», H.B.R., Jan.-Fev.1981, Tradução portuguesa, Texto nº 1, in *Caderno nº 3 Mudança e Desenvolvimento Organizacional*, A.E. I.S.C.T.E. pp. 1-29.
- Moliner, P., (1996), *Images et représentations sociales*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.
- Morgan, G., (1993), *Images de l'Organisation*, Québec, Ed. ESKA .
- Pailhous, J., (1984), «The Representation of Urban Space: Its Development and its Role in the Organization of Journeys», in Farr, R.M. & Moscovici, S. (Ed.), *Social Representations*, Cambridge, Cambridge University Press, Paris, Eds. de la Maison des Sciences de l'Homme, pp. 311-327.
- Pereira, A., (1991), «Gestão Estratégica – Dinâmica permanente de mudança», *Revista de Gestão* nº VIII, 1989-90: 25-36 e nº IX- XII, pp. 41-56.
- Sperber, D., (1989), «L'étude anthropologique des représentations: problèmes et perspectives» in Jodelet, *Représentations Sociales*, Paris, P.U.F., pp. 115-130.
- Thiétart, R.A., (1995-96), «A estratégia mista e os seus síndromas», Tradução portuguesa, Texto nº 2, *Caderno nº 1- Estratégia e Planeamento*, A.E. I.S.C.T.E., pp 1-21 (original na Revista Harvard L' Expansion, 1981).
- Tixier, P.E., (1988), «Légitimité et modes de domination dans les organisations», *Sociologie du Travail*, nº 4, pp 615-629
- Westphalen, (1994), M-H, *Le Communicator*, Paris, Dunod.
- Weber, M., (1998), «Tipos de Dominação», in CRUZ, M.B., *Teorias Sociológicas*, 1º vol., Fund. Calouste Gulbenkian, pp. 681-723.

O DESAFIO DAS MARCAS OU O CONTÍNUO DESENHO DA VIDA

«Para Hegel, pensar, realizar e articular a dinâmica da identidade é «pensar contra». É «dramatizar», na acepção radical do verbo, que designa a acção pura».

George Steiner

Dos princípios

A interrogação sobre a identidade do ser é preocupação estruturante da civilização ocidental. Dos gregos aos modernos, dos românticos aos pós-modernos, a constituição da individualidade existencial que torna único um ser permanece como a grande questão da filosofia, da tragédia, da poesia.

A questão é ainda mais crucial perante a «ruidosa cultura de massas» em que a pluralidade de solicitações e de dramatizações, virtuais a maior parte das vezes, nos leva a procurar, ainda com mais veemência, a consciência de si que faz o indivíduo e que permite a integridade perante a acção.

Mas se a identidade é uma questão crucial para os indivíduos ela também o é para quem trabalha na construção desses novos seres que povoam a nossa cultura de hoje : as marcas.

Construir uma marca mais não é do que dotar um ser – uma organização – de uma identidade específica e de uma mais valia que permita uma diferenciação acrescida na oferta aos consumidores, aos clientes, ao público em geral.

Daí que os fazedores de marcas se encontrem com os grandes debates filosóficos e existenciais comuns a todos os tempos.

A questão crucial para um humano como para uma marca é, simplesmente, a de saber até que ponto é possível reconstruir uma identidade. Ou seja, até que ponto é possível opera-

Maria João Vasconcelos

Directora-Geral da Rede Fusão/Grupo Novodesign
Professora convidada da Escola Superior de Comunicação Social

cionalizar uma identidade, no sentido que Baudrillard dá ao trabalho em comunicação, em que nunca há um simples comunicar mas um fazer comunicar.

Ao longo deste texto usarei as palavras construção, reconstrução e manipulação precisamente para significar esse acto consciente de operacionalização de uma identidade que refunde num só conceito o efeito global da comunicação de um indivíduo.

Do ponto de vista da identidade, as organizações podem ser vistas à imagem e semelhança dos seres que as constituem. Têm infância, adolescência e adultícia. Têm angústias existenciais e preocupações metafísicas. A sua unidade depende de uma consciência de si que tem de ser tão trabalhada como a de qualquer ser humano.

Só que a aprendizagem de si que os humanos fazem no seu ambiente familiar e de crescimento é, nas organizações, transmutada em técnicas operacionais a que hoje damos o nome de marketing ou de branding (gestão de marcas).

O grande desafio para os fazedores de marcas não tem tanto a ver com a resposta encontrada mas com a possibilidade de aceitação de uma perspectiva que se encontra fora do campo científico habitual.

Esse desafio é tão básico quanto o seguinte : construir a leitura de um problema tão complexo como é este da identidade através de uma disciplina técnica, através do design. Longe dos grandes debates filosóficos ou epistemológicos mas que neles bebe a sua estrutura mais profunda.

Tentarei que a presente leitura seja baseada num caso vivido, ou antes, manipulado: o caso da mudança de identidade da GALP ENERGIA – em que tenho vindo a trabalhar em conjunto com uma vasta equipa integrando todas as especialidades do design e que será usado não só como exemplo mas como mote de chamada para os diversos problemas que se constituem à volta da identidade.

Para Lévi-Strauss o design era uma espécie de bricolage. Ainda hoje e qualquer que seja o ângulo em que nos posicionemos – o da forma, o do conteúdo, o da substância – esta definição continua justa e certa.

Gostaria de partir desta perspectiva para apresentar as reflexões que a prática da gestão de marcas foi colocando seja face aos problemas que traz seja porque estas reflexões guiam, muitas vezes, os caminhos escolhidos.

Tudo é mais fácil se pensarmos que não é ciência. Simplesmente bricolage.

Do modo de ser

As pertenças

Para ir buscar na memória as raízes que permitem suportar a mudança e a renovação

A inserção de um indivíduo numa relação familiar, numa relação social, na vida pública, foi desde sempre um dos traços constituintes da sua consciência e do seu discurso, daí que as pertenças e a memória que elas arrastam sejam parte integrante da individualidade e do modo do ser.

Estas pertenças tornam-se ainda mais cruciais numa cultura e numa sociedade em que o anonimato impera, em que a diluição na massa exige um esforço constante de diferenciação, em que o volume acrescido de «players» em qualquer mercado torna ainda mais importante a genealogia e a história.

É através desta genealogia, ou mais propriamente da história que qualquer pertença traz que se constituem as linhagens de pressupostos que permitem um preconceito social (positivo ou negativo) do próprio ser.

Tal como o nome de família delimita um campo social também a inserção de uma marca no campo das organizações e nos mais vastos territórios dos seus mercados se constitui como elemento crucial da consciência e de um discurso que ao ser pronunciado e, portanto partilhado, permite a segurança de uma escolha.

Também hoje se foge dos «bárbaros» ou dos «estrangeiros» que vêm não se sabe de onde, que trazem não se sabe o quê. Colocar, construir uma marca passa portanto por definir o campo mais vasto da sua pertença – a sua nacionalidade, o seu estatuto, a sua memória.

A credibilidade associada ao novo ser que entra na linha dos nomes que fazem o nosso quotidiano tem que ser trabalhada tal qual um rito social de integração. A confiança ser-lhe-á atribuída na mesma proporção do estatuto que lhe for dado.

Daí que a construção identitária e, muito mais, a reconstrução obrigue muitas vezes a vasculhar na história os pontos de referência que nos permitem partir para a sua manipulação, depois de termos encontrado no passado valores que poderão ancorar a nova situação e muitas vezes até um protagonismo e uma aura insuspeitada.

No exemplo de reconstrução identitária da GALP ENERGIA, a história da companhia e das companhias que a antecederam foi um precioso auxiliar para a procura do novo posicionamento que viria a ser transcrito no seu símbolo.

Mais do que a portugalidade, foi um passado de inovação e de construção que antecedeu o tempo de hoje. Um passado de realizações e de apostas nem sempre fáceis, nem sempre imediatamente proveitosas mas que demonstrou que essa coragem e esse espírito de doação foram parte integrante de um legado que chegou até hoje.

Foi também esse encontro com o passado que permitiu a realização de um pequeno filme de referência em que os factos importantes da história da empresa foram cruzados com os grandes acontecimentos mundiais, elemento que se mostrou determinante na recepção da mudança junto do público interno pois este cruzamento de acontecimentos teve como consequência duas grandes linhas de força motivacionais:

- em primeiro lugar permitiu relativizar a mudança, afastando os espectros que sempre acompanham estes processos. Face ao tempo tão relativo da organização, o mundo mudou mais do que a companhia, pelo que a mudança em causa ficou quase por si só justificada, gerando em consequência uma maior apetência e um maior entusiasmo.
- por outro lado, os feitos do passado ajudam a criar a motivação para o futuro e são um bom suporte da reconstrução e da própria identidade. Permitem à nova geração a confiança de que eles próprios irão ser uma marca do seu tempo e de que essa ambição pode fazer avançar o mundo, tal como dizia o poeta.

Por outro lado, em termos de identidade visual o encontro com a memória múltipla das empresas que deram origem à GALP ENERGIA ajudou a cimentar e a justificar a decisão de recuperar dois elementos fundamentais para o trabalho de design: a cor laranja e o «G» enquanto factor de referência e de reconhecimento.

A visão

«Não amamos o que vemos, vemos o que amamos» – Régis Debray

A palavra *visão* é o *chavão* usado pelas novas técnicas de gestão e do marketing para equacionarem ao nível das empresas e das marcas, a resposta que todos nós procuramos e a que a filosofia e as religiões tentam, ao nível do indivíduo, responder.

O que faço eu aqui, para onde vou, afinal o que é que eu quero? Quem sou eu?

Todos nos deparámos num momento ou outro das nossas vidas com estas questões. Todos já buscámos no nosso interior e, tantas vezes, no exterior uma resposta que nos guiasse, que trouxesse segurança, que permitisse alcançar a serenidade de quem tem um rumo ou, antes, uma certeza.

As mesmas perguntas são ainda mais pertinentes quando estamos perante o dispositivo complexo de uma organização ou a eterna virtualidade de uma marca.

Até porque estas são as questões que dentro de um quadro organizacional tradicional foi hábito deixar para os líderes. Sem muito exagero diríamos hoje que estas são as questões a que um líder tem de responder se quer ser líder.

Só que as novas envolventes e a complexidade que descobrimos nas organizações que cresceram mais do que a unidireccionalidade da comunicação hierárquica permite abarcar, obrigam a tornar presente de forma muito clara a resposta que antes estava só no íntimo, muitas vezes inconsciente, do seu fundador.

Daí a importância que *adquire*, para o trabalho do *design* e de posicionamento, a elaboração clara de uma *visão* ou até mesmo a formulação das célebres *missões* empresariais.

A *visão* é, tanto quanto possível, a *marcação* de um destino. Ou daquilo que se pretende para um destino.

É por isso essencial enquanto parte integrante de um processo de (re)construção identitária cuja formulação dependerá desse traçado.

Liderança, *globalização*, *multi-actividades*, *construção de referência*, *criação* ou *desbravamento* de novos mercados ou, até mesmo, simples mudanças de perspectiva sobre a actividade tradicional ajudam a criar uma nova alma ao mesmo tempo que se constituem como detonadores de novas categorias, de novas referências, de um novo posicionamento.

É a fase de maturidade da mudança. Ao construir e definir uma *visão* para si própria a organização que sustenta a marca obriga-se e compromete-se com uma promessa que é vista como a delimitação do seu valor acrescentado.

Para muitos dos gestores esta exigência obriga a que pela primeira vez se interroguem sobre os seus clientes ou os seus empregados. Para outros é a interessante descoberta do lugar do verdadeiro valor. Muitos há que são quase obrigados a uma «*démarche*» psicanalítica para desencantarem nos seus mais profundos complexos, alguma luz e alguma esperança.

Determinar qual o ângulo por que se pretende ser escolhido é sempre o objectivo. O que equivale a dizer: ser amado. E todos sabemos quão dura é a reflexão sobre nós mesmos e quantas vezes escondemos de nós próprios esse propósito. Porque nada é mais angustiante que uma resposta negativa a essa questão.

Talvez se estranhe o emprego de uma terminologia – como a do amor – para definirmos estes aspectos mas, para as marcas, ser escolhido não basta. É, mesmo preciso, ser amado. Uma marca tem que ter fans. Verdadeiros seguidores, incondicionais apoiantes, extremos defensores. Só o amor pode aguentar um contrato sujeito a vicissitudes incontroláveis. Só ele pode fazer perdurar uma ligação que se baseia na confiança e num alimentar contínuo de expectativas. Só assim se consegue o retorno que advém da apropriação.

Não se pense no entanto que só os amadores fazem as marcas. Para além deles existe uma escala de simpatia e de implicação que regula a relação dos clientes regulares, dos clientes ocasionais, dos que aspiram a ser clientes, dos que são contra e dos que nunca serão clientes.

Daí que o nível da reconstrução identitária exija muitas vezes a possibilidade ou a necessidade de mudar o sentido da sedução. Para conquistar outros alvos, para atrair clientes cansados, para dinamizar e alimentar os incondicionais.

A imperiosa exigência de uma visão tem a ver com a necessidade de encontrar uma plataforma que sirva de orientação para a acção. Sem saber quem somos, o que queremos, para onde vamos é difícil construir. Daí que um dos pontos mais interessantes do projecto GALP ENERGIA foi a clareza e a consistência da visão definida pelo seu «managment» estratégico.

A firmeza dos seus propósitos fez parte integrante do processo de trabalho pois facilitou muitas das escolhas a que fomos obrigados, ao mesmo tempo que colocou uma maior exigência no processo.

Quando não existe visão, ela tem de ser procurada, exigida, forçada. Este é um dos maiores problemas que a (re)construção de uma identidade encontra pois a generalidade das empresas portuguesas tem pouca consciência e, também, pouca consistência na definição da sua visão.

A acção

«O simbólico não é valor (positivo, autonomizável, mensurável ou codificável) mas ambivalência (positiva ou negativa) na troca pessoal» – J. Baudrillard

Segundo Ricoeur, a identidade constituiu-se como o discurso do ser sobre ele próprio, discurso esse que delinea uma narrativa baseada no que se diz sobre e pela acção. A partir deste pressuposto é a coerência que surge como a trave em que assentam todas as escolhas.

Coerência que permite sair da igualdade repetitiva e cansativa para chegar à constância interior que define um ser. Coerência, também, que nos obriga a sair das normas restritivas nas aplicações da assinatura identitária para alcançar de forma mais pertinente e mais abrangente a verdadeira adequação aos meios, aos suportes, aos contextos. É a dinâmica da vida que fica aqui em causa e que obriga a uma nova dimensão do trabalho de design : a gestão da marca.

É esta perspectiva mais profunda da identidade que nos leva a procurar uma pluralidade de expressões e de universos para as marcas, de forma a não saturar o público, de forma a adequar cada vez melhor aos meios (como à net, por exemplo) de forma a falar com cada segmento no código mais apropriado.

A acção assume-se assim como um dos campos privilegiados da (re)construção. É preciso reaprender a fazer, fazer com um objectivo novo. Dar o novo sentido pretendido ao que sempre se fez. É preciso reinventar o fazer.

É também na acção que nos mostramos. No caso das mudanças ou reconstruções de identidade é nela que se traduz a ambição que levou a mudar, a reconstruir o edifício de valores sobre o qual se assentava.

No caso da GALP ENERGIA os novos princípios e os novos valores da acção foram traduzidos em três linhas:

- «mais do que combustível vendemos mobilidade
- mais do que gás vendemos conforto
- mais do que energia vendemos eficiência”

Estas três linhas definem precisamente a passagem para um outro nível de acção que determina e justifica precisamente a mudança de identidade, pois corresponde à transformação da oferta da marca que deixa de vender produtos para vender serviços. Ultrapassando o nível básico e indiferenciado das várias «commodities» que são o seu portfolio para assumir que o valor (tanto simbólico como financeiro) vai estar mais na relação construída do que nos produtos.

O que no fim é a verdadeira essência de uma marca.

A acção traduz-se necessariamente pela disseminação da nova atitude ao longo da organização e ao nível de todos os seus interfaces quer físicos quer humanos. Por isso, a extensão destes processos para lá do tradicional desenho de assinaturas, material gráfico ou de novos ambientes, de forma a atingir a globalidade do que é a «Client experience».

Os programas de gestão e design de marcas passam assim a abranger áreas tão diversas como a arquitectura da marca, a organização do sistema de valores e a forma como este vai contaminar e transformar os objectos que suportam a presença da marca, o que nos leva a estender os programas por todo o complexo edifício organizacional até à dinamização e melhor adequação da forma como a rede de vendas se apresenta e presta a sua acção.

Isto implicou no caso da GALP ENERGIA a redefinição dos princípios orientadores do design tanto das estações de serviço e das lojas, como dos produtos, nomeadamente, gás e lubrificantes, até às fardas e aos procedimentos de toda a rede humana que faz o interface com o público

No caso da GALP ENERGIA, para além da disseminação de uma nova identidade foi a exigência de inovação ao nível da «client experience» que nos levou a procurar os factores diferenciadores do serviço e do ambiente de uma estação de serviço, obrigando-nos a seguir valores como a tranquilidade e a confiança gerando um ambiente aberto, acolhedor e suficientemente seguro e atractivo para que um acto tão banal como pôr gasolina se tornasse numa experiência gratificante.

Em termos técnicos, isto traduziu-se na busca da luz natural, no não fechamento de horizontes, na combinação de cores que tornassem o laranja menos agressivo e mais afectivo sem perder a sua força energética. Na procura igualmente de factores de securização que passam por uma clara e correcta informação tanto como pela integração visual e comunicativa de todos os elementos que fazem o espaço – os totens de sinalização, as palas de protecção, as bombas, as lojas, os serviços auxiliares de lavagem e assistência.

Falamos aqui das estações de serviço pois elas são um dos mais importantes elementos de representação desta marca, não só pela sua acuidade na relação com os clientes e com o público em geral mas também pela sua importância no conjunto mais vasto da paisagem, quer ela seja rural quer seja urbana.

Estes princípios foram progressivamente estendidos a todos os outros elementos da empresa, quer fossem as lojas de atendimento do gás quer às refinarias ou aos edifícios de escritórios.

A visibilidade e a experiência pretendida não ficam, no entanto, confinados a um único universo relacional, atingindo todos os outros de forma progressiva e adaptada às diversas experiências que o campo de acção respectivo define.

(Re)construir uma identidade é no final (re)construir o conjunto de acções que o sujeito prossegue no seu dia a dia, adequando os novos objectivos às exigências de uma tradução concreta e real. Palpável e vivenciável.

O discurso

“A questão existencial da auto-identidade liga-se à natureza frágil da biografia que o indivíduo «fornece» sobre si mesmo» – A. Giddens

É hoje cada vez mais difícil separar o discurso da acção. Mas em termos técnicos é habitual considerar a publicidade, a comunicação de produto e relacional, as relações públicas e, até mesmo, o conjunto de presenças mecenáticas e os patrocínios como os elementos mais impactantes desse discurso, seja pela abrangência de contactos que procuram seja pela presença que ocupam no espaço mediático.

Elaborar as linhas mestras desse discurso é um dos grandes desafios da estratégia de (re)construção identitária, não só pela capacidade de abrangência e de integração que ele deve ter mas, fundamentalmente, porque elas têm que funcionar como «umbrella» para um futuro que à partida não é parametrizável.

É a estratégia discursiva definida que irá ajudar a orientar a coerência da pluralidade de intervenções públicas a que uma marca é obrigada. E, quanto mais dispersa e mais abrangente for a oferta da marca maior é a responsabilidade (institucional) de que esse discurso faça parte integrante da consciência de todos os elementos da organização que a suportam. Porque são eles que no dia a dia falam.

Vários modelos são utilizados para considerar a disseminação e o entrosamento desse discurso. Na metodologia que usamos integramos a noção de hiper-espaço desenvolvida no âmbito da análise de sistemas por Jean-Yves Kevern.

Num modelo de 5 variáveis que ao logo de dois grandes eixos (actancial e ético) reparte os elementos de memória, dos procedimentos, das regras do jogo e dos valores aglutinados pela presença holística das finalidades, organizamos os traços gerais desse discurso que depois se irão concretizar em fronteiras tão distantes como as palavras do presidente, a comunicação publicitária ou o cumprimento de serviço de um atendedor.

No caso da GALP ENERGIA a promessa que funciona tanto como claim promocional como detonador da acção e da nova atitude – ENERGIA POSITIVA – foi ela própria desenhada para promover tanto o benefício da relação como a atitude pretendida. Abarca assim num único plano o público e a própria organização. Os clientes e os agentes, a relação e os elementos que a concretizam.

É a importância deste princípio que agarra cada vez com mais força a construção destas promessas ao próprio design da identidade. A procura de um eixo agregador da relação que possa

sê-lo igualmente da comunicação formal funciona ao nível do design como a construção de uma forma discursiva que é tão relevante como uma forma visual ou tridimensional.

Completando-se este circuito que vai da memória à visão, do design visual ao design do discurso tudo se torna simples. As bases da (re)construção identitária ficam lançadas, tal como o agenciamento dos cromossomas no nosso código genético determina não só as características de partida como a nossa própria evolução.

A partir daqui instala-se um certo determinismo que define o destino da marca para o qual é preciso olhar e que teremos sempre ao nosso cuidado para melhorar, actualizar, reinventar a partir de um conjunto de marcadores genéticos que lhe permitem a substância e a coerência enquanto ser.

Em sequência

A reinvenção contínua é o principal programa dos seres, se perspectivados com a devida distância.

Ao nível das marcas essa reinvenção é um programa de trabalho que se apresenta como nunca concluído, nunca totalmente previsível, nunca definitivamente estabelecido.

Porque um ser é aquilo que delimitamos dentro de uma fronteira de relações com um ambiente, a gestão de uma marca mais não é que a monitorização permanente desse limite, de acordo com uma promessa, um factor diferenciador, um valor que se pretende atingir

Como os limites dependem das interacções com o ambiente, não no sentido de respostas mas no verdadeiro sentido relacional de equilíbrio entre a fusão e a diferenciação, a construção de um valor para o ambiente (sistemas sociais onde a marca está inserida e que delimitam a escala de preferencias relacionais) define o próprio projecto do ser. Tal como define a sua procura constante de equilíbrio e lhe marca um destino que depende tanto daquilo que se programa como daquilo que se improvisa.

Construir é, assim, nesta perspectiva, reconstruir em permanência. E a identidade uma aposta contínua na vida.

Bibliografia

- Baudrillard, Jean, (1990), «L'ère de la facticité». In: *Tecnologies et Symboliques de la Communication* – Colloque de Cerisy, sous la Direction de Lucien Sfez e Gilles Coutlée. Grenoble : PUG..
- Baudrillard, Jean – *Para uma crítica da economia política do signo*. Lisboa : Edições 70, s.d.
- Giddens, Anthony, (1997), *Modernidade e identidade pessoal*. Oeiras : Celta Editora.
- Ricoeur, Paul, (1990), *Soi-même comme un autre*. Paris : Éditions du Seuil.

AS MARCAS E O VALOR DA IMAGEM. A DIMENSÃO SIMBÓLICA DAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS

“Se tomássemos a máquina do tempo para as mercearias e drogeries de 1923 e perguntássemos quais as marcas líderes de sabão, fruta em lata, e pastilha elástica, as respostas seriam as mesmas de hoje – Ivory, Del Monte e Wrigley’s. Os nomes Campbell e Nabisco seriam citados para sopa e bolachas; a Kodak e a Gillette também seriam as máquinas fotográficas e as lâminas de barbear mais populares; e claro a marca de refrigerantes líder seria, sem surpresa, a Coca-Cola!”

(Krishnan e Chakravarti, 1993, p. 213).

O século das marcas

Ao contrário do que possa parecer, através de uma breve abordagem ao actual universo económico, as *marcas de comércio* não são uma descoberta do século XX, pois a sua história é já longa. Conta-se que as primeiras formas surgiram na Lídia, no ano 700 a.C., onde se instalaram muitos mercadores de forma permanente, colocando à porta dos seus estabelecimentos uma pessoa encarregue de atrair algum possível comprador, através da evocação sonora das características e vantagens do comerciante. Na Grécia antiga, arautos anunciavam à viva voz a chegada de navios com uma carga de interesse especial. E para os romanos, o uso de pinturas revelou-se muito eficaz na identificação de comerciantes e mercadorias, perante populações largamente analfabetas. Os talhos romanos exibiam, por exemplo, a figura de uma pata traseira de boi, os comerciantes de vinho colocavam na fachada dos seus estabelecimentos o desenho de uma ânfora, enquanto a figura de uma vaca indicava a existência de um vendedor de laticínios (Bassat, 1999).

A partir daqui, inúmeros são os vestígios revelados pela investigação histórica, sugerindo formas de denominação comercial que atravessam a Idade Média, a época renascentista e as revoluções liberais. No entanto, parece que só se tornaram realmente num assunto crítico, para os negócios e para a academia em geral, no século XX, mais concretamente em meados da década de 80. Tal evolução deveu-se, em grande parte, ao reconhecimento do seu valor económico pelo sector financeiro, na medida em que se verificou que produziam fluxos financeiros reais para os seus proprietários.

Uma constatação desta natureza resultou da observação de fenómenos emergentes no funcionamento dos mercados da época, que incluíam frequentes e repetidas compras e fusões de grandes grupos económicos internacionais, envolvendo marcas muito conhecidas e um alto nível de investimentos¹. A investigação dessas tendências originou a descoberta de que as marcas podiam, na verdade, desempenhar um papel mais importante do que a mera identificação de origem. Concluiu-se, por exemplo, que influenciavam o valor das acções das empresas na Bolsa; e que podiam, até, ser compradas e vendidas por quantias bem mais elevadas do que os bens tangíveis da organização. Nessa altura, nasce a preocupação das empresas em fixarem o valor patrimonial das marcas, consideradas como um dos seus principais activos, ultrapassando a materialidade dos produtos em negociação e das instalações físicas. Ainda assim, a expressão dessas informações na folha de balanço revelou-se difícil, bem como a sua contabilização para efeitos patrimoniais. E, embora esse processo de quantificação visível esteja ainda em desenvolvimento, a exigência de se encontrar uma forma de valorização concreta das marcas acabaria por conduzir, empresários e investigadores, ao reconhecimento de que estávamos perante uma evolução estratégica nos modelos de gestão dos negócios (Pinho, 1996; Schultz, 1999).

Actualmente, apesar do forte protagonismo assumido pelas marcas, tendemos a concordar com Schultz (1999), que afirmou existir ainda um longo caminho a percorrer. Se pesquisarmos na literatura do marketing, encontramos as primeiras referências sistematizadas à gestão de marcas datadas de 1930 e atribuídas à *Procter & Gamble*. Os debates iniciais abordavam sobretudo a questão operacional da sua gestão, ou seja, apresentavam as perspectivas tácticas e não as análises estratégicas (Aaker e Joachimsthaler, 2000). E só em finais do século é que as marcas ganham realmente visibilidade académica. Deve-se a David Aaker a publicação do primeiro texto sobre a visão moderna das marcas, em 1990, ao qual se atribuiu, finalmente, força e reconhecimento científico. Antes dele, outros autores tinham tentado o mesmo, como é o caso de Peter Farquhar, que chamou a atenção para o fenómeno em finais dos anos 80, e Kevin Keller, que só viu o seu artigo publicado no *Journal of Marketing* em 1993, após vários anos de espera.

Na mesma época, e enquanto a academia se enredava na discussão sobre a origem e forma de funcionamento desse activo aparentemente inquantificável, muitas empresas avançavam ingenuamente com medidas pouco correctas na gestão das marcas, inventando soluções para o seu uso mais eficiente. Estas actuações frágeis justificam, talvez, as posições adiantadas pelos *media*

¹ Segundo Pinho (1996) a avaliação das marcas para finalidades financeiras teve como pioneiro o empresário australiano Rupert Murdoch que, em 1984, mandou estimar o valor das marcas dos títulos de jornais e revistas publicados pela sua empresa, de forma a incluir os montantes estimados no balanço, e oferecê-lo como garantia dos empréstimos que levantou para dar início ao seu império mundial de comunicação. Outros exemplos são a compra da Nabisco (com a marca *Ritz*) pela R. J. Reynolds, em 1985, da Distillers (com a *Johnnie Walker*, a *White Horse* e a *Gordon's*) pela Philip Morris, em 1986 e da Rowntree (com a *Kit-kat*, a *Rolo* e a *Quality Street*) pela Nestlé, em 1988.

que vaticinaram o seu desaparecimento ou declínio, já em meados dos anos 90 (Upshaw, 1995; Rubinstein, 1996; e Bassat, 1999). Para a maioria dos empresários, a mitologia das marcas parecia residir em grandes campanhas publicitárias e elevados gastos nos *media*, o que terá conduzido à afirmação da publicidade, enquanto veículo privilegiado da comunicação de marca. E perante populações ainda largamente inexperientes face ao aparecimento dos mercados globalizados, e crédulas quanto às novas formas de comunicação, as marcas surgiam suportadas por anúncios «cosmética», que nem sempre apresentavam correspondência com a realidade do produto² e da empresa.

Face à consolidação destas novas tendências sócio-económicas e perante a afirmação de movimentos de defesa do consumo, torna-se visível a necessidade das empresas repensarem a forma de gestão das suas marcas. A publicidade revelava-se incapaz de, por si só, satisfazer e fidelizar consumidores mais exigentes e informados. E surge, até, a crítica à comunicação de marketing como forma de ilusão e dominação social (Duncan e Moriarty, 1998). Estará isso talvez na origem títulos, como o do *Observer*, em Agosto de 1993, que sugeria «Brands on the run...» e o do *Media International*, em Setembro, que questionava «Is it the end of the road for brands?» (Rubenstein, 1996). Conforme se veio a verificar, as alterações do ambiente de negócio conduziram a um repensar a forma de gestão das marcas, mas as piores premonições não se cumpriram, já que estas não só não desapareceram, como, no final da década, surgiram reforçadas em importância estratégica.

Ainda assim, esta reafirmação não trouxe totais esclarecimentos sobre o funcionamento concreto das marcas, que continuam um assunto polémico. Muitos são os autores que defendem, actualmente, que os consumidores preferem os produtos de marca, que escolhem com base na marca, que estão dispostos a pagar pelo nome de marca, e que a encaram como um contrato, uma promessa de valor e funcionalidade. Mas continuamos a ter dificuldades em definir o conceito marca, em medir o capital-marca, em determinar a lealdade do consumidor, ou em perceber os relacionamentos de longo prazo. Em suma, apesar das marcas continuarem a canalizar tremendos investimentos das organizações, e de se reconhecer amplamente que constituem um importante valor de futuro, a verdade é que há ainda um longo caminho a percorrer no seu entendimento (Aaker, 1991, 1996; Kapferer, 1991; Schultz, 1999). E alguns autores avançam pela perspectiva jurídica buscando mecanismos de defesa e protecção. Outros investigam as formas mais eficazes de se criarem marcas de sucesso, de se construírem núcleos de valor acrescentado para os bens e serviços. Outros ainda estudam as formas da sua gestão mais eficaz, buscando modelos estratégicos, pela análise de casos de sucesso. Depois há os que investigam o caminho da relação da marca com o consumo, ou seja, buscam as fontes de notoriedade e lealdade. E, por último, há os que seguem a pista da imagem, como o resultado de todo o esforço comunicativo da marca, mas também o ponto de partida de qualquer estratégia que se pretenda vitoriosa.

Neste trabalho seguiremos esta última perspectiva, procurando fixar-nos num dos componentes da marca, aquele que representa um valor sustentado para as empresas, mas cuja identificação é ainda campo de inúmeros debates e discussões. Referimo-nos à imagem de marca, como o resultado da «leitura» da sua actuação no mercado. Analisaremos, pois, o processo de criação de imagem e o seu valor na gestão das marcas. Mas, antes de abordarmos directamente esse tema particular, faremos uma aproximação ao que se entende por «valor de marca».

² Usaremos a designação genérica de «produto» para nos referirmos à oferta organizacional, incluindo bens, serviços ou ideias.

A origem do valor da marca

A evolução do conceito de marca surge associada ao próprio desenvolvimento do marketing, ao longo da primeira metade do século XX, interessado em conhecer melhor as formas de influenciar o comportamento dos consumidores. A propósito disso, Aaker (1991) afirma que um dos factores que distingue o marketing moderno é, precisamente, a importância atribuída à criação de marcas diferenciadas, a partir dos anos 50. Nessa altura, o marketing descobre o potencial das marcas como forma única de apelo ao consumo, muito para além das funções clássicas de distinção da concorrência e identificação do produtor. E vai mais longe, atribuindo-lhes características intangíveis, ou valores, sentimentos, ideias ou afectos, que sobrevaloriza mesmo em relação ao produto e sua prestação funcional. E seriam essas características intangíveis que fariam a verdadeira distinção entre as marcas e seus produtos, constituindo elementos fundamentais para a orientação do comportamento do consumidor. Nesse momento, o recurso às marcas pelas empresas cresce, bem como o interesse intelectual pelo seu funcionamento psicológico. Surge uma interpretação anímica das marcas, que mais tarde será designada de tendência idealista.

A tendência idealista e o capital-marca

Em 1960, a Associação Americana de Marketing (AMA) avança com aquela que é identificada como a concepção clássica da marca e que espelha uma tendência da época ao vincar uma pretensão de superioridade da marca em relação ao produto. Segundo a AMA, a marca seria: *«um nome distinto e/ou símbolo (...), destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores, no sentido de diferenciar esses bens ou serviços da concorrência»* (Hanby, 1999, p. 7). Esta perspectiva, que se tornou na mais expressiva definição idealista das marcas, defendia que o seu valor estava ancorado na consciência dos consumidores, como uma construção teórica que dependeria fundamentalmente da sua gestão. Ou seja, as marcas valeriam essencialmente pelos nomes, termos, símbolos ou *designs* que acompanhavam os produtos e que ajudavam ao reconhecimento e consciencialização do consumidor. Nesta linha de entendimento, Levitt (1980), Keller (1993, 1998), Aaker (1996) e Kotler (1997) defenderam que as marcas eram sobretudo extensões do produto. Isto é, em torno das características tangíveis do produto existiam desenvolvimentos do mesmo, que incluíam o nome, a embalagem, o serviço, as garantias, ou a qualidade, e que representariam a base de diferenciação do produto no sentido da vantagem competitiva.

O produto e a marca consistiriam, portanto, elementos distintos, já que o primeiro seria aquilo que a empresa fabrica e a segundo aquilo que a empresa vende. A marca constituiria o principal motor da compra, assentando na percepção que os consumidores dela formavam, a partir das acções de marketing desenvolvidas pela empresa. Seriam construções teóricas, muito para além das características físicas do produto, pois fundadas em elementos intangíveis, identificados como os únicos capazes de traduzir a verdadeira unicidade da oferta. Embora a qualidade do produto fosse uma premissa importante, não era por aí que a empresa se conseguiria afirmar no mercado, mas através dos valores e ideias que procuraria insuflar na marca, trabalhando os seus suportes de marketing. Deste entendimento resultou o aparecimento da teoria do «capital da marca», na procura

de uma contabilização do valor acrescentado que um nome de marca dá a um qualquer produto. Embora a tendência idealista esteja na origem desta teoria, hoje em dia a sua discussão é muito mais transversal.

A teoria do «capital de marca» (ou *brand equity*) começou a tomar forma nos anos 60, na literatura inglesa e americana, como resposta às questões emergentes de uma nova forma de funcionamento das marcas, que ia muito para além da simples identificação dos produtos. Corresponhia, também, ao desejo generalizado de operacionalizar o amplamente reconhecido valor das marcas, mas ao qual tinha sido negado expressão contabilística. Só nos anos 80, no entanto, é que o conceito se afirmará, graças aos contributos da comunidade financeira (entre a qual crescia um interesse pela determinação do preço do valor das marcas) e ao seu reconhecimento pelo *Marketing Science Institute*, que apontou o capital de marca como uma das suas principais prioridades (Aaker e Biel, 1993). Desde então, muita literatura tem surgido sobre a temática da sua definição e medida, bem como dos seus antecedentes e consequências. Embora as discussões travadas sejam acesas e por vezes controversas, parece haver um consenso na consideração do conceito de capital de marca como um fenómeno que envolve o valor acrescentado a um produto ou a uma empresa, pelas associações e percepções de um nome de marca particular (Baldinger, 1990; Winters, 1991; Keller, 1993; Park e Srinivasan, 1994; Bello e Holbrook, 1995; Aaker, 1996; Baldinger e Rubinson, 1996; Dyson, Farr e Hollis, 1996; *in* Chaudhuri, 1999).

Na busca da identificação desse valor acrescentado, muitas são as teorias de «capital de marca» emergidas no mundo académico (Leuthesser, 1988; Tauber, 1988; Farquhar, 1989; Aaker, 1991; Maltz, 1991; Srivasta e Shocker, 1991; e Aaker e Biel, 1992 *in* Keller, 1993). Cada uma delas chama atenção para um aspecto particular do conceito e sua relevância para uma gestão de marca eficaz. Pinto e Troiano (1993, *in* Pinho 1996) tentaram organizar estas múltiplas definições, atribuindo ao conceito uma dupla dimensão: a dimensão de valor patrimonial das marcas e a dimensão de valor da sua gestão. Consideram que há autores que acentuam a primeira vertente, enquanto outros privilegiam a segunda.

Relativamente ao valor patrimonial, Pinto e Troiano (1993, *in* Pinho, 1996) definiram-no como «o incremento patrimonial que se vai juntar ao património líquido, perfazendo o valor de venda da empresa e suas marcas» (p. 44). A principal preocupação desta dimensão é financeira e prende-se com a estimativa do valor da marca para propósitos contabilísticos, com a finalidade de facilitar a negociação das marcas, em operações de fusões ou aquisições. Esta perspectiva (avançada por Tauber, 1988; Biel, 1993; Guillaume, 1993; e Dimitriadis; 1994, entre outros) realça a componente de valor patrimonial de uma marca, que se mede pela diferença entre o valor líquido do património da empresa e o valor pela qual pode ser vendida, em resultado da detenção de uma ou mais marcas.

A segunda dimensão do conceito de capital da marca é a que resulta da sua gestão eficiente. Segundo Pinto e Troiano (1993, *in* Pinho, 1996) esta é o «resultado directo da administração de marketing e, particularmente, da comunicação. A operação de marketing e comunicação é capaz de transformar a existência fria e objectiva de um produto na relação dinâmica e multifacetada de uma marca com os seus consumidores (...)» (p. 44). Este era também o entendimento do *Marketing Science Institute* que, em 1988, considerou o capital de marca como o conjunto de associações e comportamentos da parte dos consumidores, membros dos canais de distribuição e elementos da organização, que permitem à marca ganhar um volume de vendas ou uma margem de lucro não igualável na sua ausência (Leuthesser, 1988, *in* Chaudhuri, 1999), reconhecendo que este valor confere à marca o direito de ser considerada como um dos elementos do activo de uma empresa.

Não obstante esta distinção de especialidade, os autores concordam com a importância que o capital de marca tem para a gestão dos nossos dias, independentemente da dimensão das empresas, tipo de indústrias ou características do mercado (Keller, 2000). Apesar de apresentarem perspectivas diferentes, os autores citados suportam as suas teorias no pressuposto, consensual, de que o capital de marca deve ser um activo duradouro e lucrativo para os seus proprietários, e que deve ser aproveitado pelos gestores nas suas várias manifestações, seja em processos de licenciamento, fusão ou aquisição, seja na sua relação directa com o consumidor.

Talvez, devido a esta importância do fenómeno, enquanto decorria a discussão sobre a origem e formas de contabilização do valor das marcas, uma nova perspectiva emergia no pensamento académico, que se vinha opor à visão idealista. Grassi (1999) designou-a de tendência realista, devido aos seus fundamentos experimentais, conforme explicamos de seguida.

A tendência realista e a análise metafórica

No início dos anos 80, à visão clássica e idealista das marcas opunha-se, então, uma visão realista (Grassi, 1999), surgida das tendências relativistas e do pós-modernismo da época, como «paradigmas centrados nas múltiplas realidades do mundo experimental» (Hanby, 1999, p. 8). Surgia agora uma visão mais alargada do conceito de marca, em consequência, dizem, da observação do mundo real. E o resultado é a definição da marca como um produto emergente, não redutível às características anexas aos produtos como pretendiam os idealistas. São seus defensores autores como Cooper (1979), Doyle (1990), Cegarra (1991), Kapferer (1991, 1992), Semprini (1995), Hanby (1999), ou Grassi (1999).

Esta tendência tinha já sido iniciada nos anos 70 por King, quando sugeriu que as marcas não seriam meros agregados dos produtos, mas entidades cognitivas complexas, criadas pelos consumidores em consequência da totalidade das suas experiências com os produtos (1970; 1973, *in* Hanby, 1999). Ou seja, os realistas continuam a considerar que as marcas constituem algo para além do produto, imbuídas de um conjunto de atributos específicos e imateriais, desenvolvidos também pelo seu nome, *design* ou embalagem mas, não obstante isso, serão sempre ancoradas pela tangibilidade dos produtos que identificam. Sobre o assunto Kapferer afirma: «a verdadeira marca é aquela cuja imagem está envolvida pelas características do produto» (1992, p. 130). E na mesma linha de entendimento, Doyle (1990) considera que a marca facilita o processo de escolha do consumidor, que se baseia quer na experiência de uso, quer nas percepções culturais, sociais ou de personalidade que lhe são proporcionadas pela marca. Pelo que a perspectiva realista propõe, portanto, uma visão mais holística e orgânica da marca, que a analisa como um todo, constituído de elementos tangíveis e intangíveis, simbólicos e materiais.

Ao descrever as marcas na dupla dimensão funcionalidade/representatividade (De Chernatony, 1993), a tendência realista trouxe, também, consigo toda uma nova linguagem ao domínio comercial, classificando as marcas como «entidades vivas» (Cooper, 1979), com a sua própria «personalidade» (Abrams, 1981, *in* Hanby, 1999; Aaker, 1997b), e com as quais podíamos estabelecer «relacionamentos» (Blackston, 1992, 1993; 1995; Fournier; 1998). Talvez a mais completa exposição desta visão pertença a Kapferer (1991, 1992), que desenvolveu o conceito de «identidade da marca» integrando seis facetas: a física, a personalidade, o relacionamento, a cultura, o reflexo e a auto-imagem.

Estas novidades resultaram, em parte, da aplicação da análise metafórica ao estudo das marcas, recorrendo à transposição de características humanas para objectos inanimados, como os produtos e seus símbolos visuais. Morgan, um dos maiores representantes desta corrente analítica, afirmou: «gosto de descrever a metáfora como um processo primário e generativo, fundamental à criação do entendimento humano e do significado de todos os aspectos da vida. Tipicamente entendemos um fenómeno através do outro. Este é o cruzamento básico que cria significado à medida que procuramos e organizamos o mundo» (1996, p. 228). Afirmações como esta abriram caminho para a utilização da metáfora pela teoria das marcas, que a considerou muito útil no entendimento dos conceitos abstractos e emocionais que lhe estão associados. Esta visão é partilhada por muitos dos estudiosos do fenómeno, que atribuem à marca características humanas para definir a sua identidade. Kapferer, por exemplo, afirma que: «a *Peugeot* é conservadora», «a *Citroen* é idealista», e «a *Oasis* gosta de viver, é optimista, alegre, comunicativa» (1991, p. 37).

Segundo Aaker (1999) esta transposição das características humanas para objectos inanimados, como as marcas, encontra também grande aceitação junto dos psicólogos sociais (como Bem e Funder 1978; Prentice 1987, Snyder e Gangestad 1986), assim como junto dos publicitários (como Biel 1993; Ogilvy 1983; Plummer 1985). A autora argumenta que «as atitudes dos objectos, como as marcas, que podem ser associados a traços de personalidade, fornecem benefícios auto-expressivos e simbólicos aos consumidores» (Aaker, 1999, p. 45), que influenciam os seus comportamentos de compra.

A perspectiva metafórica resultou, ainda, na divisão das duas tendências históricas citadas sobre o estudo das marcas, em duas metáforas da marca: (1) a que a percebe como um artefacto sem vida e facilmente manipulável (identificada com a visão clássica) e (2) a que a entende como uma entidade viva (a perspectiva realista). Dependendo da metáfora adoptada, e segundo Hanby (1999) o estudo das marcas deverá seguir metodologias diferentes: (1) para a visão clássica as técnicas mais adequadas são as oriundas das ciências naturais: métodos quantitativos, com amplas amostras estatísticas; e (2) a visão relativista sugere as metodologias das ciências sociais: como o estudo de casos, ou outras técnicas qualitativas.

É de salientar que o aparecimento da visão realista não conduziu ao desaparecimento da perspectiva clássica ou idealista. Na verdade, as duas posições não são incompatíveis. O realismo continua a aceitar que é o produto aumentado, pela aplicação de nomes, símbolos e publicidade, que conduz à marca, mas acrescenta que, não obstante isso, há uma dependência da marca em relação produto (Grassi, 1999). Para os realistas a marca não é algo que existe apenas num espaço conceptual, mas tem de existir igualmente num domínio objectivo, isto é, no domínio do produto.

Além do mais, ambas as tendências teóricas sobre o funcionamento das marcas reúnem consenso relativamente ao facto de que o fenómeno é relevante, na medida em que acrescenta valor à oferta da organização, esteja esta assente em «artifícios» comunicativos ou em elementos concretos do produto. Pelo que nos parece que uma das principais funções da marca na gestão de marketing, para além das clássicas identificação e distinção da oferta, é a de gerar valor para a empresa e para o consumidor. Resta saber como podemos concretizar esse valor, no sentido de o fazer reflectir nas transacções comerciais. Pois, tal como Dyson, Farr e Hollis (1996), acreditamos que a fonte de valor das marcas é o momento da sua transacção no mercado, ou seja o momento em que o capital financeiro e o consumidor se encontram.

A medição do valor da marca

Sobre a questão da cálculo do valor das marcas, o que podemos afirmar é que não existe uma proposta única de medição do seu capital. Diferentes autores (como Keller, 1993, 2000; Dyson, Farr e Hollis, 1996; Chaudhuri, 1998, entre outros) apresentam propostas distintas de operacionalização do valor da marca, mas sempre concordando que a determinação desse valor é importante na melhoria das tomadas de decisão, na construção de um capital de marca maximizado e na obtenção de lucros de longo prazo. Pelo que caberá à empresa optar entre duas situações: considerar e avaliar os seus activos marca, ou evocá-los apenas para efeitos de comunicação. É nosso entendimento, no entanto (na linha de Egan e Guilding, 1994), que será sempre preferível à empresa estimar o valor das suas marcas, não obstante as reticências que se colocam aos métodos actualmente aplicados, do que simplesmente não fazer nada.

Assim, optaremos pela descrição da concepção de capital de marca apresentada por Aaker (1991; 1996). Essa opção assenta em duas ordens de razões: primeiro a de se tratar de uma das abordagens pioneiras no estudo sistemático e moderno das marcas (Schultz, 1999) e que serviu de inspiração para os modelos seguintes; e segundo porque articula, habilmente, em nosso entender, os conceitos apontados por autores anteriores com centrais na determinação do valor das marcas, considerando também o activo imagem, que constitui o principal interesse deste nosso trabalho. Na perspectiva de Aaker (1991, 1996), então, o capital de marca corresponde ao conjunto dos activos (e disponibilidades) ligados ao nome e símbolos da marca, que acrescentam (ou retiram) valor, fornecido por um produto ou serviço, a uma empresa ou aos seus clientes. Sendo as maiores categorias de activos: (1) a notoriedade da marca, (2) a fidelidade à marca, (3) a qualidade percebida e (4) as associações de marca.

O activo notoriedade designa a força da presença da marca na mente do consumidor, ou seja, a capacidade de um comprador potencial reconhecer ou recordar a marca. A qualidade percebida, por seu lado, pode ser definida como a percepção que o consumidor tem da qualidade global ou superioridade de um produto ou serviço em relação à concorrência. E a fidelidade da marca mede a ligação de uma marca ao consumidor, reflectindo a sua probabilidade de ser trocada por outra no mercado, face a algumas alterações no preço ou características.

O quarto e, último, activo refere-se às associações que os consumidores fazem a partir do estímulo marca. Segundo Aaker (1996) «estas associações podem incluir os atributos do produto, um porta-voz famoso, ou um símbolo particular.(...) [E] são provenientes da identidade da marca – o que a organização pretende que a marca signifique nas mentes dos consumidores» (p. 25). Ou seja, trata-se, de qualquer coisa associado à nossa memória da marca e que suporta o capital de marca. Considera o autor, que uma associação será tanto mais forte quanto mais se basear nas nossas experiências ou exposições a comunicações; e quanto mais suportada por outras ligações, nomeadamente à notoriedade ou à fidelidade à marca.

Sendo assim, as associações da marca estão na base do fenómeno de imagem de marca. Na verdade, «uma imagem de marca é um conjunto de associações, normalmente organizadas de forma significativa» (Aaker, 1991, p. 109) ou, dito de outra forma, «é o conjunto de associações vinculadas à marca que os consumidores conservam na memória» (Keller, 1993, p. 2). E essas associações, constituintes da imagem, representam percepções que podem não reflectir uma realidade objectiva, mas que têm influência no momento da compra e, logo, no resultado final da

empresa. Pelo que podem constituir bases sólidas na definição do valor das marcas, uma vez que têm um papel activo na tomada de decisões de compra e na permanência da lealdade à marca.

Talvez por isso, a temática da imagem de marca, receba cada vez mais atenção por parte de gestores e investigadores. Se por um lado a sociedade parece «saturada de imagens» (Christensen e Askegaard, 2001), por outro, as questões de visibilidade e credibilidade colocam-se com mais força no actuais ambientes de negócio, ditos hostis, tornando mais visíveis as questões da identidade e da imagem, ou seja, as dimensões simbólicas das actividades económicas. Uma identidade forte parece trazer inúmeros benefícios à organização, acrescentando valor aos produtos (cada vez mais semelhantes entre si), gerando a confiança do consumidor, estimulando o investimento, e promovendo a motivação interna, entre outros. Paralelamente, a imagem surge como valor positivo no estímulo aos públicos. Ainda assim, trata-se de conceitos que carecem de concordância teórica nas suas definições. Identidade e imagem são, como afirmam Christensen e Askegaard (2001), «construções sociais voláteis», que aparentam objectividade, mas que na realidade baseiam a sua existência e significação nas capacidades e preferências interpretativas das audiências.

O cerne da determinação da imagem de marca parece ser, assim, o estudo dos públicos, a partir de cuja impressão se criam as atitudes favoráveis ou desfavoráveis relativamente à oferta organizacional. Entende-se aqui por *público* como um agrupamento artificial de pessoas, criado pela empresa, com o propósito de entender a complexidade de relações no mercado. Trata-se de grupos que possuem massas dinâmicas próprias, e pensam e actuam dentro dos seus próprios interesses, a partir do que estruturam as suas expectativas em relação à empresa. E esses agrupamentos, destinatários das mensagens da marca, são preferencialmente os consumidores, embora o seu universo de públicos seja bastante mais vasto: dos funcionários à concorrência, dos distribuidores aos fornecedores, dos líderes de opinião aos prescritores, dos *media* às instituições financeiras, das associações à comunidade local. E o princípio da diferenciação de mensagens, segundo as características dos receptores, é um pressuposto básico e fundamental do processo de comunicação de marketing, porque se entende que disso dependerá o efeito comunicativo provocado, e, em última análise, o próprio sucesso ou fracasso da marca.

A imagem de marca, enquanto resultado comunicativo global, não é, portanto, algo que se implante na memória dos públicos. E a actual visão construtivista da comunicação corrobora exactamente estas conclusões, na medida em que defende que os receptores/públicos não são *mentes vazias* (Thayer, 1976), mas têm uma história, conhecimentos anteriores, grupos de referência, preconceitos, valores, etc, que condicionam as suas interpretações das mensagens. Além do mais, a sua exposição às mensagens é selectiva, a sua percepção é selectiva e a memorização também é selectiva (Wolf, 1995). Por isso, entre o envio da mensagem ao público e a imagem que este cria, há todo um processo interno de conceptualização, não controlável pela empresa, e do qual dependerá a sua acção final (de compra ou não compra, de mudança de atitude, de alteração de opinião, ou outras).

Pelo que medir o valor da marca passa por considerar o activo «imagem», como o resultado das acções de comunicação na mente dos públicos-alvo. Procederemos, de seguida, à descrição das análises teóricas desenvolvidas sobre a temática da imagem de marca, e seu papel na consideração valor de marketing resultante, para a empresa e consumidores.

A gestão da imagem de marca

Segundo Biel (1993) foi o famoso publicitário David Ogilvy que chamou atenção para o conceito de imagem de marca, nos anos 50, quando declarou: «Todo o anúncio publicitário deve ser considerado como a contribuição para o símbolo complexo que é a imagem de marca» (1951, *in* Biel, 1993, p. 178). E, embora hoje já não se entenda a publicidade como a forma privilegiada de comunicação da marca, a verdade é que foram afirmações como esta que conduziram ao reconhecimento pleno da noção de «imagem de marca» no domínio do marketing. E Dobni e Zinkhan (1990) resumiram, em cinco categorias, as definições do conceito que podem encontrar na literatura científica: (1) as definições genéricas, (2) as simbólicas, (3) as que acentuam o sentido das mensagens, (4) as personificadoras e (5) as cognitivas.

Ao fim e ao cabo, estas diferentes perspectivas debatem o papel da marca e do consumidor (ou do emissor e do receptor) na criação da imagem de uma marca. Uns sugerem que o consumidor é um elemento passivo, sendo a imagem a soma das impressões recebidas e pré-orientadas pela fonte, e outros consideram, pelo contrário, que a imagem é algo que reside essencialmente na mente dos consumidores. Depois, há um conjunto de definições que, assentes numa perspectiva comunicativa da marca, vêem a imagem como o resultado da interacção entre o receptor e o estímulo desenvolvido pelo produto/marca. Neste caso, a imagem de uma marca poderia ser sugerida pela empresa através das actividades do marketing *mix*, que seriam responsáveis pelo envio de mensagens sobre a identidade da marca, em particular via os programas de comunicação de marketing. Mas nesse processo, os consumidores teriam também uma palavra a dizer, na medida em que sujeitariam as mensagens da marca aos seus próprios padrões internos de pensamento, do que resultaria um conjunto de percepções ou imagem.

E, esta última, é a posição que parece ter vindo a ganhar força no domínio científico. Considera-se que a imagem de marca (como a organizacional), é uma impressão criada ou estimulada por um conjunto de signos, resultantes da totalidade das formas de comunicação entre a empresa e os seus públicos. Sendo, essencialmente, um processo de representação contínuo e de reciprocidade, composto pelas percepções de membros e não membros da organização. Em suma, corresponde ao conceito de «interpretante» da teoria dos signos em Peirce (1931-58), ou seja, é a noção colectiva ou parcialmente partilhada de interpretante. Pelo que acreditamos que a questão da unidireccionalidade/bidireccionalidade é, na verdade, uma falsa questão, já que a imagem como qualquer forma de conceptualização humana será sempre resultado de um «pôr em comum» entre emissor e receptor.

Ainda assim, foi necessário percorrer caminho até à aceitação desta perspectiva. Tradicionalmente, a identidade era entendida como um conjunto de representações simbólicas da organização e estaria do lado do emissor (Albert e Whetten, 1985; Olins, 1989; Ind, 1990; Dutton e Dukerich, 1991; Kapferer, 1991), enquanto a imagem estaria do lado oposto do processo, no domínio do receptor (Margulies, 1977; Bernstein, 1992). Análises mais recentes permitiram, no entanto, concluir que as linhas divisórias entre emissores e receptores são cada vez mais ténues, e que a distinção entre interior e exterior da organização se torna num instrumento problemático (Christense e Askeraad, 2001). Pelo que se admite que a identidade é influenciada pelos interesses dos *stakeholders* externos, e que a imagem pode também ser «interna», correspondendo às impressões colectivas dos membros da organização (Broomley, 2001). Sendo que ambos os

fenómenos resultam de uma interpenetração contínua de processos de significação, não isoláveis pelas questões de emissão/recepção, ou ambientes interno/externo.

Assim, e não obstante a frequente falta de consistência no uso dos conceitos, existem evidências empíricas de que há uma forte correlação entre identidade e imagem, e de que há vantagens em serem usados em conjunto (van Riel, *et al.* 1998; Davies *et al.* 2001). Considera-se que os melhoramentos na imagem podem ser conseguidos pela acção na identidade interna. Logo, gerir a marca significa planear e implementar uma identidade forte, definir os meios necessários à sua comunicação, no sentido de proporcionar o desenvolvimento, manutenção e controle da imagem da marca. Esse é o entendimento de Aaker e Joachimsthaler (2000), que propõem o Modelo de Liderança da Marca, assente no entendimento de que as marcas deveriam constituir os *pivots* de toda a actividade organizacional. Daí ser necessário desenvolver programas eficazes de construção da marca, o que passaria pela determinação da identidade, definição de acções integradas de comunicação, destinadas a criar uma imagem de marca forte, facilmente lembrada pelos consumidores e consistente no tempo, para depois ser alimentada e reforçada por actividades próprias.

Através de uma gestão desta natureza seria possível criar um capital-marca, traduzível em momentos de compra/venda. Pelo que gerir a identidade e a imagem de marca parece ser sinónimo de gerir o seu valor no mercado. Para além da função de comunicação, os atributos simbólicos das marcas, servem também para justificar o preço-prémio com que são fixadas no mercado.

Atendendo agora à questão da imagem em particular, referimos Biel (1993) que também menciona o lugar da imagem nos processos de gestão do capital de marca, admitindo até ser essa a sua origem. Ou seja, o valor de uma marca estaria ancorado no estabelecimento da lealdade que o consumidor dedicaria à marca (ou *consumer franchise*), e que se traduziria em níveis de venda elevados e preços bem aceites. E Kirmani e Zeithaml (1993) referem igualmente esta ligação do capital à imagem de marca, afirmando que se trata de termos altamente relativos. Na construção do capital-marca, os gestores tentariam influenciar a percepção dos consumidores relativamente a um produto, o que significa que procurariam actuar sobre a imagem, pelo entendimento de que uma imagem positiva é fonte de valor financeiro para uma empresa.

Keller (1993) apresenta igualmente uma definição de imagem de marca integrado no seu estudo sobre o conceito de capital-marca, reconhecendo-lhe um papel importantíssimo na tomada de decisão de compra dos consumidores. E a teoria de Keller (1993) divide as associações (ou núcleos informativos sobre a marca na mente dos consumidores) em três categorias, em função do seu grau de abstracção: *os atributos, os benefícios e as atitudes*. Os atributos constituiriam as características descritivas que exprimem o produto, incluindo elementos tangíveis (como a embalagem) e intangíveis (como o utilizador imaginário). Os benefícios corresponderiam aos valores pessoais que os consumidores ligam à marca e seus produto/s, ou seja, o que o consumidor pensa que poderá fazer por si³. E as atitudes, a terceira forma de associações, definem-se como as

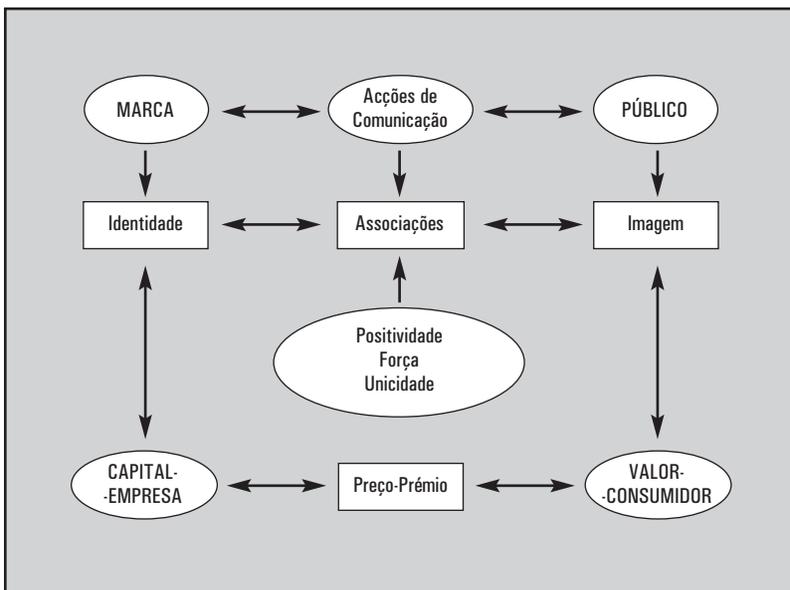
³ Keller identifica três benefícios possíveis a que as marcas podem corresponder: os funcionais (ou seja, vantagens intrínsecas ao consumo do produto), os simbólicos (isto é, vantagens extrínsecas ao produto, mas que satisfazem necessidades internas do consumidor) e experienciais (que tem a ver com a satisfação que o consumidor retira com o consumo do produto). Todos as marcas podem teoricamente ser posicionadas de forma funcional, simbólica e experiencial, e algumas oferecem mesmo propostas mistas. Park, Jaworski e MacInnis (1986) dão os seguintes exemplos: para os benefícios funcionais, os efeitos concretos do uso do produto (como por exemplo lavar a roupa suja); para os benefícios simbólicos, os efeitos de auto-confiança, identificação com o eu ou reforço do sentimento de pertença a um dado grupo; e para os benefícios experienciais, as sensações de prazer sensorial, ou as questões da estética do consumo.

avaliações globais dos consumidores sobre as marcas, e que serão a base do seu relacionamento e comportamento de compra.

Assim sendo, os diferentes tipos de associações que os consumidores desenvolvem face às marcas determinarão a imagem que ficará na sua memória (*figura 1*). Por isso, e segundo Park *et al.* (1986), podemos falar em diferentes imagens por referência ao tipo de necessidades que a marca satisfaz: as necessidades funcionais – imagem funcional –, as de experiência – imagem sensorial- e as simbólicas – imagem simbólica. Além do mais, considera-se que, com base nas mensagens e no contacto directo com o produto, os consumidores desenvolvem associações, cujo grau de influencia (determinante no tipo de imagem final) depende de factores como positividade, força e unicidade. Ou seja, as associações de marca criadas têm que ser favoráveis, fortes e únicas, e dependendo do vigor de cada um destes elementos, teremos marcas com diferentes tipos de valor ou capital. Pelo que convém que as empresas apostem em associações únicas no universo da concorrência e o mais fortes possíveis, de forma a serem facilmente memorizadas. Para além disso, as associações de marca devem estar em interacção e permanente congruência, de forma a garantirem uma vantagem competitiva sustentável, suporte de um capital de marca relevante (Aaker, 1991; 1996; Keller, 1993).

Figura 1

Processo de Construção da Imagem de Marca



Em resumo, a imagem de marca corresponde a todo o processo de interacção entre a marca e os seus públicos, do que resulta uma dada percepção, na base da qual estará a maior ou menor predisposição para atribuir à marca um valor elevado no mercado. Logo, analisar a imagem de marca é estudar a relação empresa-públicos, cuja gestão eficiente parece trazer inúmeras vantagens pela

capitalização no valor da marca. E, nesse sentido, o conceito de imagem parece ser simultaneamente um produto (efeito final) e um processo (ao longo do tempo). Neste trabalho atendemos mais à sua vertente processo, ao modo como é criada e porque forma é fonte de capital. Entendendo-se que, nessa perspectiva, é o resultado de um jogo de vai e vem, de negociação simbólica e convencional, entre o ambiente interno e externo. Enquanto efeito é a leitura da realidade organizacional por parte das suas audiências. Uma «leitura» complexa, passível de descrição com base em diferentes conceitos, como reputação e notoriedade, que nos absteremos de desenvolver por ora. Para terminar passaremos às considerações finais, ou à conclusão deste trabalho de reflexão sobre o valor das marcas de comércio a partir do seu activo imagem.

Considerações finais

As marcas são formas de representação da oferta organizacional, símbolos que os públicos aprendem a descodificar, em função das mensagens recebidas, mas também da sua cultura ou padrões internos de pensamento, que se desenvolveram em resultados de experiências várias. Esses símbolos convencionais assentam em valores e emoções, elementos intangíveis, mas também em questões de funcionalidade, ligadas ao produto, serviço ou ideia em questão. E, ao contrário do que possa parecer, esta dualidade não é contraditória.

Segundo Christensen e Askegaard (2001), um símbolo tem sempre uma função e uma função é sempre a expressão simbólica de um conjunto de valores, pelo que é impossível separar, semioticamente falando, uma perspectiva funcional da simbólica. Aliás, a funcionalidade, em si, é um dos mais importantes símbolos da moderna cultura ocidental. Daí, talvez, o aparecimento da visão realista na teoria das marcas, procurando articular, de forma holística, a origem do seu valor: atributos concretos do produto e atributos simbólicos da oferta da empresa como um todo.

Foi neste entrecruzar de perspectivas que nos surgiu destacada a problemática da imagem, como a leitura que os públicos fazem da oferta funcional e simbólica. E, neste domínio, entendemos, tal como Pruzan (2001), que o sentido do conceito «imagem» pode ser desenvolvido numa dupla dimensão: a pragmática e a reflexiva. A pragmática olha a imagem como uma questão essencial às marcas que queiram manter relações harmoniosas com os públicos e, acima de tudo, que pretendam um bom desempenho económico. Pelo que procura perceber a origem e forma de funcionamento do capital-marca. E a reflexiva, por seu lado, destaca as questões da integridade simbólica da oferta das marcas, como perspectivas histórico-sociais das realidades organizacionais. A partir do que procura desconstruir o efeito final dos processos de comunicação. E sendo assim, parece-nos que podemos inferir que o verdadeiro valor das marcas surge ancorado quer na dimensão pragmática, quer na perspectiva simbólica do perfil formal da oferta que representam. Valendo as marcas, sobretudo, pelo facto de fazerem funcionar um verdadeiro «motor semiótico», a partir do que se desenvolvem as dimensões simbólicas do universo económico.

Bibliografia

- Aaker, D., (1991). *Managing Brand Equity – Capitalizing on the value of a brand name*, New York: The Free Press.
Aaker, D., (1996). *Building Strong Brands*, New York: The Free Press.

- Aaker, D., (1997). «Building brands worthy of devotion», *Leader to leader*, vol.11, Winter, pp. 39-42.
- Aaker, D. A.; Biel, A. L., (1993). «Brand Equity and Advertising: an overview», in *Brand Equity and Advertising, advertising's role in building strong brands*, David A. Aaker e Alexander Biel (eds.), Hillsdale, New York: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 1-8.
- Aaker, J., (1999). «The malleable self: the role of self-expression in persuasion», *Journal of Marketing Research*, vol. 36, pp. 45-57.
- Aaker, J.; Joachimsthaler, E., (2000). «Brand Leadership», *Brandweek*, February, vol. 41, nº 8, pp. 30-36.
- Bassat, L., (1999). *El libro rojo de las marcas. Como construir marcas de éxito.*, Madrid: Espasa.
- Bernstein, D., (1992). *Company, image and reality. A critique of corporate communications*, London: Cassel.
- Biel, A. (1993). «Converting imagen into equity», in *Brand Equity and Advertising*, David A. Aaker e Alexander Biel (eds.) Hillsdale, New York: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 67-82.
- Blackston, M., (1992). «Observations: building brand equity by managing the brand relationships», *Journal of Advertising Research*, New York, May/June, vol. 32, nº 3, pp. 79-84.
- Blackston, M., (1993). «Beyond brand personality: building brand relationships», in *Brand Equity and Advertising*, David A. Aaker e Alexander Biel (eds.) Hillsdale, New York: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 113-124.
- Blackston, M., (1995). «The qualitative dimension of brand equity», *Journal of Advertising Research*, New York, Jul/Aug., vol. 35, nº 4, pp.rc.
- Bromley; D.B., (2001). «Relationships between personal and corporate reputation», *European Journal of Marketing*, vol. 35, nº 3/4, pp. 316-334.
- Egan, C.; Guilding, C. (1994). «Dimensions of brand performance: challenges for marketing management and managerial accountability», *Journal of Marketing Management*, vol. 10, nº 6, pp. 449-472.
- Cegarra, J.-J., (1991). «L'identité nominale du produit», *Revue Française de Gestion*, nº 84, Juin-Juillet-Août, pp. 5-18.
- Chaudhuri, A., (1999). «Does brand loyalty mediate brand equity outcomes?», *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 7, Spring, pp. 136-146.
- Christensen, L.T.; ASKEGAARD, S., (2001). «Corporate identity and image revisited – a semiotic perspective», *European Journal of Marketing*, vol. 35, nº 3/4, pp. 292-315.
- Cooper, P., (1979). «Symbiosis: consumer psychology of branding». ADMAP. November.
- Davies, G.; Chun, R.; Silva, R. V.; Roper, S., (2001). «The personification metaphor as a measurement approach for corporate reputation», *Corporate Reputation Review*, vol. 4, nº 2, pp. 113-127.
- De Chernatony, L. de, (1993). «Categorizing brands: evolutionary processes underpinned by two key dimensions», *Journal of Marketing Management*, vol. 9, nº 2, April, pp. 173-188.
- Dimitriadis, S., (1994). *Le Management de la Marque*, Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Dobni, D.; Zinkhan, G.M., (1990). «In search of brand image: a foundation analysis», *Advances in Consumer Research*, vol. 17, pp. 110-119.
- Doyle, P., (1990). «Building successful brands: the strategic options», *Journal of Consumer Marketing*, 7, Spring, pp. 5-20.
- Duncan, T.; Moriarty, S., (1998). «A communication-based marketing model for managing relationships», *Journal of Marketing*, vol. 62, nº 2, April, pp. 1-13.
- Dutton, J. E.; Dukerich, J. M., (1991). «Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation», *Academy of Management Journal*, vol. 34, nº 3, pp. 517-554.
- Dyson, P.; Farr, A.; Hollis, N.S., (1995). «Understanding, measuring and using brand equity», *Journal of Advertising Research*, Nov./Dec., vol. 36, nº 6, pp. 9-21.
- Fournier, S. M., (1998). «Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research», *Journal of Consumer Research*, vol. 24, nº 4, pp. 343-373.
- Grassi, W., (1999). «The reality of brands: towards an ontology of marketing», *The American Journal of Economics and Sociology*; vol. 58, April, pp. 313-359.
- Guillaume, L., (1993). «Le capital de marque. Perspectives et éléments d'Application dans le domaine des études de marketing», *Revue Française du Marketing*, nº 142/143, p. 129-142.
- Hanby, T., (1999). «Brands – dead or alive», *Journal of Marketing Research Society*, vol. 41, pp. 7-18.
- Ind, N., (1990). *The Corporate Image*, London: Kogan Page.

- Kapferer, J. N., (1991). *Marcas – capital de empresa*, Lisboa: Edições CETOP.
- Kapferer, J. N., (1992). *Strategic Brand Management, new approaches to creating and evaluating brand equity*, New York: The Free Press.
- Keller, K. L., (1993). «Conceptualizing, measuring, and managing customer – based brand equity», *Journal of Marketing*, vol. 57, pp. 1-22.
- Keller, K. L., (1998). *Strategic Brand Management*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Keller, K. L., (2000). «The brand report card», *Harvard Business Review*, Jan./Feb., vol. 78, nº 1, pp. 147-157.
- Kirmani, A.; Zeithaml, V.; (1993). «Advertising, Perceived Quality, and Brand Image», in *Brand Equity and Advertising, advertising's role in building strong brands*, David A. Aaker e Alexander Biel (eds.), Hillsdale, New York: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 143-161.
- Kotler, P., (1997). *Marketing Management*, 9ª edição, New York: Prentice Hall.
- Levitt, T., (1980). «Marketing success through differentiation – of anything», *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., pp. 83-91.
- Margulies, W., (1977). «Make the most of your corporate identity», *Harvard Business Review*, July-August, pp. 66-72.
- Morgan, G., (1996). «An afterword: is there anything more to be said about metaphor?», in *Metaphor and organizations*, Grant, David & Osrick, Cliff (eds.), London: Sage.
- Olins, W., (1989). *Corporate Identity – making business strategy visible through design*, Toledo: Thames – Hudson.
- Park, C. W.; Jaworski, B.J.; MacCinnis (1986). «Strategic Brand Concept-Image Management», *Journal of Marketing*, vol. 50, October, pp. 621-35.
- Pinho, J. B., (1996). *O Poder das Marcas*, São Paulo: Summus.
- Pruzan, P., (2001). «Corporate reputation: image and identity», *Corporate Reputation Review*, vol. 4, nº 1, pp. 50-64.
- Rubinstein, H., (1996). «Brand first management», *Journal of Marketing Management*, vol. 12, nº 4, pp. 269-280.
- Schultz, D. E., (1999). «What we don't know», *Marketing Management*; vol. 8, nº 3, Fall, pp. 11-15.
- Semprin, A., (1995). *El Marketing de la Marca*, Barcelona: Ediciones Paidós.
- Tauber, E. M., (1988). «Brand leverage strategy for growth in a cost-control world», *Journal of Advertising Research*, Aug-Set., pp. 26-30.
- Thayer, L., (1976). *Comunicação: fundamentos e sistemas*, S. Paulo: Atlas.
- Upshaw, L., B., (1995). *Building Brand Identity, a strategy for success in a hostile marketplace*; New York: Wiley and Sons, Inc.
- Van Riel, C. B. M.; Stroecker, N.E.; Maathuis, O. J. M., (1998). Measuring corporate images», *Corporate Reputation Review*, vol. 1, nº 4, pp. 313-326.
- Wolf, M., (1995). *Teorias da Comunicação*, Lisboa, Presença, 4ª edição.

CALEIDOSCÓPIO

Entrevista

EMILY BEA

MITOS, ORGANIZAÇÕES E MUDANÇA

Como concebe James G. March, professor da Universidade de Stanford e considerado um dos maiores teóricos actuais das organizações, a mudança ou, pelo menos, as condições para a sua existência numa organização? Evocando os mitos da gestão, James G. March aborda o tema de um modo original.

Face à realidade quotidiana das organizações, os actores parecem, por vezes, perdidos. Qual é a sua análise?

O ambiente das organizações é complexo e em constante mudança, a história é confusa, dificilmente interpretável, a experiência e os conhecimentos dos actores nas organizações, como se de estudantes se tratasse, são limitados. A fim de superarem estas confusões, criam e trocam entre si representações da história que lhes permitem interpretar, comunicar e, de forma mais geral, viver a sua própria história. Estas narrativas são socialmente construídas a partir de um conjunto de mitos partilhados ou de representações convencionais. Tal conjunto de conhecimentos repousa implicitamente sobre a ideia de que a realidade existe independentemente dos actores. Dá-nos a visão de um mundo bem melhor ordenado e controlado pelo homem do que verdadeiramente acontece.

Contudo, o funcionamento das organizações é difícil de compreender a partir de dados históricos: a amostra da análise limita-se

¹ Professor da Universidade de Stanford e Prémio Nobel, James G. March é um pioneiro nos domínios da teoria das organizações e da decisão. A presente entrevista foi publicada na *Revue Française de Gestion* nº 120 (número especial dedicado ao tema «Les organisations face au changement»), Setembro-October 1998, e é aqui reproduzida com a expressa autorização das *Éditions Hermes Science*, a quem se agradece a gentileza. A tradução é de R.F.A.

apenas às histórias que foram efectivamente produzidas. Há inúmeros problemas de interpretação e de medida porque não podemos controlar experimentalmente as variáveis observadas. Por outro lado, as especificidades são fortes: especificidades dos lugares (as lições retiradas de um lugar não são extrapoláveis para um outro em que os mesmos acontecimentos tenham ocorrido) e especificidades do tempo (as lições de hoje são diferentes das lições de ontem). Enfim, os próprios indivíduos têm limitações para compreender, memorizar e recordar o que lhes acontece. Cada um aprecia o que vê em função do que conhece e memoriza em função das suas preferências. Isso permite-lhes confirmar as suas expectativas e conservar crenças que, por vezes, se apoiam precisamente sobre acontecimentos que tiveram lugar seis meses antes e não nesse instante. As capacidades de enquadramento e de delimitação dos problemas são igualmente limitadas. Do mesmo modo, conseguir superar a experiência imediata para interpretar acontecimentos incertos revela-se complicado. Por fim, é também difícil, devido a um enviesamento etnocêntrico, ver para além de si próprio e das convenções do meio.

Em definitivo, o homem não é particularmente dotado para interpretar as suas próprias experiências ou os aspectos históricos da vida das organizações. Existe realmente uma indeterminação da interpretação histórica nas organizações. Em consequência, a aprendizagem, a interpretação, o reconhecimento podem ser defeituosos.

Mas os actores encontram-se nas organizações. Não poderão eles esbater colectivamente estes limites?

Apenas em parte, porque inúmeros factores condicionam a eficácia da aprendizagem colectiva. A comunicação é imperfeita: é difícil dizer o que se sabe, entender o que é dito e fazer o que é entendido. As observações são múltiplas mas não independentes. Enfim, as crenças ou as previsões partilhadas podem tornar-se auto-realizadoras e chegar à emergência de um consenso.

Quais são as implicações das histórias na compreensão da experiência? No que acaba de dizer não haverá um risco de bloquear toda a possibilidade de aprendizagem, excluir qualquer mudança?

As experiências são interpretadas através de esquemas simplificados que evoluem, eles próprios, ao ritmo das suas utilizações. A ideia de que criamos, desenvolvemos e utilizamos histórias para interpretar as nossas experiências encontra-se nomeadamente na fenomenologia ou no interaccionismo simbólico. Nas organizações, os indivíduos só podem compreender as suas experiências se construírem histórias credíveis e compreensíveis pelos outros. Ora isso supõe simplificações e interpretações.

Deste ponto de vista, a gestão é uma grande utilizadora de simplificações, seja na prática ou na pesquisa. A Microsoft constitui um bom exemplo de história do inventor genial, criador de valor. Essa história, contudo, é hoje contestada por alguns que apresentam a empresa como grande predadora ou exploradora. Existem tendências para a convergência das histórias, mas parece haver mais convergência no que respeita à legitimação dos componentes da história do que quanto à própria história. As histórias são fabricadas ("bricolées") a partir de elementos que partilhamos. Com os mesmos elementos podem-se elaborar histórias diferentes. Tais elementos são aquilo a que chamo temas míticos. Graças a estes temas os actores podem compreender as suas organizações. Como avaliar as histórias segundo um critério científico? É evidente que podemos narrar como

verdadeiras as histórias que sabemos não o serem. Como resulta igualmente evidente que há histórias que se tornam verdadeiras pelo simples facto de nelas acreditarem aqueles que as ouvem. Mas mesmo não sendo verdadeiras, elas facilitam a coordenação das acções e dos discursos, contribuindo para construir uma comunidade.

Podemos afirmar que todas as histórias dão conta da experiência da gestão?

Há duas perspectivas: a que vê a vida gestionária tal como é descrita pelas histórias e a que concebe essa vida como a realização voluntária de uma história (“enacted story”). Analisemos estas duas visões.

Pode-se, primeiramente, considerar as histórias como um vector de comunicação. Aqui, a realidade existe num mundo “extra-linguístico”, num mundo exterior. A realidade não pode ser inteiramente reproduzida através de uma representação, mas as histórias que contamos aos estudantes de gestão servem, tanto quanto é possível, para caracterizar essa realidade e comunicá-la. As boas histórias são as que reflectem e comunicam a realidade tão precisa e completamente quanto possível. Como uma história é composta de elementos e de causalidades ambíguas, o problema está em introduzir, para si mesmo ou para os outros, elementos de coerência. Procuramos construir observações que se adequem às estruturas, às crenças e às práticas existentes. Trata-se, na verdade, de criar e de transmitir histórias estilizadas, baseadas em temas míticos. Os homens são fundamentalmente contadores de histórias. Compreendemos o mundo construindo histórias a partir da nossa experiência. Essas histórias não reproduzem a experiência mas uma imagem dela, a qual está conectada, por sua vez, com outras imagens que existem em nós.

Na segunda perspectiva, a realidade existe através das compreensões narrativas dos actores, que aliás as confirmam ao colocá-las em cena nas histórias que contam. O objectivo das histórias que se contam na escola é o de formar e de criar a realidade. As boas histórias são aquelas que facilmente compreendemos ou que cristalizam (“enact”) a realidade. A ideia fundamental é a de que a vida é vivida como uma história. O que pode isto significar? O sentido da vida só surge plenamente através das interpretações que fazemos com a ajuda de histórias. Os homens agem no interior de cenários, isto é, vivem a sua vida como histórias. Inscrevem as suas vidas em histórias que aceitam, tal como D. Quixote que decide levar a vida de um cavaleiro andante e que impôs a si próprio imitar o melhor possível as narrativas que descreviam essa vida. Em resumo, as histórias criam a existência humana e estruturam as identidades, as crenças, as pertenças, modelando a comunidade. Elas fornecem também ilusões de compreensão do mundo que são necessárias para a acção. Reencontramos aqui a noção de “mito racional” de Hatchuel e Weil².

Aliás, os indivíduos são o produto de micro-histórias que se inscrevem na história: trata-se de uma velha ideia segundo a qual os indivíduos são moldados pela experiência, pela cultura e pela história, o que, em parte, torna ilusória a sua autonomia. As sociedades educam os indivíduos para que estes se adequem às instituições.

Quais são as bases das histórias da gestão?

Elas têm, em primeiro lugar, uma base linguística. A linguagem é um instrumento da compreensão. Existe uma dialéctica entre a experiência e a linguagem que a conta. Foucault

² Ver A. Hatchuel e B. Weil, *l'Expert et le système: gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle*, ed. Economica, 1992.

mostrou bem como, depois do século XVI, se desenvolve a ideia de que “a ordem das coisas” pode ser representada por palavras ou por símbolos. Mas nem tudo pode ser dito. Ao mesmo tempo, a linguagem desenvolve-se e aprende-se através das narrativas da história. É preciso sublinhar que existem duas visões da linguagem. A da teoria da comunicação, que se pergunta como usar a linguagem para dizer o que se sabe a uma outra pessoa, e a do poeta que se interroga sobre o modo de usar a linguagem para dizer o que se não sabe.

As bases das histórias da gestão são igualmente míticas. Um mito define-se como “uma história verdadeira ou fictícia, um tema recorrente ou um personagem tipo que apela à consciência das pessoas ao encarnar os seus ideais culturais ou ao conferir a estes uma impressão de profundidade geralmente impregnada de emoção”³. A literatura opõe os mitos falsos àqueles que reenviam para verdades primeiras. Ela opõe também os mitos que formam o espírito para corresponder à realidade, a esses outros mitos que formam a realidade para a fazer corresponder ao espírito.

Como podemos tornar credíveis as histórias da gestão?

As histórias da gestão devem aderir às observações da realidade, as quais são, também elas, naturalmente, interpretações. Devem igualmente adequar-se às expectativas sobre o que se pensa que as histórias deveriam ser.

Mas isso não corre o risco de reforçar as representações estabelecidas e engendrar um certo conservadorismo?

Há forças que concorrem para a estabilidade das histórias. O conservadorismo das crenças desempenha um papel na maneira de contar as histórias e de acreditar. Os contadores de histórias antigas não incitam à difusão de histórias novas, seja porque lhes negam qualquer interesse, seja porque criticam a sua veracidade. O conservadorismo está mais nos elementos que as histórias contêm, nos temas míticos, do que nas histórias em si mesmas, as quais permanecem flexíveis.

Como se aplicam à gestão quer este seu quadro “histórico”, quer os elementos constitutivos das histórias a que chama temas míticos?

Distingo quatro diferentes mitos da gestão. Em primeiro lugar, o mito da racionalidade. A acção é aqui uma escolha e essa escolha tem consequências. Justificar-se-á uma acção dizendo “porque”. O “porque” permite racionalizar uma escolha. “Inscrevi-me nesta universidade porque pensava que me iria oferecer as melhores oportunidades”. Imagine-se que um gestor ocidental justificava assim uma das suas acções: “Foi porque Deus me apareceu e guiou”. A racionalidade tem ao mesmo tempo a ver com a máxima do bom comportamento e com a predição do comportamento. Segundo este mito, o espírito humano poderia encontrar um *optimum*, escolher entre diversas acções avaliadas com a ajuda de uma comparação entre os seus resultados futuros e certas preferências previamente afirmadas. A racionalidade pode, na melhor das hipóteses, ser considerada como uma simples afirmação, e, na pior, como uma tautologia abstracta que consegue, de facto, tornar qualquer coisa racional. Ela reduz o papel da identidade, da procura de sentido, da ambiguidade ou das contradições na conduta da acção.

³ Definição retirada do *American Heritage Dictionary of the English Language*, Boston, Houghton Mifflin.

Um segundo mito está muito difundido na gestão: a hierarquia. A ideia é que os problemas e as acções podem ser decompostos em elementos eles próprios compostos por sub-problemas e por sub-elementos, de tal maneira que as suas interacções possam ser organizadas no seio de uma hierarquia. Assim, a responsabilidade pela realização de uma tarefa complexa pode ser delegada num sistema de subordinação e de dominação no interior do qual o nível mais elevado controla e integra as soluções e acções do nível inferior. Deste modo, podem ser fixadas responsabilidades individuais em torno de factores de desempenho (“performance”). Mas a hierarquia gera ilusões de controlo e de responsabilidade. O mito da hierarquia é visível nomeadamente na representação das estruturas organizacionais ou na distribuição das sanções e das recompensas na organização. Supõe que é possível decompor as coisas. Conceder-me-ão que, muitas vezes, tudo isto parece negligenciar o papel da complexidade na dinâmica de certos fenómenos de gestão. O mito da hierarquia deixa de lado a possibilidade de virem a existir outras abordagens diferentes daquela que é defendida pela hierarquia oficial. Mais ainda, a ideia de hierarquia deve ser associada aos conceitos de dominação e de subordinação, embora nem sempre seja o caso.

O terceiro mito é o da importância do líder individual. Os acontecimentos da história seriam apenas o reflexo de intenções humanas, de interacções entre projectos de indivíduos identificáveis. Os desenvolvimentos maiores seriam atribuíveis às capacidades e às acções excepcionais de indivíduos líderes.

Finalmente, o mito da eficiência histórica, que repousa na ideia assaz darwiniana da existência de um *optimum* histórico. A história seguiria um trilho que a leva a um equilíbrio único determinado pelas condições anteriores e produzido pela competição económica. Este mito veicula a ideia de uma competição capitalista natural e justa em que os melhores indivíduos sobrevivem. Negligencia, no entanto, o papel das interdependências entre a empresa e o ambiente. Não dá conta das possibilidades de adaptações locais ou progressivas. Pelo contrário, a existência de empresas ineficientes mostra que o processo de evolução não tende para um equilíbrio único, estável e optimizado. Isto deveria estimular as nossas reflexões sobre a ideia de *optimum*, mas igualmente sobre a questão da evolução histórica ou da mudança.

Insiste no papel dos mitos e das representações na conduta da gestão. Que influência têm eles sobre a mudança?

Os mitos modelam a maneira como os gestores percebem os acontecimentos que ocorrem na vida dos negócios e também a maneira como sobre eles se exprimem.

Há duas versões. Na primeira, considera-se que a análise da gestão decorre irremediavelmente de posições pessoais que não podem ser discutidas. Julgo, pela minha parte, que há uma outra abordagem possível. Pode-se dizer que o desenrolar histórico dos acontecimentos de gestão é difícil de analisar e que é possível duvidar dos conhecimentos que sobre esse desenrolar dispõem os gestores. Mas isso não significa que nos devamos abster de o discutir, pois só assim poderemos descrever e avaliar a validade das histórias ou dos mitos utilizados pelos gestores. Por outro lado, estas histórias e estes mitos modelam as práticas reais dos actores, contribuindo assim para criar regras de referência. O importante, no que respeita à mudança, é compreender porque sobrevivem certos mitos enquanto outros desaparecem. Os gestores, como aliás os formadores, perguntam-se como avaliar estes mitos de modo a determinar quais os mais eficazes para a condução das suas empresas.

Vejo três tipos de mecanismos que explicam a aceitação dos mitos pela colectividade e a evolução dos mitos legítimos. O primeiro mecanismo supõe que uma evolução eficaz permite aos “bons” mitos, isto é, àqueles que mais se aproximam da verdade, emergir progressivamente, por uma selecção natural, a partir de variações em torno de mitos existentes. Nesta perspectiva, uma representação aceite desde há muito e partilhada por inúmeros gestores tem fortes hipóteses de ser verdadeira. O segundo mecanismo é o da circulação dos mitos. Os actores repetem representações uns aos outros, o que contribui para as reforçar. Esta repetição implica ao mesmo tempo transformações que afastam a representação da realidade que é suposta descrever. Aqui, os efeitos de moda e de inércia cognitiva têm um papel relevante. Por fim, o terceiro mecanismo, que é mais institucional: os mitos são aceites enquanto tais porque um grupo de actores os legitima ou, pelo contrário, os rejeita. Poder-se-ia julgar esta legitimação como definitiva, mas tal seria um erro, pois intervêm aqui efeitos de ciclos que validam certos mitos e, em seguida, outros efeitos que se lhes opõem...

Afinal, todos estes mecanismos que descreveu estão muito próximos, pois insistem no papel da comunicação nas representações.

É verdade, mas diferem todavia pelo modo como a representação mítica se transforma à medida que os actores comunicam entre si. No primeiro mecanismo, as mudanças da representação traduzem-se por um aperfeiçoamento do seu realismo no que respeita à descrição do real. No segundo mecanismo, há um reforço das representações e dos esquemas interpretativos dominantes, o que pode, aliás, atenuar o realismo na percepção que os actores têm do real e, simultaneamente, a validade da representação. Finalmente, as mudanças no terceiro mecanismo caracterizam-se pela adaptação das representações de cada um dos actores às dos outros. Inúmeras teorias da gestão postulam que existe uma convergência, pelo menos temporária, das representações dos actores. Ora, apenas o mecanismo da selecção permite compreender que em determinado momento se dá uma convergência dos mitos. Muitas vezes, quando toda a gente tem a mesma representação mitificada de um fenómeno é porque ele já é perfeitamente conhecido. Nesses casos, a representação não serve então para grande coisa do ponto de vista da gestão.

Parece ser bastante crítico quanto à utilidade das representações.

Tenho, por vezes, dúvidas sobre a utilidade das histórias usadas na gestão com o objectivo de oferecer uma representação realista das experiências efectuadas pelos actores. Vários elementos apontam neste sentido. Há, primeiramente, a capacidade que todos temos para contar histórias, mesmo se são falsas. Em seguida, a tendência que também temos para transformar coisas em realidade, simplesmente porque cremos nelas. Por fim, o modo como podem ser falsas as coisas em que acreditamos, mesmo se foram construídas sobre a acumulação de experiências e de conhecimentos validados pelo real. A utilidade dos mitos e das representações reside no facto de que através da comunicação eles estimulam a acção. A aprendizagem resulta essencialmente da acção e da experiência, sem dúvida. Não pode ser simplesmente codificada pela linguagem.

Isso significa que os mitos da gestão devem ser combatidos, para tornar os actores mais eficazes?

Tem de haver alguma prudência, porque os mitos podem ser úteis. São elementos fundadores que dão sentido à acção humana. Permitem ao homem construir um saber sobre o carácter

vulnerável da sua acção. Enquanto forma de fé, contribuem para a manutenção de uma homogeneidade social. Aliás, muitas comunidades humanas apoiam-se sobre mitos para poderem funcionar. Enfim, é mais fácil para os actores aceitarem o mito do que oporem-se a ele.

Parece criticar estes mitos da gestão, mas não é verdade que eles se constituem, desde logo, no ensino que é dispensado aos futuros gestores?

Trata-se de distinguir duas categorias de ensino. Há, em primeiro lugar, ensinamentos que consideram que a realidade existe independentemente da compreensão que dela procuramos ter. Neste caso, pede-se aos estudantes que procurem a verdade e mantenham uma forma de cepticismo sobre o papel dos mitos na acção gestonária. Isto coloca problemas à compreensão dos mitos maiores da gestão que evocámos anteriormente.

Mas uma outra abordagem é possível no ensino. Ela inscreve-se numa tradição que considera os mitos como resultado de uma tentativa para compreender e descrever a realidade. Isto coloca igualmente problemas, pois quando vários mitos são considerados como realistas e coexistem, qual deles devem os actores escolher? Não parece ser possível responder de modo universal, pois os mitos inserem-se em processos sociais. Na falta de um critério de verdade, deveremos nós utilizar critérios de justiça ou de beleza para reter um mito? Se é verdade que os critérios estéticos influenciam a escolha de certos mitos, tal verifica-se menos no caso dos critérios de justiça.

Deve-se, então, mudar a natureza do ensino da gestão?

Precisamos de encontrar um compromisso entre cursos que subestimam o papel dos mitos sociais e do saber intuitivo na construção de uma comunidade, o que constitui o essencial dos nossos ensinamentos, e uma abordagem mais subversiva do ensino. Em seguida, é necessário afirmar uma abordagem diferente do saber, uma abordagem que encoraje a aprendizagem e que ofereça aos estudantes a possibilidade de se formarem de modo sistemático tendo em vista, evidentemente, mudar realmente o mundo. Esta perspectiva deve ser enfatizada, mesmo se muitos estudantes duvidam do realismo de um tal projecto. Isto apresenta um risco maior: não se trata de confirmar a validade de mitos como o da hierarquia ou da eficiência histórica, mas de forçar os estudantes a criticá-los e a compreendê-los em lugar de os aplicar, na maior parte das vezes, de modo mecânico. Uma tal mudança na perspectiva do ensino da gestão está longe de ser fácil. Em primeiro lugar, põe em causa o bom senso e a opinião comum. Em seguida, corre o risco de se confrontar com os defensores da ordem estabelecida, pertençam estes à esfera intelectual, social, política ou económica. Corre igualmente o risco de se confrontar com as capacidades dos estudantes para se superarem na procura da realidade. Em suma, um tal ensino supõe um forte envolvimento e uma grande independência, sem que os benefícios sejam realmente avaliáveis quer para os estudantes, quer para os professores.

Parece negligenciar actualmente as possibilidades de aprendizagem ou, dito de outra maneira, as consequências do tempo sobre o aparecimento de novas representações, de novos mitos.

Inspirando-me nos trabalhos de Michel Crozier, questionei-me sobre como manter o envolvimento dos actores ao longo do tempo. Se faço um jovem tomar consciência de que muda constantemente de opinião, arrisco-me a desenvolver nele uma visão demasiado niilista do saber.

É preciso mostrar-lhe as contradições da vida. O problema não está em ele mudar frequente e rapidamente de opinião, mas em que ele construa e teste permanentemente os seus conhecimentos. Não devemos, como se faz muitas vezes, legitimar as opiniões ou as acções pelo passado (a experiência dos pais, o sucesso de uma acção...). Tudo isso resulta muito insuficiente para fornecer ao estudante razões profundas que lhe permitam elaborar a sua própria opinião.

Postula que os homens têm capacidades limitadas. Como conciliar, então, a ideia de aprendizagem com a possibilidade de uma limitação?

Um dos nossos papéis enquanto professores consiste em dizer aos estudantes que aquilo em que acreditam não é verdadeiro. Isso obriga-nos, e também a eles, a reflectir sobre o modo como se aprende. Ensinar não é tão simples como julgam geralmente os professores. Na maior parte das vezes, o ensino consiste em transmitir coisas simples quando elas são na verdade complicadas. É talvez melhor ensinar-lhes a criticar a simplicidade dos discursos dos consultores ou dos conhecimentos pretensamente universais.

Para isso, teremos de reagir contra uma moda que apresenta o ensino como um processo de produção. Nós não somos distribuidores de receitas, os estudantes não são produtos aos quais traríamos um valor acrescentado. A universidade é um templo, o professor um sacerdote e o estudante um discípulo.

CALEIDOSCÓPIO

RECENSÕES

BECEM2

RECENSÕES

CALEIDOSCÓPIO

Manuel Castells, *The Internet Galaxy: Reflections about Internet, Economy, and Society*, Oxford University Press, 2001 (Tradução castelhana: *La Galaxia Internet: Reflexiones sobre Internet, empresa y sociedad*, ed. Plaza & Janés, Barcelona, 2001).

Alberto Reis

From a creative and business viewpoint, only about 25% of the Internet has been invented.

Jake Winebaum

Memo to the folks in Silicon Valley: You will have good jobs for 20 more years. By 2020, though, computer chips will be cheaper than bubble-gum wrappers, and PCs will be in museums.

Michio Kaku

So far, the person who has straddled the world of social theory and Silicon Valley most successfully is Manuel Castells. Mr. Castells enjoys a growing reputation as the first significant philosopher of cyberspace.

The Economist, 30 de Outubro de 1999

Imaginar uma viagem intelectual pela história da Internet, («a Internet nasceu da insólita encruzilhada entre a grande Ciência, a investigação militar e a cultura libertária (p. 31)»), pela cultura das suas bases, pelas comunidades produtoras de conhecimento, pelos valores e contra-valores da Nova Economia, pela crise das Empresas *dotcom*, pela geografia e política da rede (incluindo temas como privacidade e liberdade) e pela fractura entre internautas e info-excluídos, eis a que obriga esta proposta de Castells.

A lupa de Castells percorre com grande precisão as implicações sociais e económicas da Internet, num amplo espaço de debate sobre as estratégias de desenvolvimento mais

adequadas para a era da informação. Do mesmo modo que a difusão da Imprensa no Ocidente deu lugar àquilo que McLuhan designou *Galáxia Gutenberg*, também agora se entrou numa nova era da comunicação.

O crescimento explosivo da Internet na década de 90 iniciou um período de transformações vertiginosas que teve uma resposta lenta por parte de muitos pensadores pós-modernos devido à fragmentação das ciências sociais, em relação à forma como a rede influencia o Estado, a Sociedade, as Empresas e os Cidadãos, os seus desafios e os seus riscos. Este vazio, gerado quando o objecto de estudo (Internet) cresce muito mais depressa do que o sujeito (autor), veio estimular o aparecimento de análises superficiais ora catastrofistas ora excessivamente optimistas sobre o futuro do ciberespaço. A obra de Castells permite preencher esta lacuna embora não se trate de mais uma obra proclamando aos quatro ventos a revolução informacional. A importância deste trabalho reside na atribuição de sentido a fenómenos aparentemente nada relacionados entre si. Mas ao contrário de futuristas *pop* como Alvin Toffler, a abordagem apresentada baseia-se num estudo aprofundado de campo e nas ferramentas mais avançadas das Ciências Sociais, reforçado por um longo processo de compilação de dados. Humildemente, num discurso simples e directo, Castells afiança que esta obra foi fruto da colaboração e apoio de muitos colegas ao mais puro estilo *open source* que caracteriza a cultura *hacker* da Internet e o seu espírito livre. Com a mesma humildade, Castells mostra-se relutante em avançar com futurologias gratuitas e emitir juízos de valor, deixando essa tarefa para o leitor/cidadão, o verdadeiro destinatário da mensagem. A eficácia da sua mensagem reside no facto de Castells estar sempre do lado do utilizador, em cumplicidade com a sua luta pelo direito à

privacidade, pela procura de uma Internet pluralista e livre e pelo acesso universal.

Castells realça a extraordinária cooperação altruísta entre tecno-elites, *hackers* e comunidades contra-culturais que tornou possível a Internet e a sua natureza democrática e aberta, longe da esfera privada relutante em investir recursos em tecnologias que no começo pareciam inseguras. Mas a expansão da mesma na década de 90 só foi possível pela existência da cultura comunitária virtual e da cultura empreendedora, de natureza empresarial, do tipo Silicon Valley.

«A cultura da Internet é uma cultura construída sobre a crença tecnocrática no progresso humano, praticada por comunidades *hackers* que prosperam à volta da criatividade tecnológica livre e aberta, assente em redes virtuais dedicadas a reinventar a sociedade e materializada por empreendedores capitalistas na construção da Nova Economia (p.77)». Castells fundamenta culturalmente a Nova Economia: «baseia-se na inovação, no risco, nas expectativas e na esperança num futuro melhor (p. 131)».

A estrutura descentralizada e interactiva da rede tem resistido às tentativas repressoras de apropriação e controlo da mesma por parte do Estado ou das Empresas. O ciberespaço transformou-se num território muito cobiçado pelos movimentos sociais e pelos agentes políticos como ferramenta privilegiada para actuar, informar, recrutar, organizar e dominar. Mas, «na verdade, a Internet deveria servir para que os cidadãos vigiassem os seus governos, e não para que o governo vigie os seus cidadãos (p. 211)».

Esta obra, de acordo com Castells, pretende contribuir para mostrar caminhos que conduzam a uma sociedade mais humana e a uma economia mais estável ainda que «a volatilidade, a insegurança, a desigualdade e a exclusão social

estejam de mãos dadas com a criatividade, a inovação, a produtividade e a criação de recursos e riqueza neste mundo baseado na Internet (p. 18)».

Castells, ao situar a Internet no epicentro do novo modelo sócio-económico de organização, vem sublinhar que o aumento das desigualdades a nível da riqueza e da distribuição da mesma é o efeito mais dramático da «divisória digital», designação dada pelo autor ao fosso cada vez mais abrupto entre os infoexcluídos e os que têm acesso ao ciberespaço: «Ficar excluído equivale a estar sentenciado à marginalidade».

Contudo Castells não é um pessimista: «esta tecnologia maravilhosa oferece oportunidades e desafios (p.305)», e «a sua evolução depende do que nós fizermos, você e eu incluídos (p. 18)».

O mundo (noosfera) tornou-se, inevitavelmente e irreversivelmente, uma rede. A rede está em todos os tecidos económicos e sociais, em toda a actividade humana. «A Internet é o tecido das nossas vidas (p. 15)».

Outras obras de Manuel Castells

La Question Urbaine, 1972.

The City and the Grass Roots, Berkeley: University of California Press, 1983.

The Informational City, Blackwell, 1989.

The New Global Economy in the Information Age, Penn State University Press, 1993.

Technopoles of the World, Routledge, 1994 (em parceria com P. Hall).

The Information Age: Economy, Society and Culture, Blackwell, (trilogia): *The Rise of the Network Society* (1º volume: 1996, revisto em 2000); *The Power of identity* (2º volume: 1997); *End of Millennium* (3º volume: 1998, revisto em 2000).

The Network Society, Blackwell, 1997.

RECENSÕES

CALEIDOSCÓPIO

Sobre o autor

Manuel Castells é sociólogo e professor na Universitat Oberta de Catalunya (UOC), em Barcelona, desde 2001 após 21 anos como professor de Planeamento Regional e Urbano na Universidade de Berkeley. É um especialista mundial sobre o impacto provocado pela era da informação, e, em especial, da Internet sobre a nova sociedade e nova economia. Autor de mais de 20 obras, mais de 100 artigos em revistas da especialidade e co-autor de outras 15 obras, tem recebido diversos prémios e distinções. Professor convidado em mais de 15 Universidades, proferiu palestras em mais de 300 instituições de 40 países.

RECENSÕES

CALEIDOSCÓPIO

Carolyn Kitch, *The Girl on the Magazine Cover: The Origins of Visual Stereotypes in American Mass Media*, Chapel Hill & London, University of North Carolina Press, 2001.

Carla Rodrigues Cardoso

Desvendar as raízes das representações mediáticas

The larger picture of the girl on the magazine cover helps us understand her daughters and granddaughters in mass media – and their continuing symbolic uses in American culture.

(Carolyn Kitch, *The Girl on the Magazine Cover*)

Ao longo de cerca de duas centenas de páginas, Carolyn Kitch traça em *The Girl on the Magazine Cover* a genealogia dos estereótipos visuais que caracterizam os media contemporâneos. Analisando 75 imagens que fizeram capa em publicações norte-americanas tão famosas como, por exemplo, *The American Magazine*, *Collier's*, *Good Housekeeping*, *The Ladies' Home Journal*, *Life* e *The Saturday Evening Post*, durante o fim do século XIX e início do século XX (1895-1930), Kitch descobre padrões culturais que marcam a definição de feminilidade, masculinidade, família e da própria essência do «estilo de vida americano».

O resultado é uma obra científica inovadora e apetecível, que se lê num ápice e que bebe influências em três áreas académicas muito concretas — história da comunicação, estudos culturais e estudos do género. O cuidado em comunicar de forma clara com o leitor, eliminando possíveis espaços de ambiguidade, denuncia o passado da autora como jornalista. O título do livro, aliás, lança o mote que o resto da obra glosa: primeiro temos o piscar de olhos ao leitor (*The Girl on the Magazine Cover*), para,

logo em seguida, surgir a explicação académica do título escolhido (*The Origins of Visual Stereotypes in American Mass Media*).

Em termos de enquadramento teórico, a historiadora Catherine Covert surge como a grande referência. A socióloga norte-americana Gaye Tuchman e a sua tese sobre a forma como os media reflectem os valores sociais dominantes é outra das referências subjacentes. Contudo, Carolyn Kitch defende ao longo da obra que os media reflectem a realidade na mesma proporção em que contribuem para a construir.

Os debates sobre o feminismo, a morte e o renascimento deste movimento são recorrentes nos media contemporâneos. Numa primeira análise, 1970 parece o ano que marca a emergência do discurso mediático sobre esta problemática. Ao analisar o *corpus empiricus* recolhido, Kitch fixa essa origem numa época 75 anos mais remota.

A autora optou por explorar o universo das revistas, pelo facto de estas serem o meio de comunicação de massa norte-americano mais antigo. O início do período de análise escolhido (1895) situa-se cinco anos após este tipo de publicação ter passado a ser distribuído em grande escala. Em 1905 já circulavam seis mil títulos diferentes nos Estados Unidos e eram vendidas mais de 64 milhões de revistas, o que representava uma média de quatro publicações por lar norte-americano. Nesta data, a *Ladies' Home Journal* e a *Saturday Evening Post* já ultrapassavam o milhão de leitores.

A capa da revista torna-se um «instrumento de venda» a partir de 1890, transformando-se na «chave» para chamar a atenção dos leitores. Ao mesmo tempo que definia a personalidade da publicação, a capa indiciava também o público-alvo a que se dirigia. No início do século XX, vários jornais começaram a recorrer regularmente à fotografia. Contudo, a maioria das revistas optou por manter a ilustração como

RECENSÕES

CALEIDOSCÓPIO

principal dispositivo utilizado na capa, pois esta representava melhor aquilo que queriam transmitir — mais ideais que realidade.

Na história norte-americana, 1895 a 1930 é um período de grandes transformações no que toca ao papel e estatuto da mulher. Os primeiros movimentos feministas abrem as portas da política à mulher, que pela primeira vez ganha o direito de voto. É também nesta época que as mulheres começam a estudar e a trabalhar lado a lado com os homens. Para além disso, Sigmund Freud torna-se um autor muito popular nos Estados Unidos e a tomada de consciência da sexualidade feminina associa-se ao movimento em prol do controle da natalidade.

Seleccionando e interpretando o material recolhido e enquadrando-o historicamente, Carolyn Kitch identifica constantes que explicita ao longo dos capítulos da sua obra. Assim, no primeiro capítulo, «From True Woman to New Woman», centra-se nas ilustrações mais antigas, da última década do século XIX, que retratam mulheres vitorianas, de expressão grave, envergando longos vestidos, que encobrem totalmente o corpo. Apesar de aparentemente clássicas, estas imagens simbolizam já uma transição, uma vez que surgem mulheres representativas de todas as classes sociais, definindo a «nova mulher» como a perfeita dona-de-casa e uma consumidora moderna.

O segundo capítulo, «The American Girl», é totalmente dedicado à obra da ilustradora Charles Dana Gibson que criou um protótipo de mulher — alta, cabelo apanhado, aspecto aristocrático e ar superior —, baptizado como «the Gibson Girl», que se tornou rapidamente um ideal ao qual todas as mulheres americanas de classes «emergentes» aspiravam e que foi copiado por outros ilustradores da época.

Criaturas belas, mas perigosas, com a capacidade de instrumentalizar os homens, é assim que as mulheres são representadas no

terceiro capítulo, «Dangerous Woman and the Crisis of Masculinity», que analisa capas da *Judge* e da *Life*. Surgem as primeiras *vamps* - mulheres jovens em poses provocadoras, com expressões lascivas e pernas e ombros desnudos.

No quarto capítulo, Kitch agrupa imagens de capas de três publicações de circulação mais limitada (*The Woman Citizen*, *Masses* e *Crisis*), que retratam mulheres reais, fugindo aos estereótipos divulgados pelos media dominantes. Sufragistas, imigrantes, prostitutas e afro-americanas fazem as capas analisadas.

«Patriotic Images» é o título do quinto capítulo, dedicado às imagens que têm como pano de fundo a primeira grande guerra mundial. Assiste-se a um desaparecimento radical dos visuais femininos alternativos e de qualquer referência a «crise de masculinidade». As capas povoam-se de homens fortes e mulheres angelicais.

Nos sexto e sétimos capítulos, a autora analisa duas imagens opostas de mulher que surgem no período do pós-guerra. Por um lado, temos aquela que ficou conhecida como *flapper*, a mulher de aspecto assexuado — excessivamente magra, com ancas e seios diminutos, braços e pernas muito longos —, mas sexualmente activa, preocupada apenas em beber gin e dançar toda a noite. Em contraponto, surgem imagens femininas que ilustram um retorno à maternidade e aos ideais de felicidade familiar.

No último capítulo do livro, «The Advertising Connection», Kitch dedica-se a explorar as possíveis consequências do facto de os ilustradores mais famosos, responsáveis pelas capas das principais revistas analisadas, se dedicarem também à criação de imagens publicitárias, em que os estereótipos visuais se repetem.

Todos os capítulos são profusamente ilustrados com exemplos das teses defendidas. Carolyn Kitch dedica-se, nas páginas finais, à transposição dos padrões encontrados para a

RECENSÕES

CALEIDOSCÓPIO

actualidade mediática e conclui que as alterações na iconografia feminina são cíclicas, o que significa que se repetem ao longo do tempo. Entre os vários exemplos dados, Kitch destaca, por exemplo, o caso da personagem da série televisiva *Murphy Brown*, que começa por encarnar uma reminiscência da *flapper* dos anos 20, para três anos de emissões mais tarde, se tornar mãe, surgindo como o ideal de «nova mulher» dos anos 90.

Em termos formais, destaque ainda para a vasta bibliografia de *The Girl on the Magazine Cover* e para o precioso index que remete para autores e conceitos referidos ao longo do texto, funcionando como uma outra porta de entrada na obra.

Sobre a autora

Carolyn Kitch lecciona jornalismo e “women’s studies” na Temple University, nos Estados Unidos da América. Foi editora da revista *Good House-keeping* e editora-adjunta da *McCall’s*.

CALEIDOSCÓPIO

NOTÍCIAS
NOTÍCIA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Título da Dissertação:

O Eu Construído. Identidade Pessoal e Consciência de Si

Autora: Maria Amélia Faia

Orientador: Eduardo Prado Coelho

Data da defesa:

1 de Outubro de 2001

Instituição:

Departamento de Ciências da Comunicação
Universidade Nova de Lisboa/ FCSH

Resumo

O problema da identidade pessoal, apresentado na nossa dissertação, tem como preocupação central discernir as condições que viabilizam a sua construção e permanência através do tempo, tendo como paradigma de interpretação o problema da relação do sujeito consigo próprio, com os outros e com o universo simbólico duma determinada época histórica.

Assim, a identidade pessoal surge-nos indissociável da respectiva relação com o contexto sócio-cultural da contemporaneidade, onde a coexistência de múltiplos e díspares *quadros de referência*, impulsionam o eu em direcções distintas, provocando a sua exposição a modelos, valores e estilos de vida diferentes, por vezes até antagónicos, pela proliferação e intensificação dos processos de interacção social.

A interioridade do sujeito existencial está agora “colonizada” por uma pluralidade de

vozes, que concorrem entre si reclamando o seu direito à existência. Neste contexto, defendemos a ideia de que compete ao sujeito retirar de cada uma delas os elementos pertinentes que permitam a elaboração dos conteúdos pessoais da sua própria interioridade, ou seja, compete ao eu fazer uma *síntese hermenêutica de carácter egológico* que permita delinear os contornos de uma subjectividade distinta das demais.

Esta ideia de identidade enquanto *projecto pessoal*, construído reflexivamente, dá origem a uma biografia organizada e coerente, uma escolha sempre provisória e continuamente revisitada entre *mundos possíveis* ou *estados possíveis do mundo e do eu*. É um processo individual de *construção da identidade e do sentido*, que transforma a “procura de si” num exercício constante de autoquestionamento existencial.

Neste contexto, a interioridade contemporânea emerge a partir de uma rede de relações múltiplas que confrontam o eu com uma variedade enorme de experiências e situações existenciais, requerendo a capacidade e a elasticidade subjectivas necessárias a uma permanente interpretação do mundo e de si próprio, gerando um sujeito simultaneamente múltiplo e integrado, dotado de razão e de imaginação, capaz de construir e recriar continuamente novas formas constitutivas de si.

No nosso trabalho, o problema da identidade pessoal não é perspectivado segundo uma concepção essencialista ou substancialista, baseada na imutabilidade dos indivíduos, mas sim numa *perspectiva processual*, segundo a qual a identidade é uma *construção em permanente devir*, uma consciência de si e da respectiva temporalidade.

Neste sentido, o eu da contemporaneidade deve ser entendido como um *processo em curso*, uma identidade pluridimensional, que se

constrói e desconstrói sem cessar, no âmago das diferentes relações que estabelece, quer consigo próprio (problema da reflexividade e da consciência de si), quer com os outros (problema da linguagem e da intersubjectividade comunicacional), quer ainda da ética e da orientação para o bem. Assim, a identidade pessoal é inseparável do conceito de alteridade, sendo o *outro* interno (dialogicidade da consciência de si) ou externo (intersubjectividade comunicacional).

Esta concepção da identidade como construção e multiplicidade – *construtivismo subjectivo* – que defendemos no nosso trabalho, requer uma “gestão” correcta das diversas facetas do eu, actualizadas em função de contextos de interacção específicos, no sentido do auto-aperfeiçoamento de si, pela edificação e revisão constantes de uma *matriz identitária* forte e diferenciadora.

Esta deve ser entendida não num sentido mecanicista, mas enquanto *matriz em aberto*, que se vai desdobrando e desocultando no fluir da temporalidade, onde coexistem vários critérios de unidade, várias modalidades de existir, segundo uma manifestação sucessiva de traços identitários actuais e inactuais, que se fenomenalizam ao longo do tempo num horizonte de experiência possível.

Estamos pois a falar de uma *subjectividade sem sujeito*, no sentido em que não é uma subjectividade logocêntrica, não se desenha a partir da ideia clássica de unidade, nem se fundamenta num critério único de verdade. Antes se constitui através de um movimento contínuo gerador de novas formas de ser e modalidades de existir, no espaço das suas práticas e no horizonte das suas problematizações.

É uma *subjectividade enraizada no mundo*, dialógica e relacional, que vai efectuando sínteses progressivas do seu trajecto existen-

cial, através da dialéctica constante entre identidade e memória, enquanto forma de configuração e reconfiguração narrativa dos acontecimentos passados, da acção presente e das expectativas futuras, numa preocupação constante de autoconstrução de um sentido para a vida e para si próprio.

A identidade pessoal enquanto *matriz egológica* que se constitui e reconstitui sem cessar ao longo do tempo é também um acréscimo de ser, um poder ainda vir a ser, reque-rendo por isso a assunção criativa da fragmentação do eu, num exercício permanente de reflexividade e narratividade, através do qual se ordena a temporalidade aleatória e episódica dos acontecimentos numa totalidade signifi-cante que conta a *história de uma vida*.

Neste contexto, a ficcionalidade surge como instância de mediação eu-mundo, permitindo a formulação das inquietações e ambivalências do sujeito existencial num outro patamar ou nível discursivo, essencialmente metafórico e hermenêutico, pela retorização do problema original. A conversão do problema numa *história* permite ao sujeito re-interpretar a realidade para além da mera referencialidade, desvendando significados outros e configurando a sua polissemia intrínseca. A ficcionalidade surge então como *poética do tempo reencontrado*, descoberta e assunção de facetas insuspeitadas da identidade pessoal, pela reabilitação hermenêutico-criativa do passado, a qual possibilita a compreensão do presente e a perspectivação da acção futura.

Esta constituição interpretativa de si a partir dos “testemunhos” da sua própria actividade é inseparável do exercício da “suspeita” e da provocação, no sentido em que o sujeito existencial não deve aceitar pacificamente as primeiras manifestações que acedem à consciência, mas submetê-las ao exercício da dúvida, enquanto forma de procura

NOTÍCIAS

CALEIDOSCÓPIO

das motivações mais profundas e autênticas do seu próprio ser, estimuladas não só pela vontade como também pela afectividade, pela associação involuntária ou pela repetição convulsiva.

A identidade pessoal enquanto construção e desconstrução permanentes de um eu simultaneamente múltiplo e integrado é, assim, o resultado de uma vida examinada, interpretada e narrada, de um si que se vê a si mesmo como um *outro* sempre possível.

CALEIDOSCÓPIO

RESUMOS

BEZONNO

Helena Santos Reis

MENTORES, TUTORES E REDES MASCULINAS DOMINANTES NAS ORGANIZAÇÕES

Neste estudo começaremos por avaliar as estruturas materiais e simbólicas que facilitam ou dificultam as carreiras profissionais de mulheres nas organizações, como sejam o apadrinhamento individualizado (tutoria ou *mentoring*) ou, ainda, as redes masculinas de entreajuda e protectorado (homofilia). Esta é, na verdade, uma questão que se coloca a ambos os sexos mas que nos parece mais delicada para as mulheres, pois são estas, mais do que os homens, que acabam por conhecer o verdadeiro sentido dos “tectos de vidro”, ou seja, os múltiplos constrangimentos, nem sempre óbvios, que dificultam a sua mobilidade profissional. Recorreremos frequentemente a um estudo que realizámos em 2000 com agências de viagens, um sector da indústria do turismo com forte impacto na economia, e no qual procurámos compreender por que são tão acentuados os desequilíbrios no acesso e desenvolvimento de carreiras profissionais, nomeadamente à chefia de topo, por parte de mulheres.

MENTORING AND MALE DOMINANT NETWORKS IN ORGANIZATIONS

In this paper we begin by evaluating some of the social structures which make the professional progression of women in organizations easier or more difficult, such as the process of mentoring and homophily (i.e. tendency to form same-sex network relationships), two network mechanisms that operate to create and reinforce gender inequalities in the organizational distribution of power. Although this can in fact be something that is confronted by both men and women, there is no doubt that women, more than men, end up knowing better the real meaning of the “glass ceilings” – the multiple constraints or restrictions, sometimes invisible – which obstruct their professional progression. We will often refer to a study carried out in 2000 that is centred in the travel agency business, a very important sector for the economy of the tourism industry. Through this study, we tried to understand why is it so difficult for women to succeed in achieving leadership positions in their professional careers.

Maria Cláudia Álvares

**ENTRE PRISÃO E EXÍLIO:
ROMPENDO COM A CARTOGRAFIA
DO FEMININO**

Neste artigo pretende apontar-se para uma crítica da representação da subjectividade feminina, sendo a representação sinónima de territorialização ou cartografia do feminino. A tentativa de se descentrar o mapeamento vigente envolve uma ruptura no modelo que pressupõe uma coincidência entre significante feminino e significado dominante, dando lugar ao jogo infinito de significação enquanto acto político. A geografia feminista da década de 80, refém dos conceitos marxistas de produção e reprodução, conceitos esses alusivos às esferas pública e privada respectivamente, ainda se movimenta no âmbito do essencialismo feminino. Contudo, ao admitir a ideia de excesso, de uma complementaridade que escapa irremediavelmente a qualquer tentativa de contenção, ao mesmo tempo que indicia os perigos decorrentes de uma política rizomática totalmente descentrada, o feminismo contemporâneo abre caminho a uma nova geografia assente num 'essencialismo estratégico', apelando a uma vigilância constante no sentido de não extrapolar do local para o global.

**BETWEEN PRISON AND EXILE:
RUPTURING THE CARTOGRAPHY
OF THE FEMININE**

This article aims to point towards a critique of the representation of feminine subjectivity, presuming that representation corresponds to a territorialisation or cartography of the feminine. The attempt to decenter the prevailing map of femininity involves provoking a rupture in the model whereby a feminine signifier coincides with a dominant signified, thus paving the way towards the free play of signification as a political act. Feminist geography of the 1980's, caught in-between the marxist concepts of production and reproduction, allusive to the public and private spheres respectively, is fundamentally essentialist. However, by positing the idea of excess, of a supplementarity that inextricably escapes any attempt at containment, whilst simultaneously alerting us to the dangers of a completely decentered, rhizomatic politics, contemporary feminism is conducive to a new geography inspired on 'strategic essentialism'. Appealing to constant vigilance in epistemological practice, the latter concept precludes the extrapolation from the local to the global.

Carla Batista

DEPOIS DE CHICAGO, A CAMINHO DE LADO NENHUM

O Jornalismo faz hoje parte de uma poderosa indústria de conteúdos. Integrando esse vasto mundo da comunicação, a informação compete com outros géneros discursivos – como o entretenimento, a publicidade ou o marketing – pela atenção e preferência das audiências. O Jornalismo tem revelado, neste processo, uma extraordinária capacidade de adaptação. Entre os primórdios da profissão e os múltiplos produtos *prêt-à-porter* que hoje são oferecidos, houve um desvirtuamento ou apenas uma evolução natural? Como se articula o ensino do jornalismo nas universidades com a prática efectiva das redacções? Este texto lança várias interrogações sobre o presente e o futuro do Jornalismo, a partir de um “momento de ouro” ou uma “oportunidade perdida” na sua história: quando, em Chicago, nas primeiras décadas do século XIX, Jornalismo e Sociologia andaram quase de mãos dadas.

AFTER CHICAGO, ON THE ROAD TO NOWHERE

Being part of the wide world of communication, Journalism integrates today a powerful industry where information competes with entertainment, publicity or marketing in order to catch audience's attention. Journalism has revealed, in this process, a great capacity of adaptation. From the pre-history of the profession to the multiples ready made products that are presented today in massive quantities, what kind of evolution can we find? How does the teaching of journalism in the universities articulate with real work in news rooms? This article presents several questions and the past and the future of Journalism, departing from a gold moment of its history – when, in Chicago, in the first decades of XX century, Journalism and Sociology almost walked hands in hands.

Rogério Ferreira de Andrade

AS ANÁLISES INSTITUCIONALISTAS NAS ORGANIZAÇÕES E O CONCEITO DE “INSTITUCIONAL”

A apreensão global desse vasto campo de estudos que designamos por teorias e análises institucionalistas revela-se tarefa difícil, senão mesmo impossível. W. Richard Scott diagnostica muito bem a situação quando afirma que “embora haja alguns temas recorrentes e básicos (...) nas actuais teorias institucionais das organizações, quando alguém anuncia que está a desenvolver uma análise institucional a questão seguinte é: *usando que versão?*” (Scott, 1987: 501). Por essa razão, iremos passar em revista os seguintes pares de distinções (ou tensões) que operam no campo institucionalista, o estruturam e lhe dão vigor: a) organizações e instituições; b) institucionalismo e neo-institucionalismo; c) ambientes técnicos e ambientes institucionais das organizações; d) micro e macro-institucionalismo; e) actores individuais e actores colectivos da institucionalização; f) instituições e extituições. Em todos estes pares de distinções acabaremos por nos referir, directa ou indirectamente, aos aspectos simbólicos das organizações e dos seus ambientes, o que corresponde, afinal, aos nossos interesses actuais de investigação.

INSTITUTIONALIST ANALYSES IN ORGANIZATIONS AND THE CONCEPT OF “INSTITUTIONAL”

The global understanding of this vast field of studies that we define as institutionalist theories and analyses proves to be a difficult task, if not an impossible one. W. Richard Scott scopes the situation very clearly when he says: “while there are some basic recurring themes (...) among contemporary institutional theories of organizations, when someone announces that he or she is conducting an institutional analysis, the next question should be, *Using which version?*” (Scott, 1987: 501). That is why, in this paper we just intend to review the following pairs of distinctions (or tensions) that operate, structure and reinforce the institutionalist field: a) organizations and institutions; b) institutionalism and new institutionalism; c) technical and institutional environments of organizations; d) micro and macro-institutionalism; e) individual and collective actors of institutionalization; f) institutions and extitutions. In each pair of distinctions, the symbolic aspects of the organizations and their environments will be mentioned directly or indirectly. After all, this corresponds to our present reseach concerns.

António Machuco Rosa

DA TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES ÀS INSTITUIÇÕES

Neste artigo são passadas em revista algumas das principais teorias da organização empresarial à luz da moderna teoria dos grafos. Analisa-se, em primeiro lugar, a teoria clássica da gestão teorizada por H. Fayol, mostrando-se como ela pode ser revista de acordo com a teoria dos grafos hierárquicos. De seguida, analisa-se o conceito de rede dinâmica, o qual leva a abandonar a teoria neoclássica quer da empresa quer do mercado e a caracterizar as empresas evoluindo nos ambientes das tecnologias da informação. São passados em revista os casos da Cisco Systems e da Microsoft Inc., salientando-se o tipo de grafos que lhes correspondem. É finalmente destacado o papel dos standards em tecnologias da informação, concluindo-se serem necessários mecanismos de regulação institucional em dinâmicas empresariais que tendem a favorecer a emergência de monopólios.

FROM ORGANIZATIONAL THEORY TO INSTITUTIONS

This paper reviews the main theories of organizational theory on the light of modern graphs theory. The paper firstly analyses the classical theory of management devised by Henry Fayol and follows on by showing how it can be reviewed accordingly to the hierarchical graphs theory. The paper then analyses the concept of dynamical network, which allows us to surpass the neoclassical theory of markets and organizations and also provides a fine instrument to scrutiny the behavior of IT companies and their respective marketplaces.

The Microsoft and Cisco cases are thoroughly discussed and the corresponding graphs for each one of the companies is presented. The discussion of the two above mentioned cases allows to extract the conclusion that standards represent one of the areas of it development in need of institutional and public regulation mechanisms, namely because these environments favor the emergence of monopolies.

Mary E. Boyce

AS HISTÓRIAS DAS ORGANIZAÇÕES E O PROCESSO DE AS CONTAR: UMA REVISÃO CRÍTICA

As histórias contadas nas organizações oferecem aos investigadores e aos especialistas de Desenvolvimento Organizacional um acesso privilegiado à compreensão e à intervenção na(s) cultura(s) de uma organização. Inspirando-se em perspectivas teóricas como o construtivismo social, o simbolismo organizacional e a teoria crítica, esta nossa revisão examina alguns estudos fundamentais sobre as histórias das organizações ("organizational stories") e o processo de contar histórias ("storytelling"), identifica fundamentos multidisciplinares e lança alguns desafios para que mais aplicações do trabalho com histórias venham a ter lugar nas organizações.

ORGANIZATIONAL STORY AND STORYTELLING: A CRITICAL REVIEW

The stories told in organizations offer researchers and OD practitioners a natural entry point to understanding and intervening in the culture(s) of an organization. Informed by perspectives of social constructivism, organizational symbolism, and critical theory, key studies of organizational story and storytelling are examined, multidisciplinary foundations are identified, and challenges to the application of story work in organizations are presented.

Maria Amélia Faia

IDENTIDADE E MUDANÇA

No presente artigo propomos uma reflexão e uma desconstrução do conceito de Identidade, de modo a explicitar o respectivo conteúdo conceptual. Pretendemos clarificar as inúmeras acepções implicadas no referido conceito, de modo a permitir um uso mais rigoroso do mesmo. Ao longo de todo o artigo, o problema da identidade é pensado segundo uma perspectiva relacional com o problema da mudança. Assim, é nossa intenção contribuir para a desmistificação de uma pretensa antinomia entre estas duas questões.

IDENTITY AND CHANGE

In the presente article, we propose a reflexion and deconstruction of the Identity concept, in a way that allow us to explain its conceptual content. We pretend to clarify the numberless meanings involved in this concept, so we can use it in a rigorous way. Throught this article we think a relation between two problems: Identity and Change. It is our purpose to contribute for the demystification of a presumed contradiction between these two questions.

Ellen S. O'Connor

PLURALISMO NO CAMPO: OS ESTUDOS NARRATIVOS COMO PESQUISA INTERDISCIPLINAR

Este texto explora o pluralismo na Pesquisa Organizacional (PO) numa perspectiva disciplinar. Assume os estudos narrativos como um pluralismo teórico e metodológico que procura articular a PO e as humanidades. As abordagens narrativas são aqui apresentadas quer como bem posicionadas para conduzir a PO em direcções promissoras, quer como necessitando ainda de manter um diálogo mais amplo com a PO tradicional de modo a conseguir aquele objectivo. O artigo está estruturado em cinco secções principais: (1) um enquadramento dos estudos narrativos que os insere numa pesquisa mais vasta sobre a importância e as operações da linguagem, remontando para o efeito à filosofia do século XIX e início do século XX; (2) algumas definições de narrativa, quanto à forma e ao conteúdo, com insistência neste último; (3) uma digressão sobre a natureza interdisciplinar dos estudos narrativos, incidindo-se muito em particular na filosofia, na psicologia e na antropologia; (4) um relance sobre o contributo das abordagens narrativas para os estudos organizacionais até ao presente; (5) uma crítica das contribuições e sugestões de tendências promissoras para o futuro.

PLURALISM IN THE FIELD: NARRATIVE STUDIES AS AN INTERDISCIPLINARY INQUIRY

This paper explores pluralism in organizational research (OR) from a disciplinary perspective. It focuses on narrative studies as a theoretical and methodological pluralism which bridges OR and the humanities. Narrative approaches are presented as both well positioned to take OR in promising directions, and as needing to be placed in greater dialogue with traditional OR in order to do so. The paper is organized into five main sections: (1) a background section which locates narrative studies in a broader inquiry into the importance and operations of language, dating back to 19th and early 20th century philosophy; (2) some definitions of narrative, in terms of both form and content, focusing particularly on the latter; (3) an overview of the interdisciplinary nature of narrative studies and in particular findings from philosophy, psychology, and anthropology; (4) an overview of the contributions of narrative approaches to organization studies to date; and (5) a critique of the contributions and suggestions of promising directions for the future.

António de Oliveira Pena

PROCESSOS DE DECISÃO EM AMBIENTE DE COMPLEXIDADE

Neste artigo, interligam-se problemáticas decisórias com projectos comunicacionais integrados em ambientes de complexidade protagonizados por *conflitos económicos* e de *segurança, assimétricos*, com referências à *Sociedade de Risco*. O quadro conceptual apresentado tem *inspiração* do *campo militar* e está norteado por considerações económicas. Neste último aspecto referem-se conceitos de *Prémios Nobel de Economia* para justificar a *Sociedade de Partilha* (1998) e as *Informações Assimétricas* (2001). Na problemática da decisão releva-se a *coerência*, a *intuição* e a *influência*, apresentando-se a *comunicação* e o *controlo* como instrumentos fundamentais para cumprir as decisões.

DECISION-MAKING PROCESSES IN COMPLEX ENVIRONMENTS

In this article, decision-making related problematics intertwine with communication projects that integrate complex environments, characterised by *asymmetrical economic and security conflicts* distinctive of the *Risk Society*. The conceptual framework presented *inspires* itself on the *military field*, and is geared towards economic considerations. The latter are based on concepts drawn from *Nobel prizes for Economics*, allowing for the justification of a *Sharing Society* (1998) and of *Asymmetrical Informations* (2001). *Coherence, intuition and influence* are regarded as fundamental to decision-making problematics, while *communication and control* are considered crucial instruments abetting in the enforcement of the decisions taken.

Maria Gabriela Gama

UM OLHAR POSSÍVEL SOBRE O PODER NA EMPRESA

O conceito de poder tem sido recentemente revalorizado como objecto de estudo da comunicação empresarial. No entanto, hoje reconhece-se que a questão do poder é uma parte primordial do processo pelo qual uma empresa, através das práticas discursivas constitui e reconstitui a sua realidade social. Alguns autores abordam o poder numa perspectiva de gestão encarando-o como um aspecto prioritário do processo de gestão. Mas, o que pretendemos salientar, é que nos parece relevante teorizar a relação que existe entre a comunicação e o poder como domínio.

A GLANCE AT POWER IN CORPORATIONS

The concept of power has recently been re-evaluated as a matter of study, by the enterprises' communication. But today we reckon that the question of power is a primordial part of the process, through what the enterprise, through the discursive way, can constitute and re-constitute its social reality. Some authors approach power in a management way, facing it as a priority in the management process. But what we want to emphasise is that it seems really important to theorise the relation between the communication and power as domain.

Margarida Ayres Martins

SOBRE O PODER DA IMAGEM NAS ORGANIZAÇÕES

Nas sociedades de informação, a imagem é objecto de interesse e investimento progressivamente maiores no planeamento e desenvolvimento estratégico das Organizações, devido ao poder que possui de interferir no comportamento dos consumidores. O poder da imagem “produz” a legitimação do poder da Organização orientando, pelo simbólico/imaginário, o comportamento dos consumidores. A correlação entre o poder que tem a imagem de representar, para os consumidores, o poder de resposta da Organização às necessidades, desejos e vontades, permite, por sua vez, entender a forte relação entre imagem e estratégias da Organização. Assim, o investimento em imagem equivale e representa um investimento em poder.

ON IMAGE POWER OF ORGANIZATIONS

In the societies of information, the image has become, more and more, an object of a progressive and growing interest and investment in the planning and in the strategical development of the Organizations, due to the power it has to interfere in the behaviour of the consumers. The power of the image “produces” the legitimation of the power of the Organization, guiding, through the symbolic/imaginary, the behaviour of the consumers. The correlation between the power that the image has to represent to the consumers the power of the answer of the Organization to their needs, desires and wishes, allows us, on the other hand, to understand the strong relation between the image and the strategies of the Organization. Therefore, the investment in image represents and it is equivalent to an investment in power itself.

RESUMOS

CALEIDOSCÓPIO

Maria João Vasconcelos

O DESAFIO DAS MARCAS OU O CONTÍNUO DESENHO DA VIDA

O desafio da operacionalização da identidade concebido a partir do design enquanto disciplina de gestão de marcas. O processo da re(construção) vivido e reflectido através de um caso concreto – a mudança de imagem da GALP ENERGIA. A gestão de marcas como a reinvenção permanente da vida.

THE CHALLENGE OF BRANDS OR LIFE'S CONTINUOUS DESIGN

The challenge of identity's operationality conceived from design as a brand management subject. The (re)building process lived and reflected through a real case – GALP ENERGIA's change of identity – shows the brand management as a permanent re-invention of life.

Teresa Ruão

**AS MARCAS E O VALOR DA IMAGEM.
A DIMENSÃO SIMBÓLICO
DAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS**

O fenómeno *marcas de comércio* tem conhecido uma expressiva investigação nos últimos 20 anos, em consequência do crescimento da paisagem de marcas no universo económico. Na verdade, estamos hoje perante mercados sobrepovoados de sinais de distinção que procuram, a todo o custo, atingir a memória dos consumidores. Neste contexto, as marcas têm constituído fontes de valor acrescentado para as empresas e seus clientes, promovendo a diferenciação e apelo ao consumo. E um dos pilares desse capital-marca assenta na imagem positiva, ou percepção favorável que conseguem estimular na mente dos públicos-alvo. O presente artigo discute, precisamente, os conceitos marca, valor e imagem, procurando reflectir sobre a forma como a percepção das marcas se pode traduzir em valor simbólico e económico para as empresas.

**BRANDS AND THE VALUE OF IMAGE.
SYMBOLIC DIMENSION
OF THE ECONOMIC ACTIVITIES**

The scientific research on the phenomenon *trademarks* has been growing in the last twenty years. Perhaps, because the brand's landscape has also been growing in the economic market place. In consequence, the number of economic distinctive signs has increased, as a way of reaching the memory of consumers. Brands are, therefore, a source of value to companies and clients. One of the origins of this brand equity is the positive image, or favourable perception, it stimulates on its targets minds. The present article joins the concepts of brand, value and image, trying to reflect the way brand perception may be a symbolic and economic value to companies.

ÍNDICE

Editorial 5

Artigos

Helena Santos Reis

Mentores, tutores e redes masculinas
dominantes nas organizações 11

Cláudia Álvares

Entre prisão e exílio: rompendo com a cartografia
do feminino 27

Carla Baptista

Depois de Chicago, a caminho de lado nenhum..... 41

Rogério Ferreira de Andrade

As análises institucionais nas organizações
e o conceito de «institucional» 49

António Machuco Rosa

Da teoria das organizações às instituições 65

Mary E. Boyce

As histórias das organizações e o processo
de as contar: uma revisão crítica 81

Maria Amélia Faia

Identidade e mudança 103

Ellen S. O'Connor

Pluralismo no campo: os estudos narrativos
como pesquisa interdisciplinar 111

António de Oliveira Pena

Processos de decisão em ambiente
de complexidade 131

Maria Gabriela Gama

Um olhar possível sobre o poder na empresa 141

Margarida Ayres Martins

Sobre o poder da imagem nas organizações 151

Maria João Vasconcelos

O desafio das marcas ou o contínuo desenho
da vida 169

CALEIDOSCÓPIO

Teresa Ruão

As marcas e o valor da imagem. A dimensão simbólica
das actividades económicas 177

Entrevista 193

Recensões 203

Notícias 211

Resumos 217

Departamento de Ciências da Comunicação e da Informação



UNIVERSIDADE LUSÓFONA
de Humanidades e Tecnologias
Humani nihil alienum

Janeiro de 2003

