

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

GERSON ISHIKAWA

**LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÃO INTENSIVA EM
CONHECIMENTO: UM ESTUDO FUNDAMENTADO NA
TEORIA-ATOR-REDE**

TESE DE DOUTORADO

**FLORIANÓPOLIS
2010**

GERSON ISHIKAWA

**LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÃO
INTENSIVA EM CONHECIMENTO:
UM ESTUDO FUNDAMENTADO NA
TEORIA-ATOR-REDE**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de doutor em Engenharia de Produção na área de Inteligência Organizacional.

Orientador: Prof. Cristiano José Castro de Almeida Cunha, Dr. rer. pol.

**FLORIANÓPOLIS
2010**

Catálogo na fonte pela Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina

I791 Ishikawa, Gerson

Liderança em organização intensiva em conhecimento
[tese] : um estudo fundamentado na teoria-ator-rede /
Gerson Ishikawa ; orientador, Cristiano José Castro de
Almeida Cunha. - Florianópolis, SC, 2010.
269 p.: il., tabs.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção.

Inclui referências

1. Engenharia de produção. 2. Liderança organizacional.
3. Organização intensiva em conhecimento. I. Cunha,
Cristiano Jose Castro de Almeida. II. Universidade Federal
de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia
de Produção. III. Título.

CDU 658.5

GERSON ISHIKAWA

**LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÃO INTENSIVA EM
CONHECIMENTO: UM ESTUDO FUNDAMENTADO NA
TEORIA-ATOR-REDE**

Esta tese foi julgada e aprovada como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 30 de março de 2010.

Antonio Cezar Bornia, Dr.
Coordenador do Curso

Banca examinadora:

Prof. Cristiano Jose Castro de Almeida
Cunha, Dr.rer.pol
Orientador – UFSC

Prof. Francisco Gabriel Heidemann,
Dr.
Membro Externo – UDESC

Prof.^a Graziela Dias Alperstedt, Dra
Membro Externo – UDESC

Prof. Héctor Ricardo Leis, Dr.
Membro – UFSC

Prof.^a Myriam Eugênia Ramalho Prata
Barbejat, Dra.
Membro – UFSC

Prof.^a Tamara Benakouche, Dra.
Membro – UFSC

RESUMO

ISHIKAWA, G. **Liderança em Organização Intensiva em Conhecimento: Um Estudo Fundamentado na Teoria-Ator-Rede**. 2010. 269 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

A partir do referencial da Teoria-Ator-Rede (ANT) de Bruno Latour, efetuou-se a análise da liderança organizacional de uma organização intensiva em conhecimento (OIC). O método de pesquisa adotado foi o método etnográfico com ênfase na observação. Uma das características da ANT é a sua inclusividade, permitindo trabalhar simultaneamente as redes de atores humanos e os não-humanos (sistemas, tecnologia, artefatos, ferramentas, prazos e proposições). A ANT possibilitou a análise de redes imbricadas de elementos de tal forma a focar a processualidade de liderança e sem estar centrada na figura do líder (ou da autoridade). Nesta perspectiva, tanto os humanos como os não humanos são constituintes do fenômeno da liderança organizacional (e não meros elementos contextuais). Nesta OIC (onde o desenvolvimento dos seus produtos envolve atividades de tratamento simbólico e avaliações subjetivas de qualidade), as oportunidades de troca de opiniões, sugestões e dicas influenciaram no seu desempenho e foram mediadas por aplicativos, sistemas, ambiente físico, prazos, proposições verbais e juízos estéticos e lúdicos (caracterizando a definição de actantes da ANT). A circulação de actantes sempre envolve esforços. O fator prazo demonstrou-se crucial no andamento da OIC, sendo que este pode ser facilmente contestado. Neste sentido, há esforços substanciais para torná-lo mais tangível e, assim, influenciar as decisões dos funcionários; mas, ainda assim, é um actante frágil. Apesar de não se possuir controle sobre as circulações, pode-se influir sobre a sua velocidade e a forma de se incorporar porta-vozes. Por causa das surpresas, o padrão de circulação é do tipo “desistência-persistência”, onde, apesar de sempre ser possível a desistência face ao não previsto, os actantes podem persistir e se adaptar através de novas soluções. Deste modo, resgata-se a liderança como capacidade de coordenação e de resolução de problemas dos grupos de trabalho. Por fim, faz-se uma releitura das teorias de Heifetz (1994), Weick (1995) e Smircich e Morgan (1982).

Palavras-chave: Liderança organizacional. Organização Intensiva em Conhecimento (OIC). Teoria-Ator-Rede (ANT).

ABSTRACT

ISHIKAWA, G. **Leadership in Knowledge-Intensive Firm: A study based on Actor-Network-Theory**. 2010. 269 pages. Thesis (Doctor degree). Post-Graduate Program in Production Engineering at Federal University of Santa Catarina, UFSC, Florianópolis.

Base on the Actor-Network-Theory of Bruno Latour (ANT), this research investigates the organizational leadership of a knowledge intensive firm (KIF). The research method was ethnographic-based with emphasis on observation informed by ANT. ANT is an inclusive theory that investigates networks of human and non-human actors (such as systems, technologies, artifacts, tools, schedules, and propositions). This inclusiveness allows the analysis of imbricated networks so that one can focus on the processuality of leadership (as an organizational property) without being centered in the leader or the authority figure. In this perspective, non human elements are also constitutive of the organizational leadership phenomena (and not as contextual elements). This research case study investigated a knowledge intensive firm (KIF), where the end products (e-learning modules) require activities that deal with symbolic aspects and that handle subjective quality criterias. Therefore, communication activities such as opinion exchange, suggestions and tips are key to the organizational performance. Milestones and deadlines, for instance, were found as crucial in the deployment the organizational activities. In this way, there are substantial efforts to make them more tangible and, henceforth, affecting the employee decisions. It was also identified that the circulation pattern of the actants followed a kind of “desistance-persistence” decision tree, where it is always possible to give in when dealing with surprises, but the actants can also persist and adapt their course of action and, therefore, affect the circulation. In this case, organizational leadership can be viewed as the group capacity to solve problems and coordinate itself accordingly. Finally, the theories of Weick (1995), Heifetz (1994), and Smircich and Morgan (1982) are reviewed with these insights.

Keywords: Organizational leadership. Knowledge Intensive Firms (KIF). Actor-Network-Theory (ANT).

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Uma Perspectiva da Liderança em Ação a partir da Teoria-Ator-Rede (ANT)	17
1.1.1 Resgatando uma definição de liderança organizacional.....	19
1.1.2 Liderança como fenômeno organizacional.....	22
1.1.3 Oportunidade de pesquisa em “liderança em ação”	24
1.2 Perguntas de Pesquisa	26
1.2.1 Pergunta da pesquisa	27
1.2.2 Objetivo geral e objetivos específicos.....	28
1.3 Justificativas e contribuições	28
1.4 Características e limitações do trabalho	30
2 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL	33
2.1 Perspectivas centradas no líder	33
2.1.1 Abordagem dos traços.....	33
2.1.2 Abordagem dos estilos	35
2.1.3 Síntese	36
2.2 Perspectivas diádicas da liderança organizacional	38
2.2.1 Teorias situacional e contingencial	38
2.2.2 Teorias da liderança carismática	40
2.2.3 Teoria da liderança transacional e transformacional	43
2.2.4 Teoria LMX (<i>Leader-Member Exchange</i>)	45
2.2.5 Síntese	46
2.3 Liderança como rede de influências sociais	51
2.3.1 Liderança dispersa e variantes.....	52
2.3.2 Liderança como gerenciamento de significados.....	54
2.3.3 Liderança como construção de significados.....	55
2.3.4 Liderança como processo coletivo de fazer-sentido.....	57
2.3.5 Liderança como resolução de problemas	62
2.3.6 Síntese	67
2.4 Perspectivas da liderança em redes híbridas	69
2.4.1 Liderança como recrutamento de humanos e não humanos.....	69
2.4.2 Abordagens não essencialistas da liderança em redes híbridas de humanos e não humanos	70

2.4.3 Outras abordagens da liderança em redes híbridas de humanos e não humanos	72
2.4.4 Síntese Analítica.....	73

3 POSICIONAMENTO DESTA PESQUISA EM RELAÇÃO AOS PARADIGMAS DOS ESTUDOS DAS ORGANIZAÇÕES.....77

3.1 Perspectiva paradigmática nos estudos das organizações77

3.2 A ontologia de Bruno Latour79

3.3 A Teoria-Ator-Rede (ANT) de Bruno Latour81

3.4 Actantes.....82

3.4.1 Definição de Actantes

3.4.2 Conceito de translação (ou tradução).....

3.4.3 Alianças híbridas, Caixas pretas e Porta-vozes

3.5 Agência.....87

3.5.1 Ação à distância

3.5.2 Faz-fazer (*fait-faire*).....

3.6 Síntese Analítica91

4 MÉTODO DE PESQUISA93

4.1 Método da pesquisa etnográfica.....93

4.1.1 Observação participante

4.1.2 Coleta de dados e anotações.....

4.2 Estratégia de pesquisa.....95

4.3 Experiência em campo95

4.4 Abordagem de codificação e análise98

4.4.1 Centro de cálculo: Movimentos para se mapear as associações.....

4.4.2 Centro de cálculo: abordagem de codificação e análise.....

4.4.3 Centro de cálculo: Experimentação do texto.....

5 PRINCIPAIS RESULTADOS DE CAMPO.....107

5.1 Introdução.....107

5.1.1 Estrutura do capítulo e resumo das proposições.....

5.2 Aspectos performativos da CognitioARCA110

5.2.1 Uma breve descrição da CognitioARCA

5.2.2 Divisão do trabalho na CognitioARCA.....

5.2.3 A autodefinição performativa da CognitioARCA	115
5.2.4 Escritório da CognitioARCA: um local que faz trabalhar.....	120
5.2.5 Escritório da CognitioARCA: um local que faz compartilhar.....	125
5.2.6 Síntese Analítica.....	131
5.3 Desenvolvimento de um curso de EaD	137
5.3.1 Visão geral da sequência de eventos do curso Métodos.....	138
5.3.2 Planilha de coleta de informações	139
5.3.3 Reunião de <i>brainstorming</i>	141
5.3.4 Reunião: o curso vai atrasar	149
5.3.5 Reunião: o contexto mudou.....	154
5.3.6 Atividades para a reunião intermediária de 5ª feira.....	161
5.3.7 Síntese Analítica.....	171
5.4 Decisões sobre Recursos Humanos	177
5.4.1 Proposta de Participação no Capital Social da CognitioARCA	177
5.4.2 Código de Ética	191
5.4.3 Síntese Analítica.....	200
6 DISCUSSÕES.....	205
6.1 Reflexões sobre as descrições de campo	205
6.1.1 Aspectos performativos da CognitioARCA	205
6.1.2 Desenvolvimento do curso Métodos	206
6.1.3 Decisões de Recursos Humanos.....	208
6.2 Discussões sobre teorias e abordagens da liderança	209
6.2.1 Liderança como gerenciamento de significados.....	209
6.2.2 Liderança como fazer-sentido	211
6.2.3 Liderança como resolução de problemas adaptativos	213
6.3 Resumo das principais lições desta pesquisa.....	215
6.3.1 Escritório faz parte da liderança organizacional e é um local que faz trabalhar e que faz circular	215
6.3.2 Prazos, proposições e juízos também são actantes que constituem a liderança organizacional.....	217
6.3.3 Não há controle sobre os actantes da liderança organizacional, mas pode-se influenciar o processo	218
6.3.4 Liderança organizacional envolve persistência-adaptação	220
6.3.5 A liderança na OIC deve considerar a capacidade de coordenação e de resolução de problemas dos grupos de trabalho	221
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	225

7.1 Reflexões pós-campo	225
7.1.1 Risco de anacronismo	225
7.1.2 Risco de se recorrer ao contexto	225
7.2 Implicações para a pesquisa e o estudo das organizações e da liderança organizacional.....	226
7.3 Sugestões para futuros desdobramentos	227
GLOSSÁRIO E ACRÔNIMOS	229
REFERÊNCIAS	237
APÊNDICE	259
A.1 Resumo de alguns atores da CognitoARCA	259
A.2 Tempo e divisão do trabalho na CognitoARCA.....	260
A.3 Termo de Consentimento	265
A.4 <i>Briefing</i> de pesquisa	268

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Perspectivas da liderança centradas no líder.....	36
Figura 2 – Teorias da liderança: Situacional, Contingencial e Caminho-Objetivo.....	47
Figura 3 – Teoria da liderança carismática.....	48
Figura 4 – Teoria da liderança transformacional.....	49
Figura 5 – Teoria LMX da liderança.....	50
Figura 6 – Exemplo de diagrama com códigos de primeiro e segundo ciclos	104
Figura 7 – Hierarquia funcional na CognitioARCA.....	114
Figura 8 – Caminho típico percorrido por Otelo até o início das suas atividades.....	121
Figura 9 – Ambiente de trabalho da CognitioARCA	124
Figura 10 – Conteúdo disponibilizado com base no <i>site</i> de publicação <i>online</i>	130
Figura 11 – Linha do tempo dos episódios do curso Métodos	138
Figura 12 – Diagrama do curso Métodos: <i>Brainstorming</i> do diagrama mais artístico	145
Figura 13 – Exemplo de aplicação de perspectiva isométrica.....	146
Figura 14 – Busca por imagens: “perspectiva isométrica”.....	147
Figura 15 – “Aquilo mais bonitinho”.....	148
Figura 16 – Diagrama do curso Métodos: Reunião sobre “o curso vai atrasar”	152
Figura 17 – Diagrama do curso Métodos: Reunião sobre “o contexto mudou”.....	158
Figura 18 – Diagrama do curso Métodos: Desenvolvimento das atividades após a reunião de “o contexto mudou”.....	161

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Rastros físicos da CognitioARCA.....	111
Quadro 2 – Autodefinição da CognitioARCA	115
Quadro 3 – Explicando a missão da Cognitio ARCA – parte 1	116
Quadro 4 – Explicando a missão da Cognitio ARCA – parte 2	118
Quadro 5 – Chegando no escritório da CognitioARCA.....	121
Quadro 6 – Decisão via <i>chat</i>	125
Quadro 7 – Apresentação do portfólio de produtos no <i>website</i> da CognitioARCA.....	127
Quadro 8 – Planilha de coleta de informações (aba do Projeto Instrucional)	140
Quadro 9 – Curso Métodos / Reunião: <i>Brainstorming</i> do diagrama (início).....	142
Quadro 10 – Curso Métodos / Reunião 1: <i>Brainstorming</i> do diagrama (continuação).....	143
Quadro 11 – Curso Métodos / Reunião 2: curso vai atrasar.....	149
Quadro 12 – Curso Métodos / Reunião 3: o contexto mudou	154
Quadro 13 – Curso Métodos / Reunião 3 (continuação): o contexto mudou.....	156
Quadro 14 – Liberando tempo para trabalhar no template de Métodos	165
Quadro 15 – quarta feira, Vivian substitui Gabriel e assume o desenvolvimento do <i>template</i>	167
Quadro 16 – quinta feira: integração dos módulos de Métodos.....	168
Quadro 17 – Preparação do Plano de Participação na CognitioARCA	178
Quadro 18 – Conteúdo do Plano de Negócios	179
Quadro 19 – Conteúdo da Planilha de Valoração da Empresa.....	180
Quadro 20 – Seleção de cláusulas do contrato social.....	181
Quadro 21 – Reação favorável sobre o Plano de Participação	182
Quadro 22 – Reação de desconfiança sobre o plano de participação....	183
Quadro 23 – Reação de desconcertamento sobre o Plano de Participação	184
Quadro 24 – Esclarecimento de dúvida sobre prejuízo.....	185
Quadro 25 – Reunião prévia e preparatória para esclarecimentos	186
Quadro 26 – Reunião sobre problemas de RH (Código de ética)	192
Quadro 27 – Termo de Compromisso (Trechos).....	193
Quadro 28 – Reunião no aquário sobre o Termo de Compromisso (código de ética).....	194
Quadro 29 – Comentários sobre o termo de compromisso depois da reunião e no dia seguinte.....	196

Quadro 30 – Reunião dos sócios – Trabalho fora da empresa	198
Quadro 31 – Resumo dos conceitos de tempo e divisão do trabalho	260
Quadro 32 – Termo de consentimento (modelo).....	265
Quadro 33 – <i>Briefing</i> de pesquisa publicado no Wiki Corporativo da CognitioARCA.....	268

1 INTRODUÇÃO

No vocabulário usual das organizações, a noção de liderança está de tal forma arraigada ao conceito de líder que, nesta interpretação, a liderança é uma consequência direta do líder e, assim, esses termos são utilizados de forma livre e como se fossem sinônimos. No entanto, a pressuposição de que deve existir um líder para que ocorra o fenômeno da liderança é restritiva. Além disso, ao se vincular liderança com líder, tende-se a mistificar o papel do líder e das suas habilidades. Uma das armadilhas da premissa do “grande homem” é a excessiva atribuição da responsabilidade pelos resultados da organização às pessoas que ocupam posições de autoridade (e a consequência minimização das suas falhas e imperfeições). De fato, nas organizações, um dos efeitos colaterais da perpetuação do mito do “grande homem” é a constatação dos chamados “líderes tóxicos” que, ao longo de suas carreiras, acabam se engajando em comportamentos destrutivos ou disfuncionais (LIPMAN-BLUMEN, 2005). Indivíduos que, em determinados momentos, são admirados como “verdadeiros líderes carismáticos”, mais tarde também são julgados pela “história” como déspotas (corruptos ou ditadores) por terem conduzido suas organizações (ou países) à ruína.

Nesta pesquisa, optou-se por desvencilhar o conceito de liderança do de líder. Desta forma, consegue-se minimizar a necessidade de se definir a priori quem exerce o papel de líder para se pesquisar a liderança. Mais ainda, evita-se também a necessidade de se re-escrever o fenômeno da liderança caso se conclua que a liderança foi exercida por outros atores além do líder formal. Por isso, nesta pesquisa, enfoca-se a liderança (e não o líder) para analisar a processualidade dos fenômenos associativos que compõem a mobilização de recursos e de atores organizacionais. Portanto, não se buscam heróis nem atos heróicos. Trata-se de uma abordagem voltada para a “liderança em ação” no dia a dia das organizações e da forma como é conduzida pelos seus atores.

A seguir, elabora-se a problemática e a oportunidade desta pesquisa sobre a “liderança em ação”.

1.1 Uma Perspectiva da Liderança em Ação a partir da Teoria-Ator-Rede (ANT)

O fenômeno da liderança é considerado um aspecto chave no desempenho das organizações (BASS, 1990; ROST, 1991; NORTHOUSE, 2004; YUKL, 2005). Apesar disto, as pesquisas relacionadas a liderança

ainda são pouco conclusivas, com significativas controvérsias sobre questões conceituais e metodológicas (YUKL, 2005, p. xv).

Do ponto de vista conceitual, a liderança é um fenômeno de difícil caracterização e não existe consenso sobre sua definição (BASS, 1990; ROST, 1991; NORTHOUSE, 2004; YUKL, 2005). As diferenças conceituais sobre o que é liderança refletem divergências de pressupostos não só sobre a natureza do conhecimento do fenômeno (questões epistemológicas), mas também sobre a própria constituição do fenômeno (questões ontológicas).

A disseminação do paradigma interpretativo nos estudos das organizações (BURRELL; MORGAN, 1979) e a definição da liderança como gerenciamento de significados de Smircich e Morgan (1982) permitiram a introdução de novas perspectivas sobre o fenômeno da liderança organizacional, principalmente com o desenvolvimento da linha de pesquisa fundamentada na construção social da realidade de Berger e Luckman (1967).

Em paralelo, nas décadas de 1970 e 1980, vários estudos sobre a ciência e a tecnologia revisitaram a chamada “sociologia do conhecimento” e questionaram os pressupostos epistemológicos das ciências, inclusive das ciências sociais (e.g., LATOUR; WOOLGAR, 1979/1986; KNORR CETINA, 1981/2005; BLOOR, 1976/1991). Os trabalhos de Latour (1987, 1988, 1991, 2001, 2005), com o desenvolvimento da Teoria-Ator-Rede (ANT – *Actor-Network-Theory*), destacam-se nesse movimento ao rever não só os pressupostos epistemológicos (do acesso ao conhecimento), mas também os ontológicos (da constituição da realidade dos fenômenos) para a inclusão de “não humanos”¹ nos fenômenos sociais.

A Teoria-Ator-Rede considera a noção de construção social da realidade problemática, pois prioriza a realidade como um constructo social dos indivíduos². De fato, a construção social da realidade privilegia a perspectiva dos seus atores principais: os humanos. A proposta da Teoria-Ator-Rede de se incorporar humanos e não humanos no mesmo

¹ O conjunto de “humanos e não humanos” é composto pelas entidades que geram efeitos ou deixam rastros, inclusive artefatos, planetas, bactérias, textos e proposições. O termo “não humano” visa trazer para o mesmo nível as entidades que tipicamente são colocadas como “pano de fundo ou contextuais” na análise da ação.

² Na construção social da realidade privilegiam-se os aspectos intersubjetivos da realidade e, assim, estes constituem uma espécie de ontologia que considera essencialmente os aspectos do conhecimento da realidade. No entanto, apesar da construção social da realidade estar associada a essa interpretação, Berger e Luckman (1967) salientam que a realidade é a qualidade intrínseca de um fenômeno que se reconhece como tendo existência independente da vontade dos indivíduos.

nível existencial proporciona uma fundamentação diferenciada para a análise e a descrição de fenômenos “sociais” como a liderança. Neste sentido, propõe-se que a releitura da liderança organizacional, a partir do referencial da Teoria-Ator-Rede de Latour (1987, 1988, 1991, 2001, 2005)³, pode trazer avanços teóricos e empíricos às pesquisas sobre liderança. Para tanto, o primeiro passo é definir apropriadamente a liderança organizacional.

1.1.1 Resgatando uma definição de liderança organizacional

A discussão sobre o tema da “liderança” traz à tona crenças e valores arraigados tanto em líderes e seguidores (HEIFETZ, 1994) como também em pesquisadores. Por consequência, apesar da aparente simplicidade da noção de liderança sugerida pela literatura popular, este é um conceito difuso e multifacetado.

“Liderança” é um conceito recente⁴, em termos históricos (BASS, 1990; ROST, 1991). Possivelmente, as primeiras teorias formais da liderança somente se consolidaram no século XIX, como consequência da evolução das pesquisas da História enquanto ciência social, com as teorias sobre os “grandes homens” (HEIFETZ, 1994). Esse estágio seminal somado ao interesse exponencial pelo assunto (ROST, 1991; NORTHOUSE, 2004) contribuiu para a proliferação de definições no meio acadêmico. Para Stogdill (1974, p. 3), a quantidade de definições de liderança é similar à de tentativas de defini-la. As definições de liderança também evoluíram em função dos momentos históricos e do desenvolvimento das teorias e das pesquisas sobre liderança: até a década de 1920, a liderança estava associada ao controle e à centralização de poder (ROST, 1991); na década de 1930, liderança era o processo de fazer as pessoas seguirem as direções do líder (BASS, 2008); na década de 1940, liderança era a habilidade de persuadir e direcionar seguidores (BASS, 2008); na década de 1950, liderança era o que o líder fazia (BASS, 2008); na década de 1960, enfatizava-se a liderança como a influência

³ Apesar da existência de variantes da Teoria-Ator-Rede optou-se por manter o acrônimo ANT para designar a Teoria-Ator-Rede (com dois hífen) de Bruno Latour (2005). Eventuais variantes sempre serão explicitada. Por exemplo, a ANT (revisada) proposta por Fairhurst (2007) e Fairhurst e Cooren (2009), a proposta ecológica da ANT descrita por Gherardi e Nicolini (2005), a ANT da Teoria Ator-Rede (com um hífen apenas) de John Law (1999) e a ANT da sociologia das translações de Michel Callon (1986).

⁴ Contrastando com o termo “líder” que aparece nos dicionários de língua inglesa a partir do século XIV (BASS, 1990), a palavra “liderança” é encontrada apenas a partir do século XIX e torna-se de uso popular somente no século XX (BASS, 1990; ROST, 1990). Livros sobre liderança aparecem somente após 1930 (ROST, 1990).

para direcionar as pessoas (BASS, 2008); na década de 1970, a influência do líder é vista de forma situacional e variável entre os membros (BASS, 2008); e, a partir da década de 1980 há uma proliferação de definições, destacando-se a liderança como a habilidade de inspirar para a ação (BASS, 2008) e como a gestão de significados (BRYMAN, 1996).

Por outro lado, as diferentes definições também salientam relevantes controvérsias sobre a identificação dos processos da liderança (YUKL, 2005). Apesar disso, Rost (1991) estima que 60% dos autores de liderança, no período de 1910 a 1990, não definiram a liderança em seus trabalhos. Deste modo, para conviver com a diversidade de definições no meio acadêmico, faz-se necessário explicitar as definições e as premissas utilizadas nas análises do fenômeno da liderança (BASS, 2008).

Mesmo diante da impossibilidade de se alcançar uma definição acadêmica unificada (BASS, 2008), a importância da definição do conceito de “liderança” não deve ser subestimada (BASS, 1990; ROST, 1991; YUKL, 2005). Nas pesquisas descritivas, a definição orienta a captação de dados, a análise e a interpretação do fenômeno. Nos trabalhos prescritivos, a definição estabelece a direção das recomendações e se desdobra em uma espécie de guia de conduta para os líderes e para os aspirantes a líder. Além disto, também ocorre a realimentação entre os vieses descritivos e normativos, não somente através do refinamento do referencial teórico mas também através da influência sobre o público alvo da liderança organizacional (gerentes e diretores), através da divulgação em palestras e em treinamentos gerenciais e da publicação de livros populares que influenciam a prática da liderança organizacional. Para Grint (2005, p. 17), a definição da liderança tem implicações sobre como as organizações deveriam funcionar (e como não deveriam funcionar).

Como há muitos modos de se definir a liderança, a escolha de uma definição de liderança depende dos objetivos e dos interesses da pesquisa (BASS, 2008). Esta pesquisa considera dois aspectos fundamentais para o conceito da “liderança”: 1) como atividade de um processo de influência; e 2) como um fenômeno organizacional.

Considerar a liderança como atividade permite a observação dos diversos modos pelos quais ocorre o exercício da liderança (HEIFETZ, 1994). Do ponto de vista empírico, as atividades deixam rastros e estão mais acessíveis ao pesquisador.

A liderança como influência é uma definição com significativa aceitação pela literatura da liderança organizacional (ROST, 1991; NORTHOUSE, 2004; YUKL, 2005; HACKMAN; JOHNSON, 2004;

BASS, 2001, 2008). O conceito de influência reconhece que os comportamentos apresentam diferentes graus de contribuição ao influenciar as atividades de um grupo (BASS, 2008, p. 19). Além disso, o conceito de influência contribui para um conceito mais geral da liderança (BASS, 2008). Nesta pesquisa, a influência ocorre de forma multidirecional e assimétrica.

A liderança como processo, por sua vez, enfatiza as sequências de interações mútuas (NORTHOUSE, 2004). O conceito de liderança como processo que envolve a atividade de influência, portanto, permite enfatizar os aspectos processuais das ações, das relações e dos vínculos entre os diversos atores. Além disto, o conceito de liderança como atividade e como processo é congruente com métodos descritivos de pesquisa (BASS, 2008).

Por fim, a literatura também reconhece a liderança como um fenômeno organizacional (BASS, 1991; GARDNER, 1990; ROST, 1991; NORTHOUSE, 2004; YUKL, 1998, 2005; HACKMAN; JOHNSON, 2004). Apesar da aparente trivialidade, essa afirmação pode trazer à tona divergências profundas sobre a realidade dos fenômenos organizacionais e sobre os seus métodos de pesquisa e de análise. O foco primário desta pesquisa é a descrição da liderança em organizações formais. Destaca-se que a organização⁵ define e delimita o escopo da liderança organizacional (STOGDILL, 1950; YUKL, 2005).

Ao se enfatizar a “liderança” como fenômeno organizacional e como processo da atividade de influência, propõe-se o resgate da definição de Stogdill (1950, p.4) para a condução desta pesquisa:

Liderança pode ser considerada como o processo (ato) de influenciar as atividades de um grupo organizado em seus esforços na direção de estabelecer e de alcançar objetivos.

Bryman (1996) considera que esta definição de Stogdill (1950) aglutina vários elementos das pesquisas sobre liderança organizacional e que foi dominante até meados da década de 1980. A partir de então, a proposta de Smircich e Morgan (1982) da liderança como gerenciamento de significados criou novas linhas de investigação. Um importante avanço teórico do trabalho de Smircich e Morgan (1982) é que final-

⁵ Para Stogdill (1950), as organizações, comparativamente aos grupos, caracterizam-se pela diferenciação dos membros em relação às atividades e às responsabilidades para se atingir objetivos (organizacionais).

mente se resgatou a característica organizacional da liderança, indo além das limitações das interações diádicas entre líder e seguidor.

Enfatiza-se que o resgate da definição de Stogdill (1950) não representa um retrocesso, mas uma releitura da liderança organizacional a partir de novos referenciais conceituais, teóricos e metodológicos. Além disto, trata-se de uma definição que permite o resgate de um corpo substancial dos estudos da liderança. Mais ainda, pode permitir inclusive avanços em relação à proposta de Smircich e Morgan (1982) que enfoca os aspectos intersubjetivos da construção de significados. Mas antes de se delinear este avanço, deve-se explicitar a necessidade de se recuperar a liderança como fenômeno organizacional.

1.1.2 Liderança como fenômeno organizacional

As pesquisas sobre liderança podem ser classificadas em quatro níveis de análise: individual, diádico, grupal e organizacional (YUKL, 2005). Apesar da liderança ser considerada um fenômeno organizacional, a maior parte das pesquisas sobre liderança encontra-se no nível diádico da interação líder-seguidor (e.g., teorias situacional, caminho-objetivo, carismática, transformacional, LMX, etc.) e no nível individual (e.g., abordagem psicodinâmica). O entendimento da liderança apenas através da interação líder-seguidor, de forma diádica, é uma simplificação teórica e metodológica que permitiu avanços significativos para as pesquisas até a década 1990, mas restringe o entendimento da liderança como fenômeno organizacional.

A liderança organizacional envolve mais que os relacionamentos diádicos. As díades e os grupos, por exemplo, estão agregados e associados a extensas redes denominadas de organização. O nível organizacional de análise descreve a liderança como um processo que ocorre nestas redes de associações.

A ênfase na liderança como fenômeno organizacional também sugere a adoção de métodos descritivos de pesquisa para mapear e analisar as redes de associações. No entanto, historicamente, as pesquisas sobre liderança organizacional favoreceram os estudos quantitativos, no paradigma funcionalista. Conger (1998), por exemplo, constatou que os métodos qualitativos⁶ são pouco utilizados nos estudos da liderança. Conger (1998) destaca que as pesquisas qualitativas tendem a se basear

⁶ Apesar de a terminologia “qualitativo vs. quantitativo” ser inadequada e imprecisa (MORGAN e SMIRCICH, 1980), por deixar de lado as questões sobre as posições epistemológicas e ontológicas dos métodos de pesquisa, esta é de uso corrente nas pesquisas sobre a liderança.

em entrevistas como único método de coleta de dados, sendo raros os trabalhos de observação.

Bryman (2004) conduziu uma pesquisa bibliográfica sobre o uso da pesquisa qualitativa na liderança nos periódicos “*peer-reviewed*” até 2004 e encontrou 78 artigos do tipo qualitativo ou qualitativo-quantitativo. E apenas oito utilizaram algum método de observação mais sistemático em organizações, sendo que cinco trabalhos adotaram a entrevista como fonte primária de informação e a observação foi usada de forma complementar (ALVESSON, 1992; BREYER; BROWNING, 1999; JONES, 2000; MOULY; SANKARAN, 1999; VANDERSLICE, 1988). Por fim, no estudo de Bryman (2004), apenas três artigos adotaram a observação como método primário ou principal:

- Selsky e Smith (1994) utilizaram o método da pesquisa ação (de intervenção na organização) para análise crítica de incidentes a partir da observação-participante;
- Pescosolido (2002) utilizou a observação de sessões práticas de grupos de jazz e entrevistas com o grupo sobre os eventos críticos observados; e
- Smircich e Morgan (1982) adotaram princípios do método etnográfico. Durante seis semanas estes autores acompanharam o *staff* executivo de uma empresa de seguros de médio porte em uma variedade de situações com o objetivo de obter múltiplas perspectivas e ao final do período realizaram entrevistas com os membros da equipe de executivos. A orientação da pesquisa foi para os domínios de significados intersubjetivos que davam à organização uma aparência de unidade e de filiação.

Possivelmente devido a ênfase no nível diádico de análise através de *surveys*, os resultados de Conger (1998) e Bryman (2004) sugerem que a adoção dos métodos de observação e os métodos etnográficos ainda são incipientes nas pesquisas sobre a liderança organizacional. A principal exceção é o trabalho etnográfico sobre a liderança como gerenciamento de significados proposto por Smircich e Morgan (1982).

Vislumbra-se, portanto, a oportunidade de investigar a liderança como fenômeno organizacional por meio de um método sistemático de observação e de descrição: o método etnográfico. Mas adotando um referencial de análise diferente da construção social da realidade.

1.1.3 Oportunidade de pesquisa em “liderança em ação”

As limitações do trabalho etnográfico de Smircich e Morgan (1982) são inerentes a escolha e adoção do paradigma interpretativo de pesquisa fundamentado na construção social da realidade de Berger e Luckman (1967). Dentre os referenciais teóricos que questionam as bases (epistemológica e ontológica) da construção social da realidade, destaca-se a Teoria-Ator-Rede de Latour (2005). Para a Teoria-Ator-Rede, o conceito de construção social da realidade restringe a análise apenas aos elementos simbólicos, pois privilegia a interpretação dos atores humanos (LATOUR, 1994; 2005). Para a Teoria-Ator-Rede, não se deve restringir a análise apenas ao que os atores humanos interpretam, mas que se deve considerar a perspectiva de todos os atores envolvidos nos fenômenos associativos, sejam humanos ou não. Neste sentido, a Teoria-Ator-Rede propõe que a unidade conceitual deve ser expandida para também incluir as entidades não humanas e sem privilegiar a perspectiva dos atores humanos a priori.

Outras áreas de pesquisa das organizações também estão ampliando a unidade conceitual de análise. Nos estudos da aprendizagem organizacional, por exemplo, existem trabalhos que abandonam a pressuposição de que o conhecimento e a aprendizagem são processos mentais e individuais e ampliam a unidade de análise para além do indivíduo (GHERARDI; NICOLINI, 2000). Suchman (2007), ao estudar a interação homem-máquina, conclui que a atividade não pode ser separada do contexto local onde ocorre e, portanto, é o produto localizado de um trabalho cooperativo. As atividades e o ambiente de trabalho (com todas as suas ferramentas) são mutuamente constitutivos (SUCHMAN, 1996). Hutchins (1980, p. 127), ao estudar as atividades dos nativos das ilhas Trobriand no seu contexto “natural”, conclui que a cognição é um processo “altamente interativo” com a participação simultânea de muitas pessoas, ou seja, Hutchins (1980) conclui que a cognição não é um processo individual, mas sim um processo socialmente distribuído. Mais tarde, Hutchins (1994) investiga as atividades da tripulação de um navio militar e advoga, com o conceito de cognição distribuída, que a unidade de análise deve ser expandida para incluir não só os tripulantes mas também os artefatos existentes onde ocorre a ação. Para Hutchins (1991, p. 284), qualquer forma de divisão de trabalho requer algum nível de cognição distribuída para coordenar as atividades dos participantes. A noção de cognição distribuída proposta por Hutchins (1991) implica que a cognição humana somente pode ser adequadamente entendida em conjunto com os artefatos utilizados para a ação.

Ao se considerar que qualquer forma de divisão do trabalho requer algum nível de ação distribuída entre participantes e artefatos, então faz-se necessária a expansão da unidade de análise da liderança organizacional para além dos participantes humanos. A oportunidade que se apresenta, portanto, é a de pesquisar a liderança como fenômeno organizacional e, mais importante, sem restringir a análise aos atores humanos.

Nesse sentido, os avanços paralelos nos estudos da ciência e da tecnologia trazem novas perspectivas para as clássicas controvérsias dos estudos das organizações (agência-estrutura e sujeito-objeto) e podem contribuir para refinar seus entendimentos (TSOUKAS; KNUDSEN, 2003, p. 3). Dentre essas novas perspectivas, a Teoria-Ator-Rede de Latour (1987, 1988, 1994) tornou-se uma espécie de ponto de passagem obrigatório nas ciências sociais (HARRIS, 2005). A utilização do referencial da Teoria-Ator-Rede pode trazer, pelo menos, duas contribuições relevantes para os estudos sobre a liderança organizacional: 1) a inclusão de humanos, não humanos e, portanto, a inclusão das redes híbridas de humanos e não humanos e 2) um conceito de agência igualmente inclusivo – a ação pertence às redes híbridas e, por consequência, não é possível determinar nem localizar a origem ou a fonte da ação.

A literatura sobre liderança organizacional já sugere a necessidade da inclusão de não humanos nos seus estudos. Grint (2004), por exemplo, a partir da ANT, conclui que não existe “líder-despido”, ou seja, que não existe líder isolado dos seus artefatos e que, por isto, não se deve concentrar a análise apenas no líder. Grint (2004, p.8) vai mais longe a ponto de sugerir a hipótese de que “pela ANT, não é a consciência dos líderes que os torna líderes; mas a sua hibridicidade”. Fairhurst (2007), para estudar liderança carismática, define carisma como um produto atribuído a uma rede distribuída de entidades humanas e não humanas. Zackariasson (2003) sugere o conceito de “liderança ciborgue” ao propor a inclusão de não humanos na liderança.

Por outro lado, mesmo para Grint (e.g., 2005) que assume uma posição não essencialista, a tendência destes trabalhos, ao incorporar premissas intepretativistas de análise, é a de adotar uma perspectiva dos não humanos apenas no nível epistemológico (e.g., junção da ANT com a teoria esquemática dos atos de fala da Escola de Montreal no caso de Fairhurst (2007)). No entanto, ao desconsiderar a agência dos não humanos e ao focar os significados (ou representações), estas adaptações distorcem a proposta da Teoria-Ator-Rede sobre a constituição da realidade por híbridos de humanos e não humanos.

Para considerar a ação organizacional como atividade ontológica (WEICK, 2004, p. 409) e não apenas epistemológica, os não humanos devem ser tratados sem distinções a priori (ou seja, humanos e não humanos devem ser tratados de forma simétrica) e o foco de pesquisa deve ser deslocado dos aspectos simbólicos para a agência das redes de associações (LATOURE, 2005). Do contrário, caracterizar-se-ia a perigosa oscilação de ontologias (subjetivo-objetivo) ou a priorização do pólo interpretativo (no caso do construcionismo social) (LATOURE, 1994).

Considera-se, portanto, problemática a adoção parcial e seletiva da perspectiva da Teoria-Ator-Rede de Latour (1987, 1988, 1994, 2005). Trata-se, na linguagem de Triviños (1987, p. 15), de uma indisciplina que acarreta em incoerência entre os pressupostos teóricos da pesquisa e os resultados obtidos. A oportunidade de pesquisa, portanto, está em pesquisar a liderança organizacional a partir dos pressupostos teóricos da Teoria-Ator-Rede, inclusive no que se refere a permitir agência aos não humanos. Ou seja, propõe-se que o referencial da Teoria-Ator-Rede (ANT) de Latour (1987, 1988, 1994, 2005) é adequado para aprofundar o entendimento da liderança organizacional como processo de influência e para ampliar a unidade conceitual para as redes híbridas de humanos e não humanos, considerando-os no mesmo nível existencial.

1.2 Perguntas de Pesquisa

Dois conceitos da Teoria-Ator-Rede são necessários para se definir as perguntas de pesquisa: “actante” e “circulação”.

Na Teoria-Ator-Rede, a origem da ação não é transparente. Ao posicionar humanos e não humanos no mesmo nível ontológico, a fonte da ação não pode ser atribuída aos humanos, pois a ação pertence ao híbrido de humanos e não humanos. Para minimizar a atribuição da origem da ação (normalmente implícita no uso do termo “ator” para os seres humanos), a Teoria-Ator-Rede adota o termo mais genérico “actante” para se referir a qualquer tipo de entidade (desde que gere efeitos ou deixe rastros). Com estas ressalvas, os termos “ator” e “actante” podem ser usados de forma intercambiável. O termo “ator-rede” significa que se deve considerar simultaneamente o ator e a rede de actantes através da qual está constituído. (LATOURE, 2005)

Um dos princípios do método da Teoria-Ator-Rede é que se deve seguir os atores de forma sistemática, pois o interesse empírico está no movimento ou na circulação dos actantes. Deste modo, a Teoria-Ator-Rede recomenda que se siga o fluxo das entidades circulantes: primeiro identificando os actantes, depois seguindo as suas trajetórias a até o pon-

to de atingirem um caráter relativamente distinto ou estável (CZARNI-AWSKA; HERNES, 2005). Como a ação é realizada pelas entidades, o conceito de circulação permite a identificação e o acompanhamento da transformação dos actantes partícipes da ação. São os actantes que modificam a ação. A circulação sempre envolve transformação, translação, tradução ou deslocamento. O foco da Teoria-Ator-Rede está nas entidades circulantes e nos seus efeitos. (LATOURE, 2005)

Por fim, assim como Latour (1987) insiste em pesquisar a ciência em ação, ou seja, na descrição da processualidade da ciência no dia a dia dos cientistas (HARRIS, 2005)⁷, esta pesquisa explora a “liderança em ação” para também insistir no enfoque processual da liderança organizacional, em sua gênese nas atividades diárias. Por isto, não se buscam relatos heróicos e estereotipados da liderança organizacional. Busca-se apenas pesquisar a liderança como atividade no dia a dia de uma organização, com as suas limitações e restrições.

1.2.1 Pergunta da pesquisa

Questão chave de pesquisa:

- Considerando a liderança como processo (atividade) de influência e expandindo a unidade de análise para os híbridos de humanos e não humanos, como ocorre a liderança no dia a dia de uma organização?

Para responder a esta questão chave de pesquisa, faz-se necessário investigar as seguintes questões específicas:

- Quais são as entidades que circulam no dia a dia da organização?
- Quais são os padrões de circulação associados à influência de actantes?
- Quais são as relações destes padrões de circulação com as atividades de liderança?

⁷ Para Harris (2005, p. 164), os trabalhos de Latour “desafiaram uma certa visão de ser da ciência” (que era a de ser uma expressão não mediada de fatos objetivos), “através de relatos do vir a ser da ciência” fundamentado nas atividades diárias dos cientistas e, por isto, “a insistência de Latour na ciência em ação, ou seja, na sua gênese ou na processualidade da ciência”.

1.2.2 Objetivo geral e objetivos específicos

O **objetivo geral** desta pesquisa é:

- Identificar, descrever e relacionar as atividades da “liderança organizacional em ação” como processo (ato) de influência, a partir do referencial da Teoria-Ator-Rede (ANT) de Bruno Latour.

Por consequência do objetivo geral e das perguntas de pesquisa, desdobram-se os seguintes **objetivos específicos**:

- 1) Identificar e descrever os actantes mais salientes que circulam na organização;
- 2) Identificar e descrever padrões de circulação associados às atividades de influência;
- 3) Avaliar as relações dos actantes e dos padrões de circulação com a liderança organizacional.

1.3 Justificativas e contribuições

De forma similar a Smircich e Morgan (1982), o foco desta pesquisa é o entendimento do fenômeno da liderança organizacional, não com a finalidade de melhorar a prática, mas como meio para se compreender o fenômeno da organização e do organizar. Por outro lado, o entendimento da liderança também tem relevância para a prática da liderança organizacional. Em um primeiro momento, as contribuições deste trabalho para a prática são indiretas. Posteriormente, a partir das contribuições teóricas, pode-se influenciar as abordagens e as práticas de desenvolvimento da liderança nas organizações.

Em termos de contribuições teóricas para o estudo da liderança organizacional destacam-se duas escolhas que, em conjunto, permitem inovações para o entendimento da liderança organizacional: a adoção do método etnográfico de pesquisa em uma organização intensiva em conhecimento (OIC) e a fundamentação na Teoria-Ator-Rede (ANT) de Bruno Latour (1987, 1988, 1994, 2001, 2002, 2005).

Apesar de a liderança organizacional ser um fenômeno relacional e associativo, existem poucos estudos que adotam o método etnográfico de investigação (BRYMAN, 2004). Esta pesquisa, portanto, privilegia os aspectos empíricos nas observações de campo e nas suas análises. Neste sentido, esta pesquisa busca ampliar o entendimento da liderança através de várias descrições da liderança no dia a dia das organizações. As descrições vão além das simplificações diádicas (líder-seguidor) e

normativas, comuns dos estudos da liderança organizacional. A seleção dos episódios que compõem este estudo de caso visa explorar aspectos da liderança organizacional que mais se destacaram nas observações de campo e que, ao mesmo tempo, representam oportunidades para análises teóricas deste fenômeno.

Para Calas e Smircich (1999, p. 664), a ANT com seu foco “no ir-reduccionismo e na relacionalidade, em vez de fatos e essências, pode se tornar um exercício útil para superar antigas lendas nos estudos organizacionais”. De fato, desenvolvimentos recentes na filosofia das ciências tornam possíveis novos entendimentos e refinamentos sobre antigas controvérsias das teorias das organizações – como agência *versus* estrutura, voluntarismo *versus* determinismo e micro *versus* macro (TSOUKAS e KNUDSEN, 2003, p.3).

Em termos de avanços teóricos para a liderança organizacional, esta pesquisa oferece as seguintes contribuições:

- Ao adotar uma ontologia mais inclusiva, a Teoria-Ator-Rede permite análises das redes híbridas de humanos e não humanos. Deste modo, aplicativos, ferramentas, sistemas, produtos, processos, crachá e escritório de trabalho, entre outros, deixam de ser elementos contextuais e tornam-se constituintes da liderança organizacional.
- A noção inclusiva de agência da ANT muda o foco de análise. Em vez de buscar por significados ou aspectos simbólicos, a ANT enfoca o que “faz fazer”, ou seja, enfoca os actantes que influenciam e contribuem para a ação. Neste sentido, as análises da ANT não se restringem aos artefatos materiais, mas a actantes. Nesta pesquisa, também se destacam os actantes efêmeros – como proposições, juízos e prazos. As proposições verbais de uma conversação, por exemplo, são actantes frágeis e que podem ser facilmente esquecidos, distorcidos ou contestados. Proposições, juízos, prazos, entre outros, são traduções de “actantes frágeis” mas presentes e constituintes da liderança organizacional. Apesar da fragilidade, estes actantes são relevantes na formação das redes organizacionais.
- Pela ANT, os actantes possuem autonomia e, por isto, sempre podem surpreender. No dia a dia das organizações, os actantes surpreendem a todo instante e sempre há consequências não previstas. Face às surpresas, os actantes podem desistir (ou deixar de lado) ou podem buscar soluções (ou seja, persistir através da adaptação). O padrão de “desistência e persistência-

adaptação”, portanto, está presente na ação organizacional. As abordagens da liderança como resolução de problemas podem prover ferramentas para explorar a metáfora da adaptação e, ao mesmo, podem ser revistas a partir deste entendimento da evolução da ação organizacional.

Em resumo, a contribuição central está em uma análise descritiva mais voltada para a processualidade da liderança organizacional, a partir do referencial teórico da Teoria-Ator-Rede (ANT). Apesar disto, enfatiza-se que o dia a dia das organizações é fragmentado e imbricado. As descrições são seleções e interpretações das observações às quais o pesquisador teve acesso. Neste sentido, considera-se o texto como um experimento empírico, que pode contribuir para o entendimento do fenômeno da liderança organizacional.

Esta pesquisa enfocou uma organização que pode ser caracterizada como do tipo intensiva em conhecimento (OIC). Da organização selecionada (que desenvolve cursos e treinamentos na modalidade de ensino a distância para instituições de ensino e grandes empresas), destacam-se duas características pertinentes a uma OIC (ALVESSON, 2004, p. 21): trata-se de uma atividade que exige habilidades de tratamento simbólico por parte dos funcionários e cujos resultados envolvem avaliações subjetivas da qualidade. Dada a crescente importância das OICs para a sociedade, esta pesquisa traz contribuições para o entendimento da liderança em organizações intensivas em conhecimento (OICs).

No Brasil, a aplicação da Teoria-Ator-Rede (ANT) nos estudos das organizações ainda é incipiente. No que se refere aos estudos da liderança a partir da Teoria-Ator-Rede, não foram identificadas publicações. Mesmo no âmbito internacional, as iniciativas de pesquisa da liderança organizacional a partir da ANT também estão em estágio embrionário.

1.4 Características e limitações do trabalho

Este trabalho adota a perspectiva da Teoria-Ator-Rede (ANT) nos moldes estabelecidos por Latour (1987, 1988, 1994, 2001, 2002, 2005). A originalidade desta teoria reside em se dar tratamento simétrico para humanos e não humanos no nível ontológico (BENAKOUCHE, 1999). Neste caso, pelo princípio da simetria deve-se usar o mesmo esquema conceitual para analisar tanto os elementos sociais como os não sociais, ou seja, não deve haver tratamento diferenciado entre humanos e não

humanos. Por exemplo, abordagens de pesquisa que enfoquem apenas os aspectos subjetivos ou só os objetivos são consideradas assimétricas pela ANT. Este requisito de simetria e as suas implicações são as principais fontes de desentendimentos e discordâncias (BENAKOUCHE, 1999; HARRIS, 2005). Por outro lado, Benakouche (1999, p.18-19) também destaca que a ANT está construindo uma abordagem com “notável coerência” ao rejeitar as “meias-soluções das outras correntes”.

De fato, ao se privilegiar a ontologia da Teoria-Ator-Rede, vários conceitos clássicos das ciências sociais precisam passar por um processo similar ao de se colocar entre colchetes de forma a reduzir incongruências (advindas do tratamento assimétrico). Ao se atribuir agência aos objetos, a ANT permite reformulações que fogem ao senso comum de que a agência pertence somente aos humanos. Latour (1988) descreve, por exemplo, um sofisticado processo de negociação entre Pasteur, bactérias e laboratórios, onde as bactérias e os laboratórios atuam e participam de forma ativa. Apesar de esse tipo de argumentação ser algo inusitado, por outro lado, existem ganhos ao se resgatar o papel dos objetos (e não humanos em geral) nas teorias da ação das ciências sociais. Acredita-se que essa perspectiva possa contribuir para o desenvolvimento das pesquisas e estudos sobre organizações e sobre liderança organizacional.

Uma característica desta pesquisa foi a adoção do método etnográfico, privilegiando-se a observação. No entanto, mesmo em uma organização relativamente pequena (com menos de 30 pessoas), foi possível ao pesquisador estar fisicamente presente apenas a um conjunto restrito de situações da organização (pois as ações e os atores estão distribuída no espaço e no tempo). Além disto, devido ao dia a dia atribulado das pessoas na organização, não foi possível detalhar muitas das questões organizacionais através de entrevistas em profundidade – simplesmente pela falta de tempo dos informantes ou porque muitas das informações dos eventos perderam-se após se passarem algumas horas ou dias. Por outro lado, mesmo com a redução da profundidade das informações, os maiores ganhos de análise estão no acompanhamento longitudinal dos eventos organizacionais. O acompanhamento longitudinal foi restrito a nove meses de observação em campo.

Por fim, Latour (2005) previne que existem dificuldades para se mapear os vínculos, pois estes são somente rastreáveis quando estão sendo modificados, ou seja, somente quando novas associações se formam ou se renovam. Deste modo, os resultados obtidos são um reflexo do que estava se modificando no período da pesquisa e muitos aspectos interessantes do objeto de pesquisa passaram despercebidos.

2 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

O objetivo desta seção é examinar as principais teorias e abordagens da liderança organizacional. As teorias e abordagens da liderança foram agrupadas conforme a unidade de análise do fenômeno da liderança.

- Perspectivas centradas no líder – a unidade de análise da liderança está restrita ao líder.
- Perspectivas diádicas da liderança – a unidade de análise enfoca a díade líder-seguidor.
- Perspectivas da liderança em rede – a unidade de análise engloba os atores organizacionais (humanos).
- Perspectivas da liderança em redes híbridas – a unidade de análise envolve as redes de atores organizacionais humanos e não humanos.

Em função da quantidade de teorias e abordagens da liderança, optou-se por fazer uma revisão das mais representativas e que constam nos textos mais tradicionais da liderança organizacional (BASS, 1990; BASS, 2008; YUKL, 1998; YUKL, 2005; NORTHOUSE, 2004; RICKARDS; CLARK, 2006).

2.1 Perspectivas centradas no líder

As perspectivas da liderança que se concentram apenas no líder são raras (YUKL, 2005). No entanto, duas abordagens destacam-se principalmente pela sua posterior influência no estudo da liderança organizacional: a abordagem dos traços e a dos estilos.

2.1.1 Abordagem dos traços

A abordagem dos “traços” foi uma das primeiras tentativas sistemáticas de se estudar a liderança, e as teorias desta abordagem são chamadas de teorias do “grande homem” (NORTHOUSE, 2004). A abordagem dos traços foi dominante do início do século XX até o fim da década de 1940 (BASS, 1990; BRYMAN, 1996).

Traços são características fixas que diferenciam líderes de seguidores, e podem se referir a traços físicos, habilidades e características da personalidade (RICKARDS; CLARK, 2006). A premissa por trás dessas abordagens é a de que algumas pessoas são líderes naturais, que possu-

em certas características que os demais não possuem (YUKL, 2005). Ou seja, estas teorias partem da premissa de que existem atributos universais e intrínsecos ao indivíduo, os quais distinguem líderes de não líderes (ou seguidores). Dessa forma, estas abordagens estão centradas na identificação das características do líder (inclusive traços físicos e de personalidade) e desconsideram os demais elementos, como estilos comportamentais e variáveis situacionais.

A abordagem dos traços foi fortemente criticada pela sua simplicidade teórica: o líder (ou a personalidade do líder) é considerado o elemento central do processo da liderança (NORTHOUSE, 2004). De fato, as evidências sugerem limitações da teoria dos traços em sua forma “pura”, que justificaram a emergência de outras teorias a partir da década de 1950 (BASS, 1990). Por outro lado, evidências mais recentes também apontam na direção de que existem traços do líder associados à liderança (BASS, 1990; LORD et al, 1986; JUDGE et al., 2002). Por exemplo, através de meta-análises, Lord et al. (1986) concluíram que os traços de dominância e de masculinidade são relevantes (do ponto de vista estatístico) para a emergência da liderança.

Os resultados inconsistentes das abordagens dos traços também podem ser atribuídos à dificuldade de se definir os traços da personalidade (JUDGE et al., 2002). Por exemplo, na língua inglesa existem 5.000 palavras para se descrever traços da personalidade (PERVIN; JOHN, 2001). Ao reclassificarem os traços dos estudos anteriores (fundamentados em outras tipologias de traços) de acordo com o modelo dos cinco fatores da personalidade⁸, Judge et al. (2002) obtiveram correlações estatisticamente significativas dos traços com a emergência da liderança (*versus* efetividade da liderança) e de forma mais pronunciada para a liderança de estudantes (*versus* empresas *versus* organizações militares).

Essas evidências sugerem que os traços da personalidade diferenciam líderes dos seguidores e líderes efetivos dos não efetivos (BASS, 1990). Os conjuntos de traços mais relevantes, porém, variam conforme a situação e o contexto (BASS, 1990; JUDGE et al, 2002). No entanto, estas conclusões não representam um retorno à abordagem pura dos tra-

⁸ McCrae e Costa (1990, 2003) advogam que o modelo com cinco dimensões bipolares da personalidade (neuroticismo, extroversão, abertura, amabilidade e consciência) é o conjunto dos traços da personalidade humana. Estes traços são estáveis ao longo da vida do indivíduo. Este modelo baseia-se na análise fatorial de termos linguísticos, pesquisas interculturais testando a universalidade dos traços e a relação entre os traços e outras avaliações (PERVIN; JOHN, 2001).

ços, mas sugerem modificações nas teorias que ignoram os traços da personalidade (BASS, 1990).

2.1.2 Abordagem dos estilos

O fim da era dos traços como abordagem predominante dos estudos da liderança é atribuído a um estudo de Stogdill (1948), que questionava a validade dos resultados das teorias dos traços (na sua forma tradicional) e destacava a importância de se considerar a situação e a natureza dos seguidores para descrever o fenômeno da liderança. Com o desencanto pelas teorias dos traços (NORTHOUSE, 2004), houve uma mudança de paradigma nas pesquisas da liderança (BASS, 2008), e a abordagem dos estilos ou dos comportamentos foi dominante, a partir da década de 1950 até o fim da década de 1960 (BRYMAN, 1996).

A ênfase desta abordagem está no comportamento dos líderes. Concentra-se apenas no que o líder faz e como ele age (NORTHOUSE, 2004), e as metodologias utilizadas não consideram variáveis situacionais (e.g., tipo ou complexidade da tarefa).

Na abordagem dos estilos, os comportamentos da liderança são divididos em duas categorias: orientação à tarefa (ou de iniciação de estrutura) e orientação ao relacionamento (ou comportamento de consideração). Esta classificação foi alcançada através de análises fatoriais das respostas dos seguidores sobre os comportamentos dos líderes na forma de questionários (YUKL, 1998). O objetivo dessas abordagens, principalmente representada pelos estudos de Ohio e Michigan realizados nas décadas de 1940 e 1950, é explicar como os líderes combinam esses comportamentos para obter resultados com os subordinados (NORTHOUSE, 2004).

Na década de 1960, surgem os estudos de Blake e Mouton, que definem o *grid* da liderança que, de forma similar aos estudos de Ohio e Michigan, contempla dois fatores comportamentais do líder: preocupação com produção e preocupação com pessoas (NORTHOUSE, 2004). Esta abordagem sugere que os melhores líderes são aqueles que possuem tanto comportamentos orientados à produção, como comportamentos orientados para pessoas (comportamento alto-alto no *grid*). No entanto, as evidências empíricas não sustentam esta proposição (YUKL, 1998; NORTHOUSE, 2004).

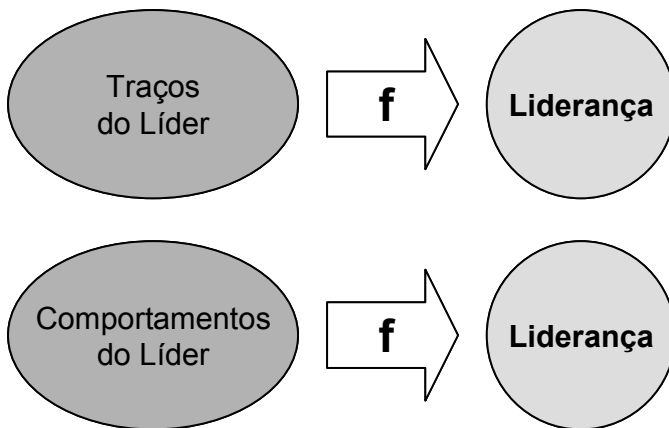
Apesar das evidências pouco conclusivas sobre a relação dos comportamentos da liderança considerados de forma isolada, com os

desempenhos e os resultados do grupo (YUKL, 1998; NORTHOUSE, 2004), a abordagem dos estilos contribuiu, tanto em termos metodológicos como conceituais, para o avanço dos estudos da liderança (BRYMAN, 1996; YUKL, 1998; 2005). O conceito de comportamento, por exemplo, faz-se presente na teoria da liderança transformacional de Bass e Riggio (2006). Na década de 1980, Blake e Mouton propõem variantes do *grid*, com a inclusão de variáveis situacionais (YUKL, 2005). Outro exemplo é a proposta de Yukl e Lepsinger (2004)⁹, de um modelo de desenvolvimento da liderança que tem como ponto de partida a abordagem dos estilos.

2.1.3 Síntese

As abordagens dos traços e dos estilos continuam relevantes para o entendimento do fenômeno da liderança. No entanto, na sua forma original, as premissas são muito simples (Figura 1), ao considerarem que apenas os traços do líder definem a liderança ou que apenas os comportamentos do líder definem a liderança.

Figura 1 – Perspectivas da liderança centradas no líder



Fonte: Interpretação do autor

⁹ O modelo da “liderança flexível” proposto por Yukl e Lepsinger (2004) considera, além dos comportamentos orientados a pessoas e a resultados (da abordagem dos estilos), o comportamento orientado a mudanças, além de incluir fatores situacionais que influenciam a efetividade dos comportamentos.

As versões atualizadas da abordagem dos traços enfatizam que os traços do líder são (e continuam sendo) constituintes da liderança. Ora, se os traços do líder são relevantes e o fenômeno da liderança envolve, pelo menos, o conjunto líder-seguidor, por simetria também os traços dos seguidores são constituintes da liderança. De fato, as abordagens que mesclam os traços com fatores situacionais (BASS, 1990) são indicativas da necessidade de se incluir os seguidores no fenômeno da liderança. Seguindo essa mesma linha, as abordagens dos estilos salientam que os comportamentos do líder são constituintes da liderança. Consequentemente, por simetria, os comportamentos dos seguidores também são constituintes da liderança.

O principal apelo das teorias dos traços e dos estilos está no seu enfoque exclusivo no líder, seja nos seus traços ou no seu comportamento. Por outro lado, essa também é a principal limitação dessas abordagens sintéticas. As atuais evidências sugerem que tanto os traços do líder como os dos seguidores, e que tanto os comportamentos do líder como os dos seguidores, são constitutivos do fenômeno da liderança. As abordagens diádicas, descritas a seguir, constituem avanços teóricos nessa direção.

2.2 Perspectivas diádicas da liderança organizacional

A maior parte das teorias da liderança tem como ponto de partida a unidade de análise diádica “líder-seguidor”. A teoria da troca líder-membro (LMX) explicita claramente esta premissa, tanto conceitualmente como no seu instrumento de pesquisa. Outras teorias, como a teoria transformacional, não se restringem conceitualmente ao nível diádico, mas utilizam instrumentos de mensuração (no caso da liderança transformacional é o *survey*, conhecido como MLQ) que enfocam a interação diádica. Desse modo, os suportes empíricos dessas teorias tendem a se restringir ao diádico.

Nesta seção, apresenta-se as principais teorias da liderança organizacional que utilizam o nível diádico, seja no nível conceitual ou no nível de análise.

2.2.1 Teorias situacional e contingencial

A introdução das abordagens situacionais foi uma ruptura direta à teoria dos traços (BASS, 1990), pois sugere que são os fatores situacionais, e não os traços do líder, que determinam quem vai emergir como líder. A teoria situacional também questiona os resultados da teoria dos estilos, ao sugerir que não existe “o melhor” estilo comportamental, mas sim, que o estilo mais efetivo depende das variáveis situacionais (YUKL, 1998; NORTHOUSE, 2004). A abordagem situacional foi dominante desde o fim da década de 1960 até o início da década de 1980 (BRYMAN, 1996).

A premissa básica da abordagem situacional/contingencial é que diferentes situações demandam tipos diferentes de liderança (NORTHOUSE, 2004), ou seja, que o ambiente cria certas formas estruturais que favorecem algumas alternativas comportamentais e limitam outras (GRINT, 1997b). Nesta seção, discutem-se três principais teorias: liderança situacional, liderança contingencial e caminho-objetivo.

A teoria situacional, de Hersey e Blanchard (1986), prevê o alinhamento entre os estilos eficazes da liderança (em quatro quadrantes, em função da combinação de comportamento de relacionamento com comportamento de tarefa) e o nível de maturidade dos subordinados (em quatro níveis). No entanto, as evidências sugerem a efetividade desta teoria apenas no primeiro quadrante – a adoção do estilo diretivo quando

o nível de desenvolvimento dos seguidores for baixa – sendo, porém, não conclusiva nos demais casos (YUKL, 1998; NORTHOUSE, 2004).

Apesar de as teorias situacionais estarem associadas às contingenciais, a teoria contingencial de Fiedler é a mais reconhecida no meio acadêmico (NORTHOUSE, 2004). Fiedler e Chemers (1981) avaliam oito células de favorabilidade situacional – que é uma composição das dimensões “relação líder-membros” (boa *versus* deficiente), “estrutura da tarefa” (estruturada *versus* não estruturada) e “poder da posição do líder” (forte *versus* fraco) com o “estilo preferido de liderança” (LPS – *leadership preferred style*). Para Fiedler e Chemers (1981), existem situações para as quais é melhor um líder motivado por relações, e outras, para as quais é melhor um líder motivado por tarefas. No entanto, essa proposta não explica porque determinados estilos de liderança são mais adequados e efetivos em algumas situações do que em outras (NORTHOUSE, 2004).

Ressalta-se que uma das principais diferenças entre a teoria contingencial de Fiedler e Chemers (1981) e a teoria situacional de Hersey e Blanchard (1986) é o grau de flexibilidade do líder em adotar diferentes tipos de comportamentos. A teoria contingencial de Fiedler e Chemers (1981) assume que não existe “líder universal” para todas as situações organizacionais (GRINT, 1997b). De fato, a proposta de Hersey e Blanchard (1986) pode ser criticada devido à premissa de que o líder é capaz de modificar o seu comportamento de acordo com os requisitos situacionais; ou seja, de que o líder possui amplas competências para adaptar rapidamente o seu comportamento. Por outro lado, Northouse (2004) advoga que a ênfase na flexibilidade comportamental é um dos pontos fortes dessa abordagem, pois sugere a inexistência de um único estilo de liderança.

A terceira teoria relevante que incorpora as premissas situacionais/contingenciais é a teoria caminho-objetivo da liderança, que está fundamentada na teoria motivacional da expectativa. Na teoria das “expectativas”, os seguidores estarão mais motivados a serem produtivos quando: 1) acreditarem que são capazes de realizar as tarefas; 2) que os seus esforços vão produzir os resultados desejados; e 3) julgarem que a conclusão das suas tarefas constituirá um caminho para alcançarem um objetivo relevante (HACKMAN; JOHNSON, 2004; NORTHOUSE, 2004). Nessa teoria, o líder deve diagnosticar as necessidades de motivação dos seus seguidores e adotar o estilo de liderança que aumente a motivação deles (através, por exemplo, da definição de objetivos, esclarecimentos sobre o caminho a ser percorrido, redução ou remoção de obstáculos, provimento de apoio psicológico e aumento dos benefícios

por se alcançar os resultados) (NORTHOUSE, 2004). Na teoria caminho-objetivo, os comportamentos do líder (diretivo, de apoio, participativo e orientado a resultados) são variáveis causais, e as variáveis moderadoras situacionais são as características dos subordinados e das tarefas (HACKMAN; JOHNSON, 2004; NORTHOUSE, 2004).

A principal inovação das teorias situacionais foi resgatar a importância das circunstâncias nas quais ocorre o fenômeno da liderança. Estas abordagens consideram o acoplamento líder-seguidor e identificam as variáveis situacionais que influenciam a efetividade da liderança, como o grau de desenvolvimento do seguidor, o tipo de relação, a estrutura da tarefa e o poder de posição do líder. Enfatiza-se que o acoplamento líder-seguidor é feito de forma indireta: na teoria de Hersey e Blanchard (1986), o nível de desenvolvimento do seguidor em relação à tarefa é a variável situacional; na teoria caminho-objetivo, as variáveis situacionais são as características do subordinado e as da tarefa; e na teoria de Fiedler e Chemers (1981), as variáveis contingenciais incluem o grau de complexidade da tarefa, a qualidade do relacionamento do líder com o grupo e a relação de poder do líder sobre os seguidores.

Por fim, ressalta-se que a principal pressuposição destas abordagens é de que existe um conjunto limitado e constante de variáveis situacionais que determinam os estilos comportamentais mais efetivos da liderança. Por outro lado, desconsideram-se as demais variáveis, como os traços da personalidade do líder (BASS, 1990).

2.2.2 Teorias da liderança carismática

Apesar de Max Weber ter definido a liderança carismática no início do século XX, somente após os trabalhos de liderança política de Burns (1979) é que se construiu um corpo teórico mais sistemático sobre o “carisma” e a sua relação com a liderança organizacional.

Para Yukl (2005), a essência do carisma é que o líder seja percebido como extraordinário pelos seguidores, que dependem dele para motivação e direção. Resgatando o conceito teológico, Weber (1999, p. 141) define o líder carismático como aquele que exerce a dominação “em virtude de confiança pessoal em revelação, heroísmo ou exemplaridade”. Weber (1999, p.159) também enfatiza as características da personalidade do líder, pois o carisma é uma “qualidade pessoal extracotidiana” e “sobre-humana” atribuída pelos seguidores ao líder carismático. Para Weber (1999), portanto, é fundamental o papel dos seguidores na atribuição do carisma ao líder que exerce a dominação carismática.

As abordagens da liderança carismática resgatam três características associadas ao tipo ideal do líder carismático weberiano: 1) a importância dos traços do líder; 2) o papel dos seguidores na atribuição de qualidades extraordinárias ao líder; e 3) a importância do sucesso repetido. A teoria dos traços do líder, como uma das teorias pioneiras da liderança, foi influenciada pela tipologia weberiana. No entanto, somente com a evolução da teoria da liderança carismática nas organizações, principalmente a partir da década de 1980, é que se efetuou a exploração empírica das demais características salientadas por Weber (1999).

Trice e Beyer (1993, p. 259) destacam cinco circunstâncias simultâneas para que ocorra a emergência da liderança carismática de Weber: 1) que exista um líder com qualidades excepcionais; 2) que este líder sobressaia-se em um momento de crise; 3) que este líder possua uma visão sobre como resolver a crise e que esta forma represente uma ruptura com o passado; 4) que este líder mobilize um conjunto de seguidores que acreditam na sua visão; e 5) que a visão do líder seja validada por aquilo que os seguidores consideram sucessos sistemáticos. No entanto, Bass (2008) minimizam a importância de momentos de crise como condição necessária para a emergência da liderança carismática.

Nas pesquisas sobre liderança organizacional, destacam-se duas teorias sobre a liderança carismática: a teoria do “carisma atribuído” e a teoria do “autoconceito” (*self-concept*) (YUKL, 2005). Na teoria do carisma atribuído, tem-se Conger (1989) e Conger e Kanungo (1998); e, na teoria do autoconceito, Shamir, House e Arthur (1993).

Conger (1989) propôs uma teoria comportamental da liderança a partir da atribuição do carisma, refinada posteriormente por Conger e Kanungo (1998). Conger e Kanungo (1998) contornaram algumas das dificuldades das abordagens dos traços, enfocando, principalmente, os aspectos comportamentais da atribuição do carisma. Para Conger (1989), e Conger e Kanungo (1998), existem evidências de que certos tipos de comportamento podem levar as pessoas a perceberem o líder como carismático, desde que as pessoas considerem os comportamentos relevantes para a situação delas. A premissa básica do mecanismo de atribuição é a de que as pessoas buscam o significado do comportamento do líder quando percebem que a situação lhes é relevante (CONGER, 1989). E os comportamentos relevantes para a atribuição do carisma variam em estágios: no primeiro, destacam-se os comportamentos para explorar deficiências do *status quo* e formular uma visão; no segundo, para comunicar a visão, estabelecer objetivos e articular seguidores; no último estágio, para demonstrar os meios para se alcançar a visão e para construir confiança através do sucesso (CONGER, 1989; CONGER;

KANUNGO, 1998). De fato, considera-se que o sucesso é o pré-requisito para a liderança carismática e que a percepção de sucesso (em oposição ao fracasso) é essencial para a manutenção da influência carismática (GRINT, 1995).

Para Northouse (2004), a teoria da liderança carismática do auto-conceito considera simultaneamente cinco elementos: 1) as características do líder (como dominância, desejo de influência, autoconfiança e valores salientes e enraizados); 2) as demonstrações de tipos específicos de comportamento carismático pelo líder (e.g., o líder quer que os seguidores adotem seus valores, e, o líder deve aparentar competência perante os seguidores); 3) a articulação dos objetivos e visões do líder com valores morais mais elevados; 4) a comunicação de elevadas expectativas de desempenho dos seguidores e a confiança do líder em que os seguidores serão bem sucedidos nas suas tarefas; e 5) o estímulo das motivações relevantes à tarefa nos seguidores (como poder, estima ou afiliação). Shamir, House e Arthur (1993) articulam esses elementos em torno do constructo de autoconceito e postulam que a liderança carismática modifica os autoconceitos dos seguidores de tal forma a estabelecer o alinhamento e o fortalecimento do vínculo entre os autoconceitos dos seguidores e a identidade da organização. Nesse processo, os seguidores tendem a enxergar as suas atividades e os seus resultados como formas de expressar seus autoconceitos e de contribuir para o sucesso da organização (NORTHOUSE, 2004).

Por fim, trazendo à tona questões éticas e sobre o lado sombra da liderança carismática (CONGER; KANUNGO, 1998), destaca-se que as teorias carismáticas explicitam a possibilidade de falhas de caráter dos líderes carismáticos e a possível manipulação dos seguidores, por esses líderes. Vários autores sobre este tema prescrevem modelos alternativos de liderança. O conceito de liderança servidora, de 1969, foi introduzido por Greenleaf (2002), contrastando com a figura do líder como nobre e grandioso. Badaracco (2002) advoga a liderança silenciosa, que trabalha a ética e o caráter no dia a dia das organizações. Lipman-Blumen (2005) discorre sobre os líderes tóxicos e seus impactos negativos na organização. Khurana (2002) revela as armadilhas da busca por presidentes carismáticos nas organizações. Por fim, emergem manifestações mais expressivas sobre o conceito de liderança autêntica (e.g., GOFFEE; JONES, 2006; AVOLIO; LUTHANS, 2005) e a liderança transformacional autêntica (BASS; STEIDLMEIER, 1999).

2.2.3 Teoria da liderança transacional e transformacional

A vertente da liderança transformacional é considerada a “nova abordagem da liderança” (*the New Leadership Approach*), com forte presença a partir da década de 1980 (BRYMAN, 1996; NORTHOUSE, 2004; RICKARDS; CLARK, 2006). Além disto, a década de 1990 foi prolífica em termos de novos paradigmas da liderança nas organizações e, assim, a liderança transformacional atualmente divide espaço com outras abordagens e teorias.

Para Northouse (2004), há uma afinidade histórica entre as teorias da liderança carismática e da transformacional, sendo que a última estendeu o conceito de liderança de Burns (1979) com os métodos das teorias da liderança carismática (CONGER, 1989), que deram maior ênfase aos seguidores.

O trabalho de Burns (1979), a partir de uma perspectiva histórica das ciências políticas, diferenciou dois tipos de liderança: transacional e transformacional. A liderança “transacional” ocorre quando existe o contato entre os membros do grupo com o propósito de efetuarem trocas de valor, podendo envolver aspectos econômicos, políticos ou psicológicos (BURNS, 1979). A liderança “transformacional” ocorre quando existe o engajamento dos membros de tal forma que “líderes e seguidores elevam-se para níveis superiores de motivação e moralidade” (BURNS, 1979, p. 20).

Para Bass e Riggio (2006), adaptando os conceitos de Burns (1979), os líderes transformacionais são aqueles que “estimulam e inspiram seguidores tanto para alcançar resultados extraordinários como, ao longo do processo, desenvolver sua própria capacidade de liderança” (BASS; RIGGIO, 2006). Além disso, para Bass (2008), a liderança transacional e a liderança transformacional não são polos opostos de uma única dimensão, mas constituem comportamentos distintos da liderança, sendo que os líderes podem apresentar ambos os comportamentos.

O atual modelo da liderança transformacional é composto por quatro tipos de comportamento: influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada (BASS; RIGGIO, 2006). Tanto os comportamentos de influência idealizada como de motivação inspiracional estão relacionadas à liderança carismática – Bass (2008) ressalta que não há como separar fatorialmente esses comportamentos do carisma, mas que foram mantidos separados em função da diferença conceitual. O instrumento de avaliação é o MLQ (*multifactor leadership questionnaire*), que avalia, além dos quatro tipos de comportamentos da liderança transformacional, os seguintes tipos de

comportamento: recompensa contingente, gerenciamento por exceção ativo, gerenciamento por exceção passivo e *laissez-faire* (BASS; RIGIO, 2006). Os dois últimos comportamentos são considerados contra-producentes para a efetividade da liderança organizacional.

A teoria da liderança transformacional reconhece que a efetividade da liderança depende, em um certo grau, do ambiente e da organização, entre outras considerações situacionais (BASS; RIGIO, 2006). No entanto, defensores da teoria transformacional, como Avolio (1999) e Bass e Riggio (2006), acreditam que a teoria transformacional permanece relevante e aplicável de modo geral, apesar do instrumento de pesquisa (MLQ) não considerar diretamente as variáveis situacionais. Por outro lado, uma vez que o modelo enfatiza as necessidades individuais dos seguidores (AVOLIO, 1999), a teoria transformacional adota algumas premissas da abordagem situacional no nível diádico (através dos comportamentos chamados de “consideração individualizada”).

O instrumento de mensuração da liderança transformacional (MLQ) é um questionário que capta a percepção individual dos seguidores em relação aos comportamentos do líder (AVOLIO; BASS, 2004). Desse modo, a principal unidade de análise da liderança transformacional é a díade líder-seguidor. Por consequência, os níveis de análise de grupo e de organização precisam ser inferidos a partir da média das respostas dos seguidores.

A teoria transformacional é mais ativa que as teorias carismáticas, pois visa reduzir a dependência líder-seguidor e, de forma normativa, sugere que o processo da liderança transformacional promove os seguidores a líderes (AVOLIO, 1999). De fato, ao incorporar elementos da teoria carismática (os comportamentos de influência idealizada e de motivação inspiracional estão fundamentados na teoria carismática), a liderança transformacional é considerada uma teoria do tipo neocarismática (BASS, 2008).

As evidências empíricas disponíveis dão suporte às principais proposições tanto das teorias da liderança carismática quanto da teoria da liderança transformacional (YUKL, 2005), mas, com a importante ressalva de que a validade do MLQ (seu instrumento de mensuração) ainda não foi estabelecida (NORTHOUSE, 2004). Yukl (2005), ao fazer uma avaliação crítica, acredita que essas teorias estão excessivamente focadas nos processos diádicos (entre líder-seguidor), omitem comportamentos relevantes para a liderança e não avaliam adequadamente as variáveis situacionais. Northouse (2004) e Yukl (2005) também destacam as dificuldades de clareza conceitual da teoria transformacional, inclusive as limitações do seu instrumento MLQ, e a tendência de se a

valorizar aspectos heróicos da liderança – fomentando aspectos elitistas e antidemocráticos.

2.2.4 Teoria LMX (*Leader-Member Exchange*)

Contrastando com a abordagem situacional/contingencial, que considera o acoplamento do líder com a situação (onde as características dos seguidores são variáveis situacionais), a teoria da troca líder-membro (LMX) conceitualiza a liderança somente a partir das interações recíprocas entre líder-seguidor (NORTHOUSE, 2004; YUKL, 2005).

Antes do surgimento da teoria LMX, na década de 1970, as abordagens da liderança consideravam apenas o que o líder fazia em relação aos seguidores, a partir da premissa implícita de que os líderes tratavam os seguidores de uma forma coletiva e uniforme, sendo o grupo de seguidores composto por indivíduos similares, adotando um estilo mediano de liderança (NORTHOUSE, 2004, p. 147). Rompendo com essa abordagem homogênea do líder para os seguidores, a teoria LMX considera o relacionamento de cada díade vertical (líder-seguidor) como o centro focal da liderança, e este relacionamento de troca entre líder e seguidor evolui à medida que ambos se influenciam e negociam seus papéis na organização (NORTHOUSE, 2004; YUKL, 2005).

Para Yukl (2005), esta é uma teoria que começou de forma descritiva (em meados da década de 1970) e depois passou para prescritiva. Um dos pontos fortes dessa teoria é a sua abordagem descritiva, que explica como os líderes usam mais alguns seguidores (pertencentes ao chamado *in-group*) do que outros (que formam o *out-group*). Em uma organização, os subordinados tornam-se parte do *in-group* quando a díade líder-subordinado alcança uma comunicação de alta qualidade nas suas relações de trabalho; caso contrário, formam o chamado *out-group* (NORTHOUSE, 2004).

A importância da teoria LMX está em enfatizar: 1) que a liderança efetiva é contingente às trocas efetivas entre líder-membro; e 2) a importância da comunicação na liderança (NORTHOUSE, 2004). Neste caso, a qualidade da comunicação na díade líder-membro é caracterizada por confiança, respeito e comprometimento (NORTHOUSE, 2004). De fato, as pesquisas sobre o LMX tendem a enfatizar os processos de constituição da liderança, onde as parcerias entre líder-membro passam por fases de desenvolvimento. Na fase inicial de forasteiro, as relações são processuais (limitam-se aos papéis esperados) e as trocas, de baixa qualidade (transacionais); na fase intermediária de familiarização, os papéis

extras (com responsabilidades acima do esperado) são testados com oscilação na qualidade das trocas e, por fim, na fase de maturidade (ou parceria), caracterizada por confiança e obrigações mútuas, os papéis são negociados e com trocas de alta qualidade – caracterizando o *in-group* (NORTHOUSE, 2004).

A teoria LMX, em resumo, tem como ponto de partida a interação mútua líder-seguidor (díade) e resgata a importância dos relacionamentos de alta qualidade, caracterizados por confiança e obrigações mútuas. Por outro lado, esta teoria, ao enfatizar díades verticais, considera superficialmente outras variáveis situacionais (YUKL, 2005), e somente aplica-se onde há uma clara diferenciação entre líder e seguidor (ou membro, na terminologia desta teoria). Por fim, como considera apenas o relacionamento da díade vertical, deixa de lado as dinâmicas relacionais do grupo.

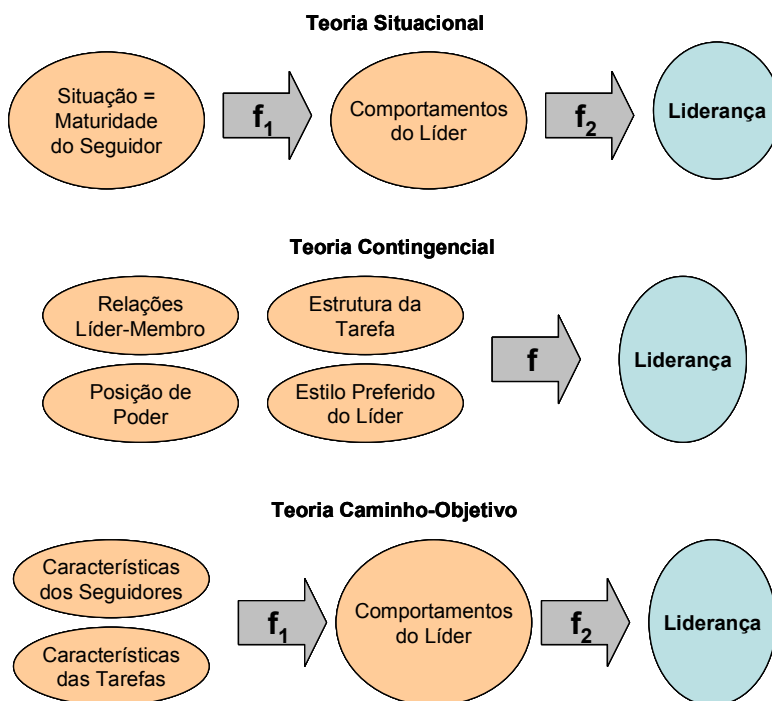
2.2.5 Síntese

A abordagem situacional/contingencial constitui uma reversão das premissas da abordagem dos traços. Enquanto que na abordagem dos traços é o líder quem determina a liderança, na abordagem situacional/contingencial é a situação que determina a liderança. No último caso, há, basicamente, duas formas de atuação quando se considera que a situação determina a liderança: o líder pode adaptar-se à situação (e, portanto, pode mudar o seu estilo comportamental no caso da liderança situacional), ou, escolhe-se o líder que apresenta as melhores características comportamentais para uma situação específica (como não se assume a adaptação do líder, no caso da liderança contingencial, a única alternativa é a troca de líderes). Para Grint (2000), na abordagem dos traços, a essência da liderança está no líder, enquanto que o contexto (ou a situação) não é essencial; na abordagem contingencial, ambos (tanto o líder como o contexto) são essenciais na liderança; na abordagem situacional, somente o contexto é essencial.

Os resultados empíricos não são conclusivos sobre as relações de causa e efeito das variáveis situacionais para os estilos de liderança; no entanto, sugerem uma fraca correlação (NORTHOUSE, 2004; YUKL, 2005). Desse modo, no caso da liderança contingencial, se existe um líder mais adequado para cada tipo de situação, então também é possível imaginar que existam seguidores mais adequados para cada tipo de situação e seguidores mais adequados para cada tipo de líder. No caso da liderança situacional, se existe um comportamento mais adequado do líder para cada tipo de situação, então é de se esperar que existam com-

portamentos mais adequados dos seguidores para cada tipo de situação. No entanto, ao se considerar a relação recíproca do seguidor para o líder, a visão determinística (de causa e efeito da situação para a liderança) deixa de ser relevante. A dificuldade, no entanto, continua em como caracterizar exatamente “cada tipo de situação” somente a partir de um conjunto minimalista de variáveis (e.g., situacional: nível de maturidade dos subordinados em relação às tarefas; caminho-objetivo: características dos subordinados e das tarefas; contingencial: grau de complexidade da tarefa, qualidade do relacionamento entre líder para com o grupo e relação de poder do líder para os seguidores – vide Figura 2).

Figura 2 – Teorias da liderança: Situacional, Contingencial e Caminho-Objetivo



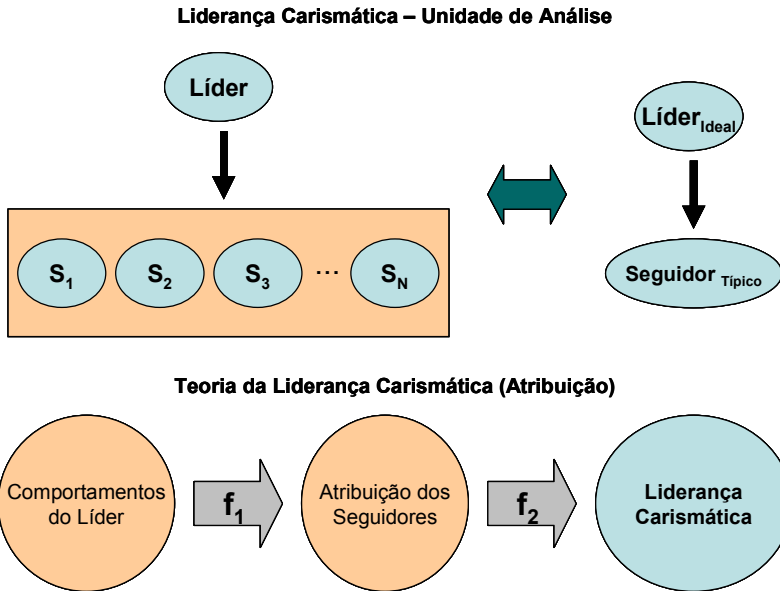
Fonte: Interpretação do autor

As teorias carismáticas representam um avanço no acoplamento líder-seguidor como unidade de análise, pois consideram tanto as influências dos traços e dos comportamentos do líder como os processos de atribuição ou de alinhamento do autoconceito dos seguidores (BASS,

2008). Nas abordagens da liderança carismática, via de regra¹⁰, considera-se simultaneamente o líder (que possui e/ou exerce o carisma) e o seguidor (que se identifica com o líder ou atribui carisma ao líder). No que se refere às variáveis situacionais, Yukl (2005) destaca que são tratadas de forma secundária pelas abordagens carismáticas. Por outro lado, Yukl (2005) acredita que existem condições que facilitam a emergência do líder carismático: crise (ou desencantamento); tarefas complexas e/ou importantes; e seguidores dependentes e/ou fracos.

Tanto as teorias carismáticas como as transformacionais da liderança consideram os processos de idealização dos líderes por parte dos seguidores e tendem a valorizar os aspectos simbólicos dos subordinados (a respeito dos líderes, vide Figura 3 e Figura 4).

Figura 3 – Teoria da liderança carismática



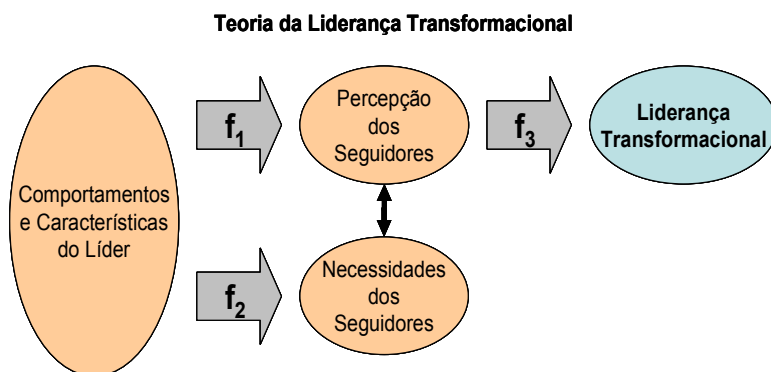
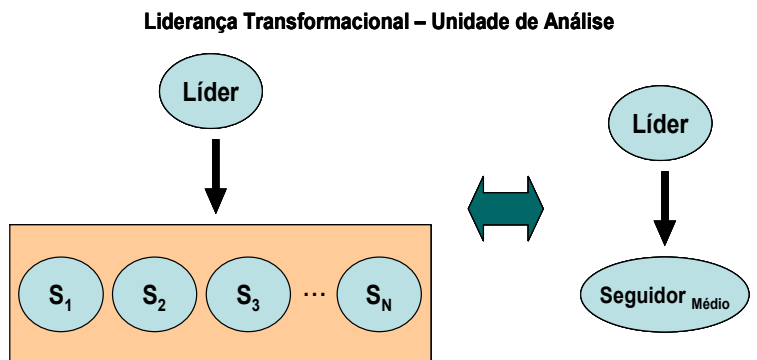
Fonte: Interpretação do autor

Por consequência da mensuração e do foco nos aspectos da percepção e da construção de significados dos comportamentos da liderança por parte dos seguidores, essas abordagens não enfocam a liderança

¹⁰ Uma exceção é a teoria do contágio social, que busca explicar a influência do líder em pessoas com quem nunca conversou face a face (YUKL, 2005).

enquanto ação nem os seus aspectos processuais, apenas buscam estabelecer a correlação entre as atribuições dos seguidores e os comportamentos da liderança carismática/transformacional.

Figura 4 – Teoria da liderança transformacional



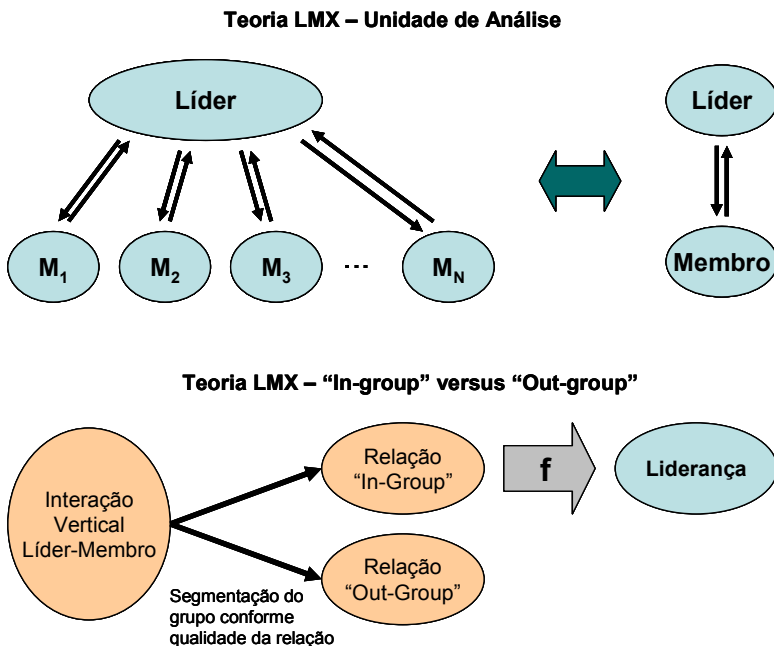
Fonte: Interpretação do autor

Destaca-se, também, que a repetição dos sucessos atribuídos ao líder é essencial para a manutenção e a continuidade da liderança carismática (CONGER; KANUNGO, 1998). No entanto, o questionário Conger-Kanungo de liderança carismática (CONGER; KANUNGO, 1998) não contempla o impacto dos sucessos atribuídos ao líder nem os resultados organizacionais. Por outro lado, o MLQ (AVOLIO; BASS, 2004) da liderança transformacional busca captar a percepção dos subordinados sobre a efetividade do líder. Mas, por se tratar de uma

avaliação do seguidor, deve-se considerar a tendência do seguidor em exagerar a percepção da efetividade do líder, com o aumento da percepção dos comportamentos transformacionais (e vice-versa).

Dentre as várias abordagens diádicas discutidas nesta seção, a teoria LMX é a que considera o acoplamento líder-membro sem a simplificação de um seguidor ideal, típico (médio ou mediano) ou prototípico. A teoria LMX reconhece que existem diferentes preferências e afinidades entre o líder e os seguidores, que se traduzem na qualidade das relações entre líder-membro. Os membros do *out-group* são tratados de forma padronizada, enquanto que os membros *in-group*, por negociarem responsabilidades acima do esperado, exibem comunicações de alta qualidade e são tratados com certos privilégios. Por outro lado, a teoria LMX restringe a análise ao nível diádico de líder-membro (Figura 5).

Figura 5 – Teoria LMX da liderança



Fonte: Interpretação do autor

2.3 Liderança como rede de influências sociais

O conceito de redes, em função da sua ampla difusão, possui múltiplos significados. Em inglês, por exemplo, o termo “rede” pode significar “*net*” (para expressar uma rede como um artefato físico, como rede de pesca, rede do gol etc.), ou “*network*” (para designar um sistema complicado de conexões dos mais variados elementos – tubos, linhas, nervos, cabos etc.). No estudo das organizações, o termo rede se aproxima mais ao significado de *network*, onde se destaca o sufixo “-*work*”, que sugere um processo de “trabalho para estabelecer interconexões”, ou seja, de “interligação de nós”. Latour (2005), para enfatizar o trabalho de associações, recomenda a inversão dos termos para “*work-net*”.

A metáfora de “redes”, quando aplicada às organizações, sugere que todos os elementos da organização estão interconectados e poderiam ser vistos em um formato que se assemelha a uma rede, com vários nós, que estão interligados ou não. Uma proposta construcionista, por exemplo, é considerar a organização como redes de conversações, onde as redes de conversações constituem o palco para a contínua reconstrução social da organização (FORD, 1999; FORD; FORD, 2003). De forma similar, uma outra linha derivada da teoria dos atos da fala de Searle¹¹ (1969, 1979) argumenta que é possível ver as organizações como conjuntos de conversações elementares que articulam uma rede de comprometimentos, através de atos da fala dos atores organizacionais (FLORES, 1982; WINOGRAD; FLORES, 1987; SIELER, 2003; ECHEVEERRIA, 2005). Nesses casos, as conversações constituem o elo de ligação entre os atores. Além disso, como estas abordagens se fundamentam nas teorias da comunicação organizacional, o interesse deste tipo de pesquisa está nos significados das ações organizacionais (principalmente na “performance” dos atos da fala dos atores).

Nesta seção, descrevem-se as abordagens e teorias que consideram a liderança a partir da noção de redes de influências sociais (ou seja, enfocam os atores humanos). O conceito de liderança dispersa resgata as interações mútuas dos membros do grupo (GRONN, 2002; DAY; GRONN; SALA, 2004). A liderança como gerenciamento de significados aborda a intersubjetividade e a negociação dos significados (SMIR-CICH; MORGAN, 1982). A liderança como construção de significados,

¹¹ A teoria dos atos da fala de Searle (1969) está baseada nos conceitos mais gerais de Austin (1962). A principal crítica sobre a teoria de Searle (1969) está na “simplificação” da construção dos significados dos atos da fala, com base apenas na intencionalidade do ator.

a partir de influências do construtivismo, considera a complexidade dos processos de construção de significados, que dependem inclusive dos estágios de desenvolvimento do indivíduo (DRATH; PALUS, 1994; DRATH, 1998; PALUS; HORTH, 2002). A liderança como fazer-sentido coletivo aborda as possibilidades coletivas da ação como fonte dos aspectos cognitivos dos mecanismos de fazer-sentido (WEICK, 1995; HILL; LEVENHAGEN, 1995; MAITLIS, 2005). Por fim, a liderança como resolução de problemas trata das necessidades coletivas de resolução de problemas (HEIFETZ, 1994; GRINT, 2008).

2.3.1 Liderança dispersa e variantes

Ao mesmo tempo em que constata a forte influência da abordagem da Nova Liderança, a partir dos anos 1980, Bryman (1996) também identifica movimentos, nas pesquisas sobre a liderança, que não são encapsulados pelo conceito de liderança transformacional e suas variantes, denominando-os de liderança dispersa. Esse conceito é uma expressão que contesta as abordagens centradas no líder, resgatando uma maior atenção para os processos e habilidades da liderança que estão dispersos em uma rede de influências sociais (BRYMAN, 1996). Os conceitos de liderança dispersa e liderança distribuída são próximos e, na prática, são tratados de forma intercambiável (JACKSON; PARRY, 2008).

Existem linhas de pesquisa da liderança que consideram o fenômeno da liderança como disperso em uma rede de influências sociais. A maioria dessas linhas questiona o líder como papel preponderante da liderança, ao destacar as influências mútuas: liderança distribuída, grupos de trabalho sem líder e liderança de times. No entanto, também existem linhas que mantêm a distinção entre líderes e seguidores, como no caso da co-liderança e da liderança compartilhada.

A co-liderança (assim como a liderança compartilhada) é descrita como um conjunto de líderes que compartilham as responsabilidades pela liderança (JACKSON; PARRY, 2008). Este é um conceito que ressoa com o contexto organizacional, em função das divisões internas de atribuições das organizações, e estabelece uma espécie de hierarquia de líderes.

No entanto, a literatura sugere divergências entre os conceitos de time e de líder. Katzenback e Smith (1993) sugerem que o conceito de times de executivos de alto desempenho deve se sobrepor aos conceitos dos papéis do líder. A ideia implícita é a de que líder e times de alto desempenho são modelos diferentes e, de certa forma, incompatíveis. De fato, a constituição de times nem sempre é a melhor solução para os

problemas de desempenho organizacional, apesar da “força” dos times de alto desempenho (KATZENBACK; SMITH, 1993).

Saindo do nível executivo, destaca-se o estudo de caso de Vanderslice (1988), que descreve um restaurante que adota um modelo de gestão onde não há o papel de líder, ou seja, as estruturas internas permitem o exercício coletivo da liderança. Esse autor acredita que, neste caso, o conceito de líder pode inclusive se tornar um fator de acomodação para os seguidores (VANDERSLICE, 1988).

Gronn (2000), no contexto da liderança educacional, propõe uma “nova arquitetura” para a liderança, baseada em propriedades distribuídas. Esse autor favorece uma visão dinâmica de papéis múltiplos, emergentes e orientados a tarefas, para a reconceitualização da influência no fenômeno da liderança. Posteriormente, constatando a dominância da unidade de análise centrada no líder, Gronn (2002) advoga que a nova unidade de análise seja a liderança distribuída. Desta forma, Day, Gronn e Salas (2004) questionam a distinção entre líder e seguidor.

A noção de liderança distribuída não é recente, Gibb (1954 apud DAY; GRONN; SALAS, 2004), por exemplo, sugeriu o conceito de liderança como uma qualidade do grupo e cunhou a expressão “liderança distribuída”. Mantendo este alinhamento, Day, Gronn e Salas (2004) propõem o conceito de capacidade de liderança do time. Nesse caso, a liderança é entendida como o resultado de processos do time. Para esses autores, a capacidade de liderança do time contribui para o desempenho coletivo que, de forma recursiva, influencia o desenvolvimento da capacidade de liderança. Além disso, todos os membros do time participam dos processos da liderança. Neste modelo, existem variáveis moderadoras dos processos de liderança, consideram-se as características individuais dos membros e efetua-se um processo de retroalimentação dos resultados na capacidade de liderança dos times – ou seja, os históricos de interações e de desempenhos interferem na evolução da capacidade de liderança. Os autores concluem que as variáveis situacionais são importantes nos conceitos de liderança distribuída e liderança em times; e que o contexto histórico local também é importante. Porém, o modelo de Day, Gronn e Salas (2004) subestima o contexto social, ao isolá-lo do ambiente social e histórico (externo) no qual o time se encontra.

Apesar dos valores de igualdade e de democracia subjacentes à liderança distribuída (GRINT, 2005), que busca considerar as participações de todos os participantes, o contexto organizacional é permeado de relações hierárquicas e de divisões de atribuição (de funcional a geográfica), que introduzem assimetrias nas relações de influência (TAYLOR; VAN EVERY, 1999). Grint (2005, p. 164) advoga que a liderança dis-

tribuída constitui mais um tipo ideal (no sentido weberiano) e que, talvez, sirva de contraponto aos modelos autoritários de liderança.

Por fim, salienta-se que a principal contribuição dos conceitos de liderança distribuída (GRONN, 2002) e suas variantes (dispersa, compartilhada etc.), e da liderança em times como resultados de processos do time (DAY et al, 2004), é a de resgatar o grupo como a unidade conceitual do fenômeno da liderança.

2.3.2 Liderança como gerenciamento de significados

Smircich e Morgan (1982, p. 261) acreditam que o modo como o significado é criado, sustentado e modificado nas organizações revela a natureza da liderança como um processo social. Por isso, buscam compreender o modo como as ações dos líderes tentam moldar e interpretar situações, para guiar os membros para uma interpretação comum da realidade.

Para fundamentar esta perspectiva, Smircich e Morgan (1982, p. 258) resgatam o referencial teórico de Berger e Luckmann (1967) e as premissas de tipificação de Schutz (1979). Para Smircich e Morgan (1982), como em qualquer outro fenômeno social, a liderança é “socialmente construída através da interação” e emerge como resultado das construções e das ações dos líderes e dos seguidores.

Destacam-se os seguintes elementos do trabalho de Smircich e Morgan (1982, p. 259) sobre a liderança organizacional como gerenciamento de significados:

- Os autores partem da premissa de que existe uma clara distinção entre líder e seguidor. As descrições da liderança estão centradas na figura do líder, onde alguns indivíduos emergem como líderes devido ao seu papel no enquadramento da experiência, de forma a prover uma base viável de ação.
- Acreditam que grande parte da liderança está na capacidade do líder de gerar um ponto de referência para o qual pode emergir um sentido de organização e de direção. Dessa forma, “a liderança envolve o processo de definir a realidade de maneiras que sejam sensatas para os seguidores”.
- Partem da premissa que a liderança organizacional depende da existência de indivíduos que, por inclinação ou por pressão, sujeitam-se ao poder do líder de moldar e de definir sua própria realidade. Nesse caso, a “liderança envolve uma relação de dependência” dos subordinados em relação ao líder e onde

os subordinados rendem-se aos poderes do líder de interpretar e definir a realidade para eles.

- Acreditam que “a emergência de papéis formais da liderança representa um estágio adicional na institucionalização” (por exemplo, relacionamentos de autoridade hierárquica), onde as atividades são reconhecidas e formalizadas pela organização e a natureza da experiência define os direitos e as obrigações.

Ao longo do estudo de caso etnográfico, Smircich e Morgan (1982) sugerem que o modo como as relações de poder estão incorporadas aos papéis de liderança obrigam os seguidores a observar de forma diferenciada as atividades dos líderes. Smircich e Morgan (1982, p. 269) acreditam que as ações dos líderes moldam e influenciam as perspectivas dos seguidores de tal forma que “os líderes simbolizam a situação organizada nas quais eles lideram”. Por fim, Smircich e Morgan (1982, p. 279) propõem que a liderança não se resume a comportamentos ou processos de recompensa, mas que a liderança “é um processo de construção da realidade baseado no poder”.

No que se refere à liderança como gerenciamento de significados, Smircich e Morgan (1982) entendem que o fenômeno da liderança está dentro de um contexto maior, como uma forma de ação que procura moldar o seu próprio contexto, onde as ações e as expressões dos líderes moldam o contexto da ação. Dessa forma, os seguidores podem utilizar os significados assim criados como pontos de referência para entendimento do contexto e para a condução da sua própria ação.

Como ressalva, Smircich e Morgan (1982) reconhecem que, apesar dos líderes obterem poder de sua capacidade de moldar a realidade, esse é um processo sobre o qual não possuem controle completo. “Como os líderes podem gerar uma variedade de interpretações que constituem a base de ações significativas” (p. 262), a liderança efetiva depende da adequação da definição de realidade do líder, para servir de base de ação para os seguidores. E, assim, os líderes convivem com sua própria desorganização, gerada por esses significados.

2.3.3 Liderança como construção de significados

Enquanto a liderança como gerenciamento de significados (SMIRICICH; MORGAN, 1982) fundamenta-se na construção social da realidade (BERGER; LUCKMAN, 1967), a liderança como construção de significados fundamenta-se em uma perspectiva desenvolvimentista e do construtivismo da aprendizagem de adultos de Kegan (1982; 1994).

A partir da generalização dos trabalhos de Piaget, Kegan (1994) propôs estágios de desenvolvimento da consciência de adultos. Para Kegan (1994), a “construção de significados” se refere ao processo de criação e de uso de quadros de referência epistemológicos que definem e localizam o *self* em relação ao mundo.

2.3.3.1 Liderança como construção coletiva de significados

Drath e Palus (1994) consideram que as pessoas constroem a realidade tanto individual como socialmente e que estes processos são interdependentes. Esses autores adotam a perspectiva do construtivismo de Kegan (1994) e consideram que o significado pode ser entendido como um quadro de referência cognitivo e emocional, que permite ao indivíduo conhecer alguma versão de mundo e que posiciona o indivíduo em relação a esta versão de mundo. A construção de significado, por sua vez, consiste na criação, no fomento e na evolução desses quadros de referência.

Drath e Palus (1994) advogam que a liderança ocorre no processo de construção de significados de uma forma coletiva. Acreditam que a liderança consiste em um processo de se utilizar as estruturas cognitivas de construção de significados dos indivíduos para construir o conhecimento sobre a experiência, de tal modo que os indivíduos possam interpretar, antecipar e planejar. Nesse contexto, propõem a metáfora da liderança como construção de significados em uma comunidade de prática.

Na liderança como construção de significados em comunidades de prática (DRATH; PALUS, 1994) tem-se que:

- A influência é o resultado da liderança e não o seu meio.
- As pessoas participam de um processo compartilhado de construção de significados, ou seja, da liderança. O líder, neste caso, não exerce um papel de dominância nesses processos.
- Não se trata de motivar os seguidores, mas sim de criar condições para que as pessoas aumentem a sua participação na comunidade de prática e o seu sentimento de contribuição e de significância.
- O foco deixa de estar nos papéis individuais (do líder) e passa para a participação na melhoria dos processos de liderança.

2.3.3.2 Liderança como construção compartilhada de significados

Em relação ao conceito de liderança como construção coletiva de significados, a liderança como construção compartilhada de significados dá maior ênfase para os processos recíprocos, nos quais um grupo interpreta um fenômeno e o seu valor de forma comum (DRATH, 1998). Posteriormente, essa concepção é adaptada para lidar com ambientes complexos (PALUS; HORTH, 2002), incorporando as influências dos processos de fazer-sentido de Weick (1995), dos estágios de desenvolvimento do líder de Fisher, Rooke e Torbert (2003), e do construcionismo social de Gergen (1991).

A partir da perspectiva relacional de Gergen (1991), Drath (1998) advoga que a liderança deixe de ser vista como algo iniciado pelo líder e passe a ser entendida como um fenômeno de conexões recíprocas entre pessoas que trabalham conjuntamente. Dessa forma, “a liderança começa e termina nos inter-relacionamentos das pessoas que trabalham em conjunto” (p. 414), ou seja, “a liderança vem do que acontece entre as pessoas, entre pessoas que constroem significados recíprocos” (p. 415). Para Drath (1998), a construção compartilhada de significados refere-se aos processos sociais recíprocos, nos quais um grupo interpreta um fenômeno e o seu valor de forma comum, ou seja, cria significados compartilhados.

Palus e Horth (2002) consideram que os indivíduos, em situações confusas, tendem instintivamente a buscar a ordem através dos processos “automáticos” e rígidos de fazer-sentido. No entanto, em ambientes caóticos, o processo de construção de sentido deve ocorrer de modo mais cuidadoso, deliberado e flexível, na direção de entendimentos compartilhados e de ação sensata.

2.3.4 Liderança como processo coletivo de fazer-sentido

Enquanto a liderança como gerenciamento de significados está fundamentada na construção social da realidade, e a liderança como construção de significados está embasada na perspectiva do construtivismo, a abordagem do “fazer-sentido” de Weick (1979; 1995) elabora uma interpretação diferenciada do processo cognitivo de construção da realidade. Weick (1979, p. 165), por exemplo, contesta a intuição de que a construção do significado é resultado da cognição e propõe o reverso, ou seja, que é a ação que molda os processos cognitivos.

Para Weick (1979, p. 164), a construção social da realidade de Berger e Luckman (1967) considera que “a realidade é seletivamente

percebida, rearranjada cognitivamente e negociada interpessoalmente”. No entanto, o modelo adotado por Weick (1979, p. 165) considera que o mecanismo básico de fazer-sentido pressupõe que “a ação de falar é a ocasião para se definir e articular cognições”, ou seja, que é no falar que o indivíduo descobre o que está pensando. De forma análoga, acredita que a ordem não é descoberta (ou seja, não é uma propriedade do ambiente externo) mas cognitivamente imposta (ou seja, a ordenação ocorre no nível cognitivo para se lidar com o ambiente externo).

Além disto, ao contrário dos processos de “construção de significado” de Kegan (1994), que são reflexivos e deliberados (no caso da construção social, a definição da realidade também envolveria a atividade de negociação entre os participantes), os processos de “fazer-sentido” são automáticos e envolvem a criação e o uso de quadros de referências sensoriais e experienciais para o indivíduo compreender e se engajar no fluxo dos eventos (WEICK, 1979; 1995).

Nesse sentido, a liderança como processo coletivo de “fazer-sentido” de Weick (1995) traz avanços em relação às propostas anteriores. Além disto, Weick (1995) sugere algumas proposições, para a liderança, que não se encaixam nem no construcionismo social nem no construtivismo.

2.3.4.1 Processo de fazer-sentido

O conceito de fazer-sentido (*sensemaking*) é derivado da percepção de que “é perfeitamente possível que as apresentações de objetivos sejam retrospectivas e não prospectivas” (WEICK, 1973, p. 7), ou seja, de que o sentido atribuído às ações pode ocorrer depois da sua execução (e.g., ao se constatar os resultados) em contraposição à expectativa tradicional de que os objetivos dão sentido às ações. Para Weick (1973; 1979; 1995), o processo de “fazer-sentido” ocorre após a ação.

O fazer-sentido refere-se aos modos como as pessoas geram o que elas interpretam (WEICK, 1995). Desse modo, engajar-se no fazer-sentido é construir, filtrar, enquadrar, criar fatos e tornar o subjetivo em algo mais tangível (WEICK, 1995). O fazer-sentido é um processo central, pois é o primeiro domínio onde os sentidos emergem e estes constituem uma base para informar e restringir a ação (WEICK et al., 2005). Além disso, destacam-se as seguintes características do fazer-sentido:

- É contínuo – o fazer-sentido nunca para nem inicia (WEICK, 1995).

- É focado e extraído em sinais – existe ampla flexibilidade para se fazer-sentido (WEICK, 1995; WEICK et al., 2005).
- É direcionado por plausibilidade em vez de acurácia – a construção de sentido está voltada para a plausibilidade e para a coerência do sentido (WEICK, 1995; WEICK et al., 2005);
- É organizador dos fluxos de experiência – o fazer-sentido começa em situações caóticas e os sentidos emergentes organizam a experiência (WEICK et al., 2005).
- É sobre pressuposições – o fazer-sentido conecta o abstrato com o concreto e, nesse processo, as pressuposições podem passar despercebidas (WEICK et al., 2005).
- É de natureza retrospectiva – o fazer-sentido é um processo que acontece após a ação e, além disso, pode ser modificado à medida que os projetos e os objetivos atuais se alteram (WEICK, 1995; WEICK et al., 2005).
- É declarativo de ambientes sensatos (*enactive of sensible environments*) – Weick (1995) utiliza o termo “*enactment*” para indicar que, nas organizações, as pessoas não só são parte do ambiente, mas também produzem parte do ambiente nas quais atuam. Do ponto de vista perceptivo, as pessoas recebem estímulos que são resultados da sua própria atividade (WEICK, 1995).
- É social, relacional e sistêmico – o fazer-sentido é social, pois as pessoas coordenam as ações em bases que vão além dos sentidos compartilhados, como quando as ações conjuntas são coordenadas por sentidos equivalentes e por sentidos distribuídos. Destaca-se que o sentido compartilhado não é o crucial para a ação coletiva, crucial é a experiência da ação coletiva que é compartilhada (WEICK, 1995; WEICK et al., 2005).
- É sobre ação – o fazer-sentido responde a duas perguntas “o que está acontecendo?” e “o que faço agora?”. O fazer-sentido influencia os cursos de ação das pessoas (WEICK et al., 2005).

É importante observar que Weick (1995) diferencia o fazer-sentido da interpretação ou mesmo da resolução de problemas. Para esse autor, o fazer-sentido é mais “incorporado” e é a base na qual ocorrem a interpretação e a resolução de problemas. Além disso, Weick (1995) refuta o paralelo entre fazer-sentido e o processo de metaforização, ou

seja, contesta o uso do conceito de fazer-sentido como uma forma de ver um dado fenômeno, pois o fazer-sentido deve ser entendido de forma intrínseca à cognição humana; o fazer-sentido ocorre no dia a dia dos indivíduos e antecede a eventual aplicação de metáforas (o fazer-sentido é sobre os modos como os indivíduos geram o que interpretam).

2.3.4.2 Liderança como indução do processo de fazer-sentido coletivo

A partir do conceito de fazer-sentido como um processo individual, Weick (1995) introduz o conceito de fazer-sentido coletivo. Este autor acredita que é possível exercer algum nível de influência sobre o modo como as pessoas se organizam, identificam oportunidades e selecionam os projetos nos quais se engajam. Para Weick (1995, p. 134), as organizações são sistemas fracamente acoplados, onde a ação é subespecificada, racionalizada inadequadamente e monitorada somente quando os desvios são extremos. Fatores como sorte, acaso, acidentes possuem efeitos contínuos na organização. E, apesar disso, Weick (1995) acredita que, como as pessoas possuem algum nível de controle sobre os sentidos e as ações, elas podem interferir nas consequências dos processos de fazer-sentido coletivo. Para tanto, Weick (1995) considera que o fazer-sentido coletivo utiliza a linguagem para construir contextos e estruturas que possuem consequências reais.

Apesar do conceito de fazer-sentido incorporar influências da construção social da realidade, onde a ação está fundamentada na intencionalidade e no planejamento (LUCKMAN, 1996), Weick (1995) utiliza uma teoria da ação que liga os processos de fazer-sentido à ação de forma reversa. Se o processo de fazer-sentido é resultante da ação, então a ação antecede o sentido e, como o fazer-sentido é um processo contínuo, o sentido sintetizado possibilitaria justificativas para as ações posteriores. Apesar de reconhecer as dificuldades de controle desse processo de fazer-sentido, essa concepção permite que Weick (1995) estabeleça propostas para influenciar os processos de fazer-sentido:

- O líder utiliza as reuniões como importantes momentos de fazer-sentido da organização (WEICK, 1995);
- o líder nomeia (“carimba”) e categoriza, para estabilizar os fluxos das experiências (WEICK, 1995; WEICK et al., 2005);
- o líder encoraja a experiência compartilhada como forma de fazer-sentido coletivo (WEICK, 1995); e

- o líder entende que as expectativas são reais e que, efetivamente, interferem nos processos perceptivos e de fazer-sentido (WEICK, 1995).

Além disso, Weick (1995) recomenda que o líder desenvolva práticas que estimulem o fazer-sentido coletivo:

- O líder como aquele que fala o que fez (*talk the walk*) – em função das dificuldades de conhecer os sentidos antes de se realizar a ação (como contraponto ao sugerido pelo provérbio de que se deve fazer o que se fala (*walk the talk*)), o líder deve “falar do que se faz” pois, desse modo, provê sentido às ações que possuem múltiplas interpretações e cujos sentidos muitas vezes não foram antecipados (WEICK, 1995).
- O líder como um escritor (ou autor) – o líder influencia e escreve parte dos vários textos do grupo através de escolhas cuidadosas do vocabulário, que permitem fazer-sentido das ações (WEICK, 1995).
- O líder como historiador – o líder seleciona e reconstrói os significados da história que o grupo vivenciou e que torna estes significados acessíveis para os demais membros do grupo (WEICK, 1995).

2.3.4.3 Liderança como “provimento” de sentido

Alguns autores consideram que, se é possível influenciar os processos de fazer-sentido (*sense-making*) de forma coletiva, então também é possível estabelecer processos de prover-sentido (*sense-giving*). Nessa perspectiva, destacam-se os trabalhos de Hill e Levenhagen (1995) e de Maitlis (2005).

Hill e Levenhagen (1995), ao pesquisar o uso de metáforas em atividades inovadoras e empreendedoras, concluíram que os empreendedores, para lidar com as incertezas, desenvolvem modelos mentais de como o ambiente funciona (denominando este processo de fazer-sentido), e também para comunicar e conquistar apoio, principalmente através de metáforas e, neste caso, denominando essa ação como prover-sentido. Desse modo, esses autores efetuam uma distinção entre os processos de fazer-sentido (do indivíduo) e os processos de prover-sentido (do líder para o grupo).

Destaca-se também a pesquisa de Maitlis (2005) no que se refere aos processos sociais de fazer-sentido. Essa autora pesquisou, junto a

orquestras, o papel do líder e o papel dos grupos de interesse (*stakeholders*) nos processos de prover-sentido (*sensegiving*). Maitlis (2005) obteve quatro tipos de construção de sentido organizacional: guiado (forte atuação tanto do líder como dos grupos de interesse no fornecimento de sentido), restrito (forte atuação apenas por parte do líder), fragmentado (forte atuação apenas pelos grupos de interesse) e mínimo (atuação fraca tanto do líder como dos grupos de interesse no provimento de sentido).

No entanto, as proposições de liderança como atividade de prover-sentido são de viés normativo e, mais importante, a relação entre prover-sentido e fazer-sentido ainda precisa de sustentação empírica. Do ponto de vista construcionista, pode-se alcançar a intersubjetividade quando os significados são negociados e, portanto, é possível estabelecer uma relação entre prover-sentido e fazer-sentido. No entanto, ao se considerar a automaticidade cognitiva dos processos de fazer-sentido, percebe-se que existem dificuldades de se alinhar os resultados do fazer-sentido com as tentativas externas de prover-sentido.

2.3.5 Liderança como resolução de problemas

Bass (2008, p. 26) destaca a liderança como resolução de problemas: “liderança efetiva como a interação entre membros de um grupo que inicia e mantém elevadas expectativas e as competências do grupo para resolver problemas ou atingir objetivos”. Apesar de complexo, esse conceito permite a agregação de várias pesquisas da liderança.

Descreve-se, nesta seção, duas abordagens da liderança como atividade de resolução de problemas do grupo. Na primeira abordagem, descreve-se a heurística de Grint (2008), que permite identificar padrões de comportamentos a partir da percepção dos líderes sobre o tipo de problema que estão enfrentando. Na segunda abordagem, descreve-se o modelo de Heifetz (1994), que propõe atividades da liderança para quando se identificar que o grupo enfrenta problemas do tipo adaptativo.

2.3.5.1 Liderança como resolução de problemas complexos

Grint (2005b, 2008) propõe que os decisores tendem a legitimar as suas ações fundamentando-as a partir de relatos persuasivos da situação. Desse modo, sugere uma heurística que permite compreender os comportamentos dos líderes em diferentes modos de resolução de problemas (modo de gerenciamento, modo de liderança e modo de coman-

do), que são influenciados pela forma como os indivíduos definem a situação que enfrentam.

Grint (2008), a partir da tipologia de análise de problemas de Ritell e Webber (1973) (*tamed versus wicked problems*), distingue três tipos de problemas:

- Problemas domesticáveis (*tamed problems*): podem ser problemas complicados, mas cuja resolução envolve um processo linear de resolução, e é provável que o problema já tenha acontecido anteriormente – após o diagnóstico do problema como domesticável, os líderes adotariam o “modo gerenciamento” de resolução de problemas.
- Problemas críticos (*critical problems*): são problemas caracterizados pelo pouco tempo disponível, tanto para a tomada de decisão como para a ação – após o diagnóstico do problema como crítico, os líderes adotariam o “modo comando” de resolução de problemas, com o efetivo exercício da autoridade.
- Problemas intratáveis (*wicked problems*): constituído por problemas complexos, frequentemente intratáveis, e que não possuem solução linear – há um elevado grau de incerteza na resolução do problema – após o diagnóstico do problema como intratável, os líderes adotariam o “modo liderança” de resolução de problemas, onde o papel está em fazer perguntas e não em dar respostas (do modo gerenciamento).

Em resumo, de forma normativa, Grint (2008) propõe que cada tipo de problema está associado a um modo específico de resolução daquele problema. Problemas domesticáveis seriam tratados por meio do modo gerenciamento; problemas críticos pelo modo comando; e problemas intratáveis pelo modo liderança. Grint (2008) enfatiza que essa classificação é uma forma heurística para se entender os processos de tomada de decisão e não que a tomada de decisão correta dependa do diagnóstico correto da situação – de fato, isto ocorrerá se o diagnóstico do problema for equivocado.

Grint (2005b, p. 1475) acredita que os decisores tendem a legitimar as suas ações com base em relatos persuasivos dos seus diagnósticos da situação. E, assim, a construção social do problema legitima o desenvolvimento de formas de resolução de problemas: modo comando, gerenciamento ou liderança. E é por isto que Grint (2005b) chama a esse processo de “construção social da liderança”.

Para Grint (2008), a ironia do modo liderança é que ninguém quer assumir esta posição, pois são problemas intratáveis. O modo liderança de resolver problemas requer: 1) a admissão de que não se possui a resposta ou a solução; 2) que o líder assuma o papel impopular de fazer os subordinados assumirem as suas responsabilidades; 3) o entendimento de que a resolução vai ser lenta e envolve processos colaborativos; e 4) a aceitação de que a sua resolução vai demandar esforços sistemáticos.

Apesar de a descrição da heurística estar centrada nos indivíduos que ocupam posições de autoridade, Grint (2008) aplica essa heurística em vários níveis hierárquicos. Por exemplo, com a ressalva de ser uma explicação provisória, Grint (2008), analisando os eventos do dia D (data da invasão da Normandia no final da Segunda Guerra Mundial), advoga que os sucessos e os fracassos não podem ser explicados pelas estratégias e pelos recursos disponíveis em ambos os lados; mas sim pelos modos como cada lado, no desenrolar das campanhas, lidou com as falhas estratégicas e buscou soluções para superá-las. No caso dos aliados, uma explicação para o sucesso da campanha poderia ser a competência superior para adotar o modo “liderança” para resolver problemas do tipo “intratável”, o que contribuiu para alterar o balanço desfavorável de forças.

É interessante observar que, nessa heurística, o modo como os líderes atribuem sentido a situação influencia a abordagem de resolução de problemas. No entanto, essa heurística tende a ser mais normativa do que empírica, no sentido de que somente os indivíduos treinados para se comportarem desse modo irão demonstrar esse padrão comportamental. Apesar disso, no meio militar, os modos de gerenciamento e de comando são comuns, enquanto que o modo de liderança tem um componente normativo pouco disseminado na forma proposta por Grint (2008). Possivelmente um dos modelos contemporâneos mais influentes é a liderança como resolução de problemas adaptativos de Heifetz (1994), mas também pouco disseminado nas organizações. Por isso, o modo de resolução de problemas do tipo intratável tende a ser *ad hoc*. Para Grint (1997), a abordagem de Heifetz (1994) é a que traz contribuições significativas para a liderança. Os problemas intratáveis (*wicked problems*) de Grint (2008) são denominados de problemas adaptativos, na abordagem de Heifetz (1994).

2.3.5.2 Liderança como resolução de problemas adaptativos

Heifetz (1994) reconhece os aspectos prescritivos e implícitos das definições e das teorias da liderança. Para evitar as “armadilhas” das perspectivas dominantes (por exemplo, o mito do grande homem), Heifetz (1994) re-examina os valores que estão subjacentes às teorias da liderança e constrói uma definição normativa da liderança que na sua visão é coerente, abrangente e operacional¹². O foco desse autor está na construção de uma abordagem de desenvolvimento da liderança (PARKS, 2005).

Heifetz (1994) advoga que é útil definir a liderança como uma atividade (resgatando as ideias de Tucker (1981), que propõe a política como atividade de liderança). Por consequência, assim como é possível existir alguém que nunca exerceu liderança, apesar de ter os “atributos necessários”, esse autor considera que também é possível observar diferentes formas das pessoas exercerem a liderança no dia a dia sem “serem líderes”. Nesse sentido, a proposta de liderança de Heifetz (1994) evita simplificações das análises diádicas e considera o fenômeno da liderança de forma abrangente e inclusiva.

A fundamentação da abordagem de Heifetz (1994) está no conceito de “dependência mútua”, onde os indivíduos constroem redes de relacionamentos com base no que a rede e os demais indivíduos que a compõem podem prover. É importante observar a ambivalência da “dependência”, que sugere um certo grau de vulnerabilidade mas que, ao mesmo tempo, permite a estabilização dos relacionamentos da rede, constituindo a interdependência. Além disso, o conceito de dependência está subjacente à diferenciação de papéis entre os indivíduos. A noção de autoridade, por exemplo, permite a diferenciação dos papéis entre gerente e subordinado em relação à resolução de problemas, e isso gera uma relação mútua de dependência e de vulnerabilidade.

As dependências podem ser tanto apropriadas como inadequadas para a rede. Para Heifetz (1994), através de um processo acumulativo e histórico, as relações tendem a evoluir para dependências satisfatórias. Quando há problemas, via de regra existem métodos ou abordagens para as suas resoluções. No entanto, para muitos problemas ainda não foram desenvolvidas respostas satisfatórias. Nesses casos, há um pronunciado estresse na rede de relações, que tende a buscar na autoridade a solução

¹² A palavra operacional indica que Heifetz (1994) busca uma definição de liderança que possa ser desenvolvida e/ou aprendida. Além disto, este autor está particularmente interessado na resolução de problemas complexos enfrentados por um grupo.

desses problemas. No entanto, caso a autoridade demore em reconhecer que as soluções usuais são insatisfatórias, há a tendência de se formar um ciclo vicioso. A adoção de soluções padrões tende a agravar os problemas inéditos (e que demandam novas formas de ação). Para Heifetz (1994, p. 15), a liderança é “a mobilização de pessoas para enfrentar problemas difíceis” e, assim, a resolução desses problemas difíceis requer o exercício da liderança.

Segundo Heifetz (1994), como os problemas somente podem ser diagnosticados a partir dos valores, os problemas difíceis são aqueles que envolvem a evolução e a transformação de valores do grupo (e/ou dos indivíduos), ou seja, os problemas difíceis requerem “trabalhos adaptativos”, conforme a terminologia desse autor. Enfatiza-se que o conceito de valores é a base operacional da abordagem da liderança como trabalho adaptativo, pois a liderança consiste no processo de diagnóstico de valores e de mudança de valores tanto no nível individual como no de grupo. Para Heifetz (1994), a dificuldade de se empreender o trabalho adaptativo de mudança de valores reside no fato de que os indivíduos em posição de autoridade tendem a adotar soluções usuais em problemas difíceis e, assim, contribuem para agravar o problema e evitam que a organização busque soluções mais eficazes.

Um caso particular de mudança de valores é o desenvolvimento da liderança. Como o conceito de liderança envolve valores pessoais, o próprio desenvolvimento da liderança envolve processos de mudança de valores (de crenças arraigadas sobre o que é a liderança e sobre a relação entre liderança e o autoconceito de indivíduo) e, portanto, requer o exercício da liderança para que isso ocorra (PARKS, 2005; HEIFETZ; GRASHOW; LINSKY, 2009).

Observa-se que essa perspectiva é incompatível com a noção de que liderar é influenciar o grupo a fazer as vontades (ou perseguir a visão) do líder (WILLIAMS, 2005), pois os resultados da liderança estão voltados para o grupo (para a resolução de problemas complexos que os próprios indivíduos que exercem a liderança não sabem como resolver). De fato, nos trabalhos adaptativos, o modelo de liderança visionária não é apenas insuficiente, mas é prejudicial para a evolução dos valores do grupo (HEIFETZ; LINSKY, 2002).

Na liderança como mobilização do grupo para o trabalho adaptativo, as variáveis situacionais são importantes (e.g., com ou sem autoridade, problema técnico ou adaptativo etc.), pois interagem na dinâmica social e, assim, nas opções para o exercício da liderança (HEIFETZ, 1994). Além disso, ao trabalhar com a natureza complexa dos problemas adaptativos, Heifetz (1994) é sensível ao contexto no qual a liderança

ocorre e busca sistematicamente diagnosticar a natureza da situação e do problema, bem como sugere diretrizes para experimentar e improvisar cursos de ação em situações de elevada incerteza. O reconhecimento do caráter situacional e também contextual da liderança pode ser constatado quando esse autor sugere que exercer a liderança por intuição é insuficiente no longo prazo, e exemplifica com o caso de Lyndon Johnson, que foi brilhante em certos períodos e falhou em outros (e.g., na guerra do Vietnã) justamente pela falta de um arsenal analítico e reflexivo para reconhecer e lidar com situações adaptativas (HEIFETZ, 1994).

Nesse contexto, também se considera que a autoridade é uma ferramenta para a promoção de trabalhos adaptativos e, por outro lado, também é fonte de restrição (HEIFETZ, 1994). Nessa perspectiva, é possível exercer a liderança sem possuir autoridade formal (exemplificado, por esse autor, através de Gandhi e Martin Luther King Jr.).

2.3.6 Síntese

As teorias e abordagens selecionadas nesta seção ampliam a unidade de análise para além da diáde. A liderança distribuída (GRONN, 2002) e suas variantes (dispersa, compartilhada etc.) e da liderança em times como resultados de processos do time (DAY; GRONN; SALAS, 2004) resgatam o grupo como a unidade conceitual do fenômeno da liderança.

Em termos conceituais e metodológicos, a abordagem da liderança como gerenciamento de significados de Smircich e Morgan (1982) representa um importante avanço na teoria da liderança organizacional. A partir de um estudo etnográfico, e adotando o referencial da construção social da realidade de Berger e Luckmann (1967), esses autores propõem que a liderança envolve “o processo de definir a realidade em modos que sejam sensatos para os seguidores”, por isso, acreditam que os líderes podem gerenciar os significados. Por outro lado, mesmo Smircich e Morgan (1982) consideram que não há muito controle sobre os significados.

Ao considerar aspectos da cognição, o conceito de fazer-sentido (*sensemaking*) de Weick (1995) avança em relação à construção da realidade. Para Weick (1995), a ação molda os processos cognitivos e, portanto, molda a construção da realidade. Weick (1995), dessa forma, estabelece uma relação entre ação e sentido. A ação precede o sentido. A proposta de liderança de Weick (1995) é que certas ações estimulam a atividade de fazer-sentido. De forma similar a Smircich e Morgan (1982), alguns autores propõem a liderança como a atividade de prover-

sentido (*sensegiving*). No entanto, o processo de fazer-sentido é individual e não há evidências de que se possa controlar os “sentidos” obtidos.

As perspectivas da liderança como resolução de problemas trazem inovações na abordagem da liderança. Grint (2008) postula que os líderes legitimam suas ações através de relatos persuasivos da situação. Ou seja, com base na avaliação da situação, os líderes defendem a conduta que acreditam ser mais adequada. A conduta mais complexa é a da liderança que envolve a resolução de problemas difíceis. No entanto, essa é uma proposta normativa, principalmente na parte da liderança, onde é possível a adoção de um amplo espectro de condutas para a resolução de problemas difíceis. Heifetz (1994), também de forma normativa, considera que a liderança envolve a resolução de problemas adaptativos. Por outro lado, Heifetz (1994) define o que são problemas adaptativos (aqueles que envolvem mudanças de valores do grupo) e estrutura uma abordagem para a resolução de problemas adaptativos do grupo.

Apesar dos avanços propostos pelas perspectivas da liderança em redes de atores, existem críticas pertinentes. As ressalvas da liderança como gerenciamento de significados são decorrentes das críticas do paradigma da construção social da realidade e no seu foco em significados. A principal crítica à liderança como resolução de problemas está no viés normativo dessas abordagens. A próxima seção apresenta abordagens da liderança que ampliam a rede de atores.

2.4 Perspectivas da liderança em redes híbridas

As abordagens da liderança em redes de influências sociais, descritas na seção anterior, tendem a focar exclusivamente os humanos como atores. Ou seja, toda a agência pertence aos atores humanos.

Nesta seção, descrevem-se as perspectivas mais inclusivas de redes, onde os elementos que compõem as redes não se restringem aos atores humanos. Destaca-se a liderança como recrutamento de humanos e não humanos (LATOURE, 1988b), a abordagem não essencialista de Grint (2004) e a abordagem mista da comunicação organizacional com a ANT de Fairhurst (2007). No entanto, estas abordagens ainda são incipientes no que se refere a liderança organizacional a partir da Teoria-Ator-Rede.

2.4.1 Liderança como recrutamento de humanos e não humanos

Latour (1988b) elabora uma resposta sobre como atuar de forma republicana em uma democracia expandida com “máquinas e maquinações” e “tecnologia e sociedade”. Para tanto, propõe uma atualização dos princípios de “O Príncipe”. Apesar de Maquiavel não se referir ao conceito de liderança, as suas propostas e táticas são incorporadas nesta literatura, principalmente através do conceito de liderança como relação de controle, onde o líder deve se concentrar no que está sob seu controle (BASS, 2008, p. 21) e, assim, fazer com que o balanço de forças lhe seja favorável.

Para atualizar “O Príncipe”, Latour (1988b) considera que os não humanos são mais previsíveis (que os humanos volúveis e não confiáveis) e que, na nova república, o príncipe deveria localizar-se não só no centro dos humanos mas no centro de humanos e não humanos. Como os únicos aliados não humanos do príncipe de Maquiavel eram fortalezas e armas, Latour (1988b, p. 29) propõe ao príncipe republicano dos dias atuais que “faça com que o seu ambiente seja tal, que qualquer humano e não humano fique próximo dele ou que fortaleça a sua posição” e, assim, torne o mundo do príncipe mais seguro, previsível e agradável. Latour (1988b) destaca que, para obter esses efeitos, o príncipe republicano deve responder às seguintes perguntas: Quem deve ser convencido? Qual será a resistência oferecida por quem deve ser convencido? Quais são os novos recursos que devem ser recrutados? Por quais transformações o projeto deve passar?

Além disso, como está engajado em várias frentes ao mesmo

tempo, o príncipe deve definir todos os aliados e todos os inimigos de uma só vez. Em algumas dessas frentes, deve trazer, recrutar e disciplinar os elementos não humanos. E, quando houver retrocesso em alguma frente, deve procurar por possíveis novos aliados que possam mudar o balanço de forças e trazê-los de tal forma, que os aliados ajam como se parecessem agir como uma única força. Para se atuar à distância, faz-se necessária a delegação de poderes. Para tanto, há duas opções iniciais: para humanos e para não humanos. Para somente os humanos, os problemas de falta de confiabilidade tendem a persistir; para a associação entre humanos e não humanos, existem algumas que tendem a ser mais estáveis e confiáveis.

Latour (1988b) exemplifica algumas destas delegações para não humanos que são mais estáveis e confiáveis (em relação às delegações somente para humanos): para semáforos (que disciplinam o tráfego e liberam os guardas de trânsito para atuar em outras funções), para lombadas (que reduzem a velocidade e aumentam a segurança dos pedestres) e para túneis de metrô (que não permitem o tráfego de trens de superfície e criam barreiras físicas para que os investidores nas linhas subterrâneas não sejam ameaçados pelos operadores de trens tradicionais). Por consequência da formação dessas redes híbridas, há uma completa redistribuição dos papéis e das funções dos actantes (LATOUR, 1988b, p. 38).

Desse modo, esta releitura de Latour (1988b) permite definir a liderança como recrutamento de humanos e não humanos. No entanto, como Latour (1988b) não enfocou a liderança em específico, trata-se de uma definição bastante abrangente. De qualquer forma, com o recrutamento de não humanos e a respectiva formação de híbridos, a liderança também resulta na redistribuição dos papéis e das funções dos atores.

2.4.2 Abordagens não essencialistas da liderança em redes híbridas de humanos e não humanos

A partir de Latour (1988b), Grint (2004) aprofunda a relação entre a ANT e a liderança, apesar de ainda focar o líder. A partir da ANT, Grint (2004) sugere que a liderança não é feita por elementos separados, mas por redes ativas de híbridos de humanos e não humanos. Uma consequência da ANT é que se deve abandonar a concentração no líder como elemento discreto e considerar que a liderança pode ser exercida por não humanos, ou seja, que não existe “líder despido”.

Resgatando a liderança como recrutamento de Latour (1988b), Grint (2004) propõe que a liderança transforma-se em uma forma de

recrutamento, no qual o líder opera como um engenheiro de elementos heterogêneos, que os reúne em unidades temporárias, para agir de forma conjunta (e cujos elementos estão isolados dos demais elementos, externos à “caixa preta”). Por fim, Grint (2004, p. 7) sugere que é através da hibridicidade que o líder se torna líder. Ou seja, para este autor, é o modo como os elementos estão interligados que definem a liderança do líder.

A abordagem de Grint (e.g., 2000 *versus* 2005) sobre a liderança mudou ao longo do tempo. Grint (2000) enfocou as artes da liderança: identidade, visões estratégicas, táticas organizacionais e comunicação persuasiva. Posteriormente, Grint (2005) considera uma tipologia ideal, baseada em quatro modos de se compreender a liderança: liderança baseada na pessoa, no resultado, na posição e no processo. Na liderança baseada na pessoa, ao mesmo tempo em que considera a importância das características do líder, Grint (2005) também resgata a ANT para considerar a hibridicidade da rede que forma o líder. Na liderança baseada no resultado, reconhece a importância dos resultados e dos sucessos para a liderança organizacional e, por outro lado, esse autor questiona a forma como se definem os resultados e os sucessos. Na liderança baseada no processo, Grint (2005) resgata a pressuposição de que existem pessoas que “agem como líderes”, e a contrapõe com a proposição de que são os seguidores que ensinam os líderes a liderar. Por fim, na liderança como posição, considera a importância da posição de autoridade do líder e, ao mesmo tempo, explora o conceito de liderança distribuída. Apesar de Grint (2005) resgatar a ANT apenas para considerar a hibridicidade do líder na liderança baseada na pessoa, o referencial teórico da ANT também poderia contribuir para a liderança enquanto resultado, processo e posição.

Salienta-se que Grint¹³ (1995, 1997a, 2000, 2004, 2005) não adota o referencial da ANT, mas aplica seletivamente alguns resultados da ANT em algumas das suas análises sobre a liderança. Além disso, a partir de uma perspectiva não essencialista, Grint (1997a, 2000, 2005) questiona os pressupostos da teoria dos traços e das abordagens situacionais e contingenciais da liderança. Na abordagem dos traços, a essência da liderança estaria no líder; na abordagem situacional, estaria no contexto; e na abordagem contingencial, estaria tanto no contexto como no líder. Por fim, adotando a perspectiva não essencialista, na abordagem que denomina de “constitutiva” inexistem relatos objetivos da rea-

¹³ *The Machine at Work* foi escrito por Grint e Woolgar (1997), e *Vida de Laboratório* foi escrito por Latour e Woolgar (1979).

lidade e inexistem essências desses relatos. Grint (1997a, p. 4) conclui, de forma aderente ao construcionismo social, que essa “posição filosófica” esclarece o porquê das contradições das principais teorias da liderança.

Por fim, as abordagens da liderança de Grint (1995, 1997a, 2000, 2004, 2005) incorporam seletivamente resultados da ANT. Pode-se dizer que Grint apropria-se de uma parte ANT quando refuta explicações e propriedades transcendentais, mas não adota a posição ontológica da ANT quando utiliza as premissas do construcionismo social em suas análises. Para a ANT, as construções e representações mentais são traduções da realidade¹⁴ (composta por actantes) e, como tais, imperfeitas (LATOUR, 2001).

2.4.3 Outras abordagens da liderança em redes híbridas de humanos e não humanos

A partir da perspectiva da comunicação organizacional, Fairhurst (2007) e Fairhurst e Cooren (2009) propõem a análise da liderança em redes híbridas de humanos e não humanos. Para tanto, propõem uma revisão da ANT a partir da chamada Escola de Montreal de comunicação organizacional. Fairhurst (2007) e Fairhurst e Cooren (2009) chamam a essa adaptação, inclusive, de “ANT (revisada)”. Fairhurst (2007) destaca que os integrantes da Escola de Montreal são construcionistas sociais (pois enfocam a interação social) e também realistas, devido ao seu foco no papel dos actantes não humanos. Para Fairhurst e Cooren (2009), enquanto a ANT considera que a ação é sempre algo compartilhado, a Escola de Montreal dá uma “retorcida” interacional para esse tipo de análise, com um foco narrativo. A narrativa, para Fairhurst e Cooren (2009, p. 484), é o modelo (*template*) de todo o organizar, pois a narrativa é básica para o fazer-sentido na ação direcionada a objetivos.

No entanto, considera-se problemática esta proposta de “ANT (revisada)”. Mesmo Cooren (2006, p. 86) reconhece que as práticas de fazer-sentido são apenas uma parte da equação e, mais importante, que, ao se adotar o conceito de agência para não humanos, distancia-se das influências fenomenológicas sobre os trabalhos de Berger e Luckman (1967), de Garfinkel (1967), de Schutz (1979) e, inclusive, de Weick (1979; 1995). Desse modo, a “ANT (revisada)” trata os não humanos

¹⁴ No primeiro capítulo de *A Esperança de Pandora*, Latour (2001) responde positivamente à pergunta “você acredita na realidade?”, e retrocede até o Iluminismo, para identificar quando surgiram dúvidas para responder a essa pergunta.

como um “gesto epistemológico” (COOREN, 2006, p. 88) e, por isso, distancia-se da proposta da ANT de Latour (e.g., 2005) no nível ontológico.

Apesar do viés simbólico dos trabalhos de Fairhurst (2007) e Fairhurst e Cooren (2009), o mérito dessas análises da liderança está na proposta de resgate no modo único da ANT de “reconhecer os actantes ou agentes humanos e não humanos, na agência híbrida e na ação social em rede” (FAIRHURST; COOREN, 2009). Zackariasson (2003) também incorpora a ANT apenas no nível interpretativo e propaga a mistificação da liderança como a proposição da “liderança ciborgue”.

2.4.4 Síntese Analítica

As pesquisas da liderança organizacional a partir da Teoria-Ator-Rede (ANT) ainda são poucas. Existem propostas, mas os resultados ainda são incipientes. Os principais trabalhos são apenas os de Fairhurst (2007) e de Fairhurst e Cooren (2009). No entanto, esses trabalhos propõem substanciais modificações da ANT para analisar os significados e os aspectos simbólicos e, assim, enfocar a comunicação organizacional.

Por exemplo, Fairhurst (2007, p. 150) acredita que a atribuição de carisma a Rudolph Giuliani (como líder carismático), nos eventos de 11 de setembro de 2001, estão baseados em quatro componentes:

- Giuliani agiu (de forma macro) em um momento de crise e com grande risco pessoal, quando não seria errado agir de outro modo;
- de um modo híbrido, Giuliani se associou com o central e o sagrado carismático – pessoas e objetos que representam ordens sociais maiores;
- desde o início, Giuliani desenvolveu uma estratégia contínua de associação em redes que incorporaram as emoções do momento e o seu fluxo temporal;
- o carisma de Giuliani beneficiou-se da formação social (*social shaping*) que o proclamou um herói de 11 de setembro.

A abordagem de Fairhurst (2007) consistiu em identificar e analisar uma série de artefatos e suas respectivas redes de significados (ou de representações), inclusive o que chama de “macro-ações” de Giuliani. No entanto, apenas identificar artefatos e suas redes é insuficiente para compreender o processo de associação e, para a ANT, a distinção entre micro e macro é irrelevante (e, inclusive, sugere que a autora adota pre-

missas estruturalistas que são contestadas pela Teoria-Ator-Rede). Além disto, Fairhurst (2007) enfocou outros aspectos não aderentes a ANT como a noção de representação (pessoas e objetos que representam ordens sociais maiores) e o conceito de formação social (*social shaping*).

Uma interpretação alternativa da atribuição de carisma a Giuliani, pela ANT de Latour (2005), começaria com a seguinte pergunta: o que estava circulando após os ataques às torres gêmeas?

Por exemplo, Latour (2005, p. 222) analisa uma série de fotografias que mostram uma pessoa votando nas eleições gerais da França: a leitura do jornal *Le Monde*, a cabine de votação, o voto sendo depositado na urna, a contagem de votos e os resultados compilados e televisionados. Nessa sequência, para Latour (2005) existe uma entidade que está circulando em todas as fotos: a opinião desse eleitor. A opinião desse eleitor é traduzida, transladada e transformada, a cada passo.

De modo similar ao exemplo de Latour (2005), uma possível resposta para o que estava circulando após a queda das torres gêmeas é: medo e incerteza. As imagens da destruição do World Trade Center foram repetidas à exaustão. As imagens eram tão inusitadas e absurdas, que todos as assistiram dezenas de vezes. Em meio a milhares de reprises, a mídia buscava identificar as causas da destruição, se havia possibilidade de mais incidentes e se a população norte-americana estava segura. Os relatos televisionados das vítimas sugerem incerteza, temor, confusão, dor, perda e perplexidade. De fato, medo e incerteza estavam circulando ali.

Logo após a queda das torres, Giuliani é filmado em meio ao pó dos escombros, andando com uma máscara (filtro de ar) semicolocada. Giuliani não aparenta medo, está focado, avaliando a situação e passando instruções para os seus assessores. A mídia, então, começa a busca por figuras de autoridade para as suas reportagens, mas o foco continua nas torres gêmeas e nas notícias sobre o Pentágono. O presidente está isolado e dá entrevistas somente à distância. Apenas o prefeito de Nova Iorque está disponível. A mídia quer falar com uma autoridade. Vários *experts* são entrevistados ao vivo, mas apenas Giuliani é a autoridade que representa Nova Iorque. E ele está lá, disponível. Provavelmente cumprindo o que acredita ser sua “obrigação”. Próximo aos escombros, ele declara para a TV que o que deve ser feito é a busca de sobreviventes (KIRTZMAN, 2001). O seu discurso não é emocionado, apenas sereno e breve. Não se percebem tentativas de modular o tom nem a intensidade de voz. Em alguns momentos, algumas palavras são abafadas pelo barulho.

A veiculação das imagens da tragédia permanece intensa e as imagens de Giuliani nos escombros são veiculadas de vez em quando. A partir de um certo momento, as imagens de Giuliani se transformam em um contraponto ao medo e à incerteza que ainda circulam intensamente. A imagem de Giuliani permite circular serenidade e pragmaticidade. A contraposição feita pela mídia é o que permite associar uma nova imagem a Giuliani: sua preocupação com a busca de sobreviventes. A imagem de Giuliani andando em busca de sobreviventes faz ver que a vida continua, que se deve buscar sobreviventes. Era a melhor imagem da mídia para balancear as tomadas da destruição das torres gêmeas. Dois dias depois, o *The New York Post* publica um editorial intitulado “Um Prefeito para a Crise”. Mais tarde, o *The New York Times* publica “O Prefeito do Momento” (KIRTZMAN, 2001).

Nesse ponto, cabe a reflexão de até que ponto Giuliani foi ou tornou-se carismático. Giuliani foi rotulado como carismático, mas *a posteriori*. Além disso, alguns anos mais tarde, a imagem de carismático também foi contestada. Uma explicação alternativa para o carisma de Giuliani foi que simplesmente estava no lugar certo e na hora certa para a mídia aproveitar a sua imagem. Sua imagem serviu aos propósitos da mídia. Virou um contraponto ao medo e à incerteza. Um mito temporário foi criado.

Essa resposta alternativa não responde sobre a atribuição do carisma a Giuliani, mas sobre como a imagem de Giuliani foi traduzida e circulada. Para alguns, o efeito das imagens foi atribuir carisma a Giuliani. Para outros, era apenas mais uma imagem nas reportagens. Para a mídia, depois do impacto inicial, era uma imagem (uma espécie de porta-voz) para se contrapor ao medo e à incerteza diante das imagens ostensivas e repetitivas da destruição das torres gêmeas.

Esta breve análise alternativa do artigo de Fairhurst (2007) sugere que o referencial da Teoria-Ator-Rede de Latour (e.g., 2005) não precisa ser adaptado nem modificado para a análise da liderança carismática. A escolha metodológica de Fairhurst (2007) simplificou a interpretação dos eventos de forma conveniente para a sua área de atuação, a comunicação organizacional. De fato, a análise da imagem midiática de Giuliani também sugere que ainda existem importantes lacunas de pesquisa sobre a liderança organizacional e que podem ser exploradas a partir da Teoria-Ator-Rede (ANT).

3 POSICIONAMENTO DESTA PESQUISA EM RELAÇÃO AOS PARADIGMAS DOS ESTUDOS DAS ORGANIZAÇÕES

O projeto da Teoria-Ator-Rede (ANT) de Bruno Latour (1987, 1988), apesar de não se encaixar facilmente em rótulos, pode ser denominado de “realismo das relações” (LAW, 1994). No “realismo das relações” da ANT, parte-se da pressuposição de que “tudo é imanente no mundo; nada transcende à realidade” (HARMAN, 2009, p. 16), ou seja, a Teoria-Ator-Rede enfoca única e exclusivamente as entidades que compõem a realidade. Por isso, nesta “concretude” da ontologia da ANT, não existe qualquer distinção *a priori* entre humano e não humano, ou seja, não há distinção *a priori* entre sujeito e objeto (pois isso implicaria na aplicação de um critério transcendental para se fazer essa distinção *a priori*).

Ao eliminar os pressupostos do dualismo sujeito-objeto que estão presentes nos paradigmas tradicionais de pesquisa (modernos e pós-modernos), Latour (1987, 1988, 1991, 2001, 2005) questiona a validade das conclusões tanto da “macro-sociologia” (com as tradicionais pressuposições de estrutura, domínio, hierarquia, poder e contexto) como as da “micro-sociologia” (como a etnometodologia de Garfinkel (1967) que dá primazia às interações face a face). Por isso, faz-se necessário primeiro localizar a abordagem da ANT em relação aos paradigmas de pesquisa das organizações propostos por Burrell e Morgan (1979). Após explicitar as principais diferenças de posicionamento, este capítulo discute os fundamentos da Teoria-Ator-Rede (ANT) e seus principais conceitos: actantes e agência.

3.1 Perspectiva paradigmática nos estudos das organizações

Os trabalhos de Burrell e Morgan (1979), Morgan (1980) e Morgan e Smircich (1980) são considerados um marco na discussão de paradigmas de pesquisa nos estudos das organizações, principalmente a proposição da matriz que abrange quatro paradigmas: funcionalista, interpretativista, humanista radical e estruturalista radical (DEETZ, 2000; DA SILVA; ROMAN NETO, 2006). A discussão das diferenças paradigmáticas, introduzidas por Burrell e Morgan (1979), deu legitimidade a vários programas alternativos de pesquisa das organizações da década de 1970, quando o paradigma de pesquisa dominante era o funcionalista (DEETZ, 2000). Além disso, esses trabalhos explicitaram dois pressupostos metateóricos dos paradigmas: a natureza das ciências sociais (nos

aspectos ontológicos, epistemológicos, metodológicos e da natureza humana, resumidos na dimensão subjetivo-objetivo) e a natureza da sociedade (nos debates sobre ordem-conflito e regulação-mudança radical) (BURRELL; MORGAN, 1979).

No entanto, com a disseminação da matriz de paradigmas, as próprias premissas adotadas por Burrell, Morgan e Smircich também precisam passar por uma revisão. Deetz (2000), por exemplo, manifesta o seu desconforto com as dimensões escolhidas e as análises filosóficas desses trabalhos. Mais recentemente, o próprio Burrell (2003) constata uma certa “tendência ontológica”, nos estudos das organizações, para contrapor alguns dos excessos pós-modernos, apesar de insistir que essa tendência de “realismo” ainda é uma questão epistemológica¹⁵. Uma escolha controversa de Burrell e Morgan (1979) foi a aceitação incondicional do paradigma funcionalista (com sua “racionalidade”) e a consequente adoção da dicotomia objetivo-subjetivo em suas análises. De fato, devido à sua disseminação, um dos efeitos dessa matriz foi contribuir para a propagação da polarização objetivo-subjetivo, com todas as suas restrições.

No estudo das organizações existem várias propostas para superar e/ou evitar as armadilhas da dicotomia objetivo-subjetivo (dentre outras nomenclaturas, como realista-idealista, positivista-antipositivista, natureza-sociedade, objeto-sujeito etc). Por exemplo, os trabalhos de Gergen (1985, 1991, 1994, 1999, 2009), ao enfatizar os aspectos relacionais, propõem alternativas para se fugir dessa polarização; além dos trabalhos de comunicação organizacional que reconhecem as dificuldades introduzidas por essa dualidade (HARRÉ; GILLET, 1994; FAIRHURST, 2000; PENMAN, 2000; PEARCE, 2007).

Nesta pesquisa, adotou-se o referencial de Bruno Latour (e.g., 2005) que, ao não aceitar a dicotomia moderna entre natureza e sociedade, propõe uma ontologia “não moderna” que elimina a distinção *a priori* entre sujeito-objeto e suas variantes. É a partir desse referencial que, a seguir, delineiam-se os pressupostos que orientam este trabalho.

¹⁵ Mais recentemente, Law (2008) vai além das questões epistemológicas e resgata os debates sobre as políticas ontológicas nas Ciências Sociais e nos estudos das Ciências e Tecnologia. Law (2008) mostra que existem linhas que admitem não só a multiplicidade de epistemologias, mas também a multiplicidade de ontologias – no sentido de que existem “várias realidades” e não apenas uma única.

3.2 A ontologia de Bruno Latour

Em *Jamais fomos modernos*, Latour (1994) propõe que a dicotomia sujeito-natureza é um conceito fundamentalmente “moderno” – neste caso, o “moderno” está associado ao Século das Luzes (Iluminismo), com a invenção dos fatos científicos e do conceito de cidadão. Para Latour (1994), o termo “moderno” designa dois conjuntos de práticas, que são mantidas necessariamente distintas e independentes: 1) a formação de híbridos entre humanos e não humanos e 2) a criação de duas zonas ontológicas distintas e imiscíveis: a dos humanos e a dos não humanos. Ao mesmo tempo em que “o moderno” estimula a formação de híbridos entre humanos e não humanos (através da criação de artefatos), esse mesmo “moderno” trata (estuda ou considera) os humanos e os não humanos de forma isolada e independente. Trata-se, portanto, de uma formulação que contesta as visões de mundo decorrentes dos pressupostos modernos e suas variantes.

O projeto latouriano leva a “não modernidade” às suas últimas consequências – elimina a distinção *a priori* entre humanos e não humanos (ou seja, restitui aos humanos e não humanos o mesmo nível ontológico) e atribui agência tanto aos humanos como aos não humanos. Por isso, pode-se afirmar que os quatro quadrantes de Burrell e Morgan (1979) (paradigmas funcionalista, interpretativista, humanista radical e estruturalista radical) e o paradigma da construção social da realidade¹⁶ (BERGER; LUCKMANN, 1967), subjacente ao trabalho daqueles autores, não seriam aprovados pela constituição não moderna proposta por Latour (1994).

Ao longo dos seus trabalhos, Latour (1987, 1988, 1994, 2001, 2004, 2005, 2008) conduz ao limite a proposição da não modernidade. Suas ramificações, via de regra, são contraintuitivas e, frequentemente, levam a interpretações precipitadas (por exemplo, vide as críticas promovidas por Sokal e Bricmont (2006) e as respostas compiladas por Jourdan (2003)). Nos seus estudos sobre ciências e sociedades, Latour (1988) conclui que a origem dos desentendimentos sobre suas teses acerca da sociologia das ciências está nas profundas discordâncias filosóficas sobre o que é poder e o que é conhecimento.

Latour (1988, p. 153) identifica que uma pressuposição chave da visão moderna é que se acredita que “a força é diferente, em espécie, da

¹⁶ Em Latour (2001, p. 227): “a sociedade é construída, mas não construída socialmente. Os humanos (...) estenderam suas relações sociais a outros actantes (...), formando coletivos”.

razão” e que “o certo nunca pode ser reduzido à força (ou poder)”¹⁷. Para testar essa pressuposição moderna, Latour (1988) explica que decidiu analisar como ficariam poder e conhecimento se nenhuma distinção fosse feita entre força e razão, ou seja, quando não se faz nenhuma distinção *a priori* do que constitui uma força. O resultado dessa decisão é a Teoria-Ator-Rede (ANT). Nesse caso, se a razão não possui qualquer *status* metafísico privilegiado ou diferenciado, então a força da razão é o resultado de uma rede de associações híbridas entre humanos e não humanos. Mais recentemente, Latour (2008) explicita que, tanto o objeto como o conhecimento que se possui do objeto também possuem o mesmo peso ontológico, apesar de apresentarem diferentes “modos de existência”.

Em função da originalidade da sua proposição de não modernidade, todos os rótulos modernos e pós-modernos não são adequados para se referir aos trabalhos de Latour (relativismo, materialismo, idealismo, construcionismo social, pós-estruturalismo, desconstrucionismo, entre outros). Além disso, termos modernistas como “social”, “poder”, “controle”, “representação”, entre outros, são sistemática e deliberadamente colocados entre colchetes por esse autor e passam por um processo de “resgate” dos seus significados (antes da modernidade).

Existem tentativas de se associar alguns dos resultados de Latour com a agenda dos estudos críticos¹⁸ (e.g., ALCADIPANI; TURETA, 2009). No entanto, a direção é justamente a oposta. Latour (e.g., 2005) prima pelo empírico, no sentido de considerar apenas os rastros visíveis deixados pelos atores no trabalho de campo etnográfico e de eliminar teorizações *a priori* das descrições de campo. Se há algum viés “crítico”¹⁹ nos trabalhos de Latour, é devido à aplicação sistemática da sua

¹⁷ Tradução livre da penúltima frase do seguinte trecho: “*Knowing that empirical studies would never do more than scratch the surface of beliefs about science, I decided to shift from the empirical and, as Descartes advised us, to spend a few hours a year practicing philosophy. In doing so, I quickly unearthed what appeared to me to be a fundamental presupposition of those who reject “social” explanations of science. This is the assumption that force is different in kind to reason; right can never be reduced to might. All theories of knowledge are based on this postulate.*” (LATOUR, 1988, p. 153)

¹⁸ Por exemplo, Alcadipani e Tureta (2009) sugerem que a teoria ator-rede possa ser um instrumento analítico crítico das organizações. Ao contrário, como a ANT diverge dos pressupostos da agenda crítica de pesquisa, não há como a ANT ser um mero “instrumento analítico crítico”. A ANT, portanto, questiona as premissas ontológicas dos chamados “estudos críticos”, inclusive o viés “crítico” de Michel Foucault (LATOUR; CRAWFORD, 1993; LEAL, 2007).

¹⁹ Em *A Esperança de Pandora*, Latour (2001, p. 307) afirma: “Nada me irrita mais do que ser apresentado como provocador ou mesmo como crítico. (...) A amarga ironia é que os iconófilos como eu são forçados a se defender dos iconoclastas”.

ontologia e ao confronto com os resultados modernistas e pós-modernistas (e não porque busca construir concepções alternativas da realidade – sendo que essa agenda “crítica” é refutada em vários ensaios (e.g., LATOUR, 1988; 1994; 2001; 2005)). Por fim, Latour (2005, p. 12) esclarece que não está interessado em refutação pela refutação, mas em proposição (no caso, ontológica e não só epistemológica).

3.3 A Teoria-Ator-Rede (ANT) de Bruno Latour

As origens da Teoria-Ator-Rede (ANT–*Actor-Network-Theory*) localizam-se no fim da década de 1970, em Paris (LAW, 2007), e os seus desdobramentos, começando com Callon e Latour (1981), são tipicamente atribuídos à sociologia da translação de Michel Callon (e.g., 1986, 1987), à teoria ator-rede de John Law (e.g., 1986, 1987, 1999) e a sociologia das associações²⁰ de Bruno Latour (e.g., 1987, 1988, 2005) (SISMONDO, 2004; KIEN, 2009). Ressalvando-se que, desde esse entrelaçamento seminal, esses autores perseguiram sua própria agenda de pesquisa, com diferenças sutis (LAW, 2007). Em função desses diferentes caminhos trilhados e visando manter a coerência do referencial teórico, optou-se, nesta pesquisa, por adotar principalmente a perspectiva de Latour (1987, 1988, 1994, 2001, 2002, 2005) que usa a expressão “Teoria-Ator-Rede” com dois hífen, na sua última revisão (LATOUR, 2005). Apesar de contestar cada um dos elementos dessa expressão, Latour (1999; 2005) manteve a expressão “*Actor-Network-Theory*” por motivos históricos e porque o acrônimo em inglês - ANT - permite sua associação com a imagem da “formiga”: míope, *workaholic* e viajante coletivo (LATOUR, 2005). O termo “rede” foi introduzido por Callon e Latour (1981) para considerar os atores como redes e, assim, evitar qualquer distinção *a priori* entre micro-ator e macro-ator.

A proposta da ANT (Teoria-Ator-Rede de Latour) é a remontagem do social através do resgate do mapeamento das associações das primeiras conotações do termo “sociologia”. No entanto, a ANT não é uma teoria no sentido tradicional, que pode ser aplicada a uma dada si-

Em *Irreduções*, Latour (1988, p. 180) concluiu: “2.1.10 Como nada é inerente a qualquer outra coisa, a dialética é um conto de fadas. Contradições são negociadas, como o resto. Elas são construídas, não dadas”.

²⁰ Latour (1988, p. 162), de forma autobiográfica, relata que a origem da sua concepção de ANT aconteceu em um inverno de 1972 na estrada entre Dijon e Gray após uma overdose de reducionismo. Nesta ocasião, elaborou a proposição irreducionista: “nada pode ser reduzido a qualquer coisa, nada pode ser deduzido de qualquer outra coisa, tudo pode ser aliado de qualquer coisa”.

tuação. Trata-se de uma teoria sobre como estudar as “coisas” de tal forma que permita aos atores expressarem-se por eles mesmos. Ao reconhecer as dificuldades e as armadilhas de se elaborar uma descrição adequada de uma dada situação, a ANT é um método que, *a priori*, não tem nada de positivo a dizer sobre qualquer situação (LATOURE, 2004; 2005).

3.4 Actantes

No apêndice chamado de “Irreduções” do livro *A Pasteurização da França*, Latour (1988) elabora um ensaio como resposta ao ceticismo com que os seus trabalhos sobre ciência e sociedade são recebidos em alguns grupos, principalmente devido às divergências sobre os pressupostos filosóficos. Esse ensaio é uma espécie de fonte para resgatar premissas ontológicas e epistemológicas da ANT. Na forma de aforismos, Latour (1988) constrói uma rede de princípios, inter-relações, implicações, provocações e proposições. Em “Irreduções” são explicitados conceitos chave da ANT: definição de actantes, conceito de translação e mecanismo de alianças híbridas. Estes conceitos serão descritos a seguir.

3.4.1 Definição de Actantes

O termo “actante” aplica-se indistintamente a qualquer entidade real que gere efeitos ou deixe rastros. Nesta pesquisa, o termo actante é intercambiável com ator²¹. A distinção ocorre devido ao uso da palavra ator normalmente se restringir a humanos. O termo actante, por sua vez, vem da semiótica e permite a inclusão de não humanos (LATOURE, 2001). Trata-se, portanto, de um termo politicamente correto na ontologia da ANT.

A ANT adota um critério empírico de realidade: “1.1.5 Qualquer coisa que resista a testes é real.”²² (LATOURE, 1988, p. 158).

E este é um critério democrático: qualquer coisa pode existir, desde que exerça algum tipo de efeito em outras coisas. E esta é a definição operacional de actante: tem que ser real e, portanto, tem que ter efeitos. Este é o foco da ANT: o actante. Sendo que esse “actante” não é definido *a priori*, mas somente através dos seus efeitos, das suas resistências ou dos seus desempenhos nos testes. Portanto, como não há pri-

²¹ Latour (1988, p. 159) sugere outras traduções para “actantes”: enteléquias e mônadas.

²² Tradução livre de “1.1.5 *Whatever resists trials is real*” (LATOURE, 1988, p. 158).

vilégios, todos os actantes estão no mesmo nível ontológico, independentemente das suas características.

Enfatiza-se que todo actante é inteiramente concreto, de tal forma que não se encontram pedaços da sua realidade em essências ou substratos (ou seja, sempre exercem algum tipo de efeito ou de desempenho, senão simplesmente não existiriam). Na ANT, o actante sempre existe na sua totalidade. Por consequência, nega-se que exista um tipo especial de realidade chamada “ciência” que transcenda a todos os tipos de relacionamentos com os actantes²³ (HARMAN, 2009, p. 36). Na ANT, nada existe além de actantes, pois a realidade é composta apenas por actantes.

3.4.2 Conceito de translação (ou tradução)

Na forma de aforismo, Latour (1988, p.162) introduz o termo “translação” (ou tradução), em contraposição ao termo “equivalência”, da seguinte maneira: “1.2.1 Nada é, por si só, o mesmo que, ou diferente de, qualquer outra coisa. Ou seja, não há equivalentes, apenas translações (traduções)”.

Na ontologia da ANT, existem actantes que se inter-relacionam através de translações (LATOURE, 1988). Como, por princípio, as translações (ou traduções) não são operações de equivalência (sempre há uma perda na tradução ou um deslocamento na translação), a obtenção de relações de equivalência (ou de identidade) entre dois actantes somente pode acontecer através da associação com outros actantes. Desse modo, quando se está fora dessa rede de associações entre actantes, a relação de equivalência deixa de existir.

Nesse sentido, na ANT não existem “intermediários” que sejam transparentes ou que conduzam algo sem efetuar transformações. Na ANT só existem “mediadores” que sempre transformam, traduzem ou transladam a cada associação. Para Latour (2001, p. 2006), translação (ou tradução) não significa a passagem transparente de um vocabulário para outro, mas indica “deslocamento, tendência, invenção, medição, criação de um vínculo que não existia e que, até certo ponto, modifica os dois originais”.

²³ Em trabalhos recentes, Latour (2005) sinaliza a investigação do conceito de “modo de existência” de Etienne Souriau (1943 apud LATOUR, 2005). Se existe um modo de subsistência do actante, o conhecimento sobre este actante estaria associado a um outro modo de existência: o da referência. Desse modo, o conhecimento é somado ao mundo e, mais importante, as suas representações não se incorporaram aos actantes. Esse modo de existência é somado à paisagem (LATOURE, 2008, p. 104).

Isso não quer dizer que não existam explicações reducionistas, mas que as explicações reducionistas dependem de uma rede de associações. Por outro lado, se algum elo dessa rede de associações não existir, então a explicação é falha. De fato, esta é uma crítica de Latour (2001; 2005) ao conceito de contexto e de macroestrutura, pois esses conceitos pressupõem que sempre existe uma “ligação” (transcendental) entre eles e os eventos – mesmo quando não existem; e, quando existem, assume-se que a ligação é transparente (sem mediação)²⁴. Para a ANT, cada associação precisa ser rastreada (imaneente); do contrário, não existe. “As cadeias de translação referem-se ao trabalho graças ao qual os atores modificam, deslocam e transladam seus vários e contraditórios interesses” (LATOUR, 2001, p. 356).

3.4.3 Alianças híbridas, Caixas pretas e Porta-vozes

A definição de actante e o conceito de translação sugerem que é possível haver uma proliferação de associações:

1.1.8 Nenhum actante é tão fraco que não possa alistar outros. Então se juntam e se tornam um para um terceiro actante, que pode então se mover mais facilmente. Um turbilhão está formado e cresce, transformando-se em muitos outros. (LATOUR, 1988, p. 159).

Na ANT, não há restrição sobre os tipos de actantes envolvidos nas alianças. Por isso, usa-se também a terminologia aliança “híbrida” (entre humanos e não humanos). Qualquer actante pode formar alianças. Mais ainda, “um actante pode ganhar força somente através da associação com outros” (LATOUR, 1988, p. 159). Nesse ponto, entende-se que o actante é o resultado das suas relações e que se deve considerar o actante e a sua rede de relações ao mesmo tempo (LATOUR, 2005).

Constituir ou pertencer a alianças (ou redes) é a forma de existência de um actante. Por exemplo, o *Bacillus anthracis*, na forma “isolada” e “catalogada” como se conhece hoje, inexistia antes de Pasteur. Somente na medida em que Pasteur foi capaz de domesticá-lo em seu

²⁴ Para Latour (1988, p.163), a ANT começou a partir da contestação das explicações reducionistas. Dessa forma, é sempre possível explicar qualquer coisa em termos de qualquer outra coisa, desde que se faça o trabalho de montar a cadeia de transformações. Este encadeamento de aliados pode ser mal sucedido e sempre há “ruídos” nessa cadeia – pois não existe equivalência perfeita.

laboratório (isolá-lo e cultivá-lo em um similar do disco de Petri), de enfraquecê-lo para desenvolver uma vacina, de angariar aliados para testar a eficácia da forma atenuada do bacilo, de transportar o experimento de laboratório para uma fazenda em Pouilly-le-Fort, em 1881, e de os jornais locais divulgarem que Pasteur triunfou ao evitar a morte de metade das 50 ovelhas deliberadamente infectadas com carbúnculo (antraz), é que o *Bacillus anthracis* saiu do anonimato e ganhou uma identidade (LATOURE, 1988). Sem essa rede, esse micróbio simplesmente estaria imerso em outras redes efêmeras e apenas como mais um figurante desconhecido e ignorado. Assim como Pasteur entrou para a história, o *Bacillus anthracis* também mudou depois de Pasteur (LATOURE, 2000; 2001) – no sentido de que a sua rede de associações mudou e, portanto, o próprio bacilo se transformou. Atualmente, ninguém mais questiona a sua realidade, pois ainda pertence a uma rede que lhe dá estabilidade e identidade.

Uma vez estabelecido o conceito de aliança entre actantes, um caso particular é quando a rede entre actantes forma uma “caixa preta”. Aparentemente há um paradoxo entre o conceito de caixa preta e a premissa de que os actantes são mutuamente externos e que nenhum actante contém outro. De fato, para a ANT *a priori*, “não existe todo nem partes. Não há harmonia, composição, integração nem sistema” (LATOURE, 1988, p.164).

Mas é possível a formação de alianças estáveis entre actantes (que são determinadas e testadas no campo de batalha (LATOURE, 1988, p.164)). Por exemplo, um sistema seria o resultado de uma série de operações para montar e estabilizar uma rede de alianças entre actantes. Inclusive, até o caso extremo de se assumir como um único actante um agregado coeso e unificado de vários actantes “encapsulados”, como se estivessem escondidos dentro de uma única “caixa preta”. Assim, uma caixa preta reúne a translação razoavelmente estável de inúmeros actantes em torno de um único actante. A simples agregação de actantes não garante a sua formação, somente quando muitos elementos são feitos para agir como um só é que se tem uma caixa preta (LATOURE, 1987).

Por definição, uma caixa preta tem baixo custo de manutenção, mas, mesmo assim, exige esforços para se “perpetuar”. Apesar da “integridade” demonstrada, as caixas pretas somente o são através dos processos de translação. Por isso, estão sujeitas a serem abertas a qualquer momento. As caixas pretas nunca serão “perfeitas” para conter todos os seus actantes. Os actantes de uma caixa preta sempre podem ser separados e desagregados. No entanto, abrir uma caixa preta é uma operação que exige grandes esforços de translação e, nem sempre a operação (de

abrir caixas pretas) é bem vista, pois pode-se abrir uma caixa de pandora (LATOUR, 2001).

Outro conceito chave da ANT, decorrente do conceito de alianças e de tradução, é o de porta-voz. O porta-voz mantém a noção de representante e a expande para incluir não humanos. Para a ANT, Pasteur foi um porta-voz de micro-organismos. Foi através da sua representação que puderam ser identificados e aceitos (por exemplo, através dos artigos publicados e das experiências realizadas no laboratório). Neste sentido, o ator do ator-rede pode ser entendido como o porta-voz da sua rede de actantes.

3.1.9 Para fazer outras forças falarem, temos que colocá-las na frente de quem estamos conversando. Temos que fazê-los acreditar que eles estão decifrando o que as forças estão dizendo, em vez de escutar o que estamos dizendo (LATOUR, 1988, p. 196).

Latour (1988) destaca que não existe porta-voz perfeito. A própria natureza do porta-voz faz com que haja simplificações e traduções do que manifestam os seus representados. A força do porta-voz está na sua efetiva representatividade, ou seja, na coerência entre o conteúdo do porta-voz e as manifestações dos representados. No entanto, como o porta-voz sempre traduz, é preciso negociar similaridades e diferenças sobre a fidelidade de qualquer interpretação (LATOUR, 1988).

3.3.1 Para se espalhar sem perder coerência, um actante precisa de aliados fiéis que aceitam o que lhes é dito, que se identificam com a causa, que levam adiante todas as funções que foram definidas para eles e que voltam prontamente para ajudar sempre quando chamados. A busca por estes aliados ideais ocupa o tempo e o espaço daqueles que desejam se tornar mais fortes que outros. (LATOUR, 1988, p. 199)

Nesta analogia com a retórica e com a política, Pasteur fez muito mais do que dar voz aos micro-organismos, Pasteur foi competente em representá-los para que fossem aceitos em diversas comunidades, de fazendeiros a cientistas. À medida em que foi ganhando aceitação, a rede construída por Pasteur foi rapidamente convertida para sustentar a causa dos higienistas (LATOUR, 1988).

3.5 Agência

A Teoria-Ator-Rede reconhece que a “agência” é um dos problemas mais difíceis das ciências sociais. Para a ANT, a origem da ação não é transparente, pois o ator (ou actante) não é a fonte de uma ação, mas o alvo móvel de um coletivo de entidades aglomerando-se em torno dele. Tal como no teatro (de marionetes, por exemplo), nunca é possível determinar quem é que está atuando, pois os actantes nunca estão sozinhos, formam um coletivo (onde as partes individuais, isoladamente, são desprovidas de sentido – e.g., animador *versus* fantoche). Sempre há múltiplas agências; há uma proliferação de agências. A ação, portanto, pertence aos vários actantes (humanos, não humanos e híbridos) (LATOUR, 2005).

É importante observar que Latour (e.g., 2005) utiliza o termo “ação” de forma diferente da forma usada pelas escolas tradicionais das ciências sociais, onde a intenção, ou a idealização, do ator é fundamental para caracterizá-la. Por exemplo, Schutz (1979, p. 123), da sociologia fenomenológica, usa o termo “conduta”, quando não há referência à intenção, e o termo “ação”, para a “conduta que é prevista, isto é, que é baseada num projeto preconcebido”. Para Wagner (1979, p. 27), similarmente, a ação designa a conduta idealizada com antecedência; para Blumer (1969, p. 65), do interacionismo simbólico, a ação é vista como uma conduta que é construída pelo ator, em vez de ser uma resposta elicitada de algum tipo de organização pré-formada no indivíduo. Esse tipo de linha de pesquisa valoriza os aspectos intersubjetivos²⁵ da experiência vivida e, por isso, analisa os artefatos a partir dos seus significados simbólicos (e.g., o interacionismo simbólico de Prus (1996)).

Latour (2005), ao contrário, não restringe a ação *a priori* para apenas aquilo que os humanos (intencionais e significantes) fazem. Por consequência, “ao se conceder ontologia a entidades não humanas”, a ação deixa de ser atribuída a um ator (humano) e a responsabilidade passa a ser dividida entre os vários actantes híbridos (LATOUR, 2001, p. 328). Na ANT, portanto, “a ação é uma das propriedades das entidades associadas” (LATOUR, 2001, p. 209). Para a ANT, por exemplo, o

²⁵ Para Stengers (2000, p. 100), “a intersubjetividade implica uma ascensão para uma forma universal que nos permite situar, entender e, calmamente, discutir diferenças; implica uma referência para a verdade que, mesmo sem conteúdo, conserva o seu poder tradicional para criar unidade, além dos interesses divergentes”. De fato, “existência, no sentido científico do termo, tem muito pouco a ver com intersubjetividade” (STENGERS, 2000, p. 101).

motorista não é o único responsável pela ação de frenagem em um semáforo vermelho, mas a responsabilidade é compartilhada pela rede de motorista, semáforo, cruzamento, freio, acelerador, outros veículos, pedestres, luz elétrica, engenheiro de tráfego etc. Basta faltar um elemento dessa rede para que a ação deixe de acontecer.

Por fim, Latour (2005, p. 71) enfatiza que a ação dos actantes “pode existir no domínio de relações materiais causais, mas não no domínio simbólico reflexivo das relações sociais”. Por isso, para Latour (2005), apesar da inclusão de objetos parecer ser inócua, esta ontologia tem importantes implicações no entendimento da agência. E é por isso que a ANT não se detém na identificação de significados, mas na agência – em todos os actantes que exercem algum tipo de diferença na ação. De fato, ao se eliminar a barreira entre o mundo físico (objeto) e o mundo mental (sujeito), a análise dos significados dos artefatos para os sujeitos deixa de ser central (LATOURE, 2005) e o foco de análise passa para aquilo que “faz diferença”.

3.5.1 Ação à distância

Se qualquer ação precisa ser transportada de um lugar para outro, então precisa-se claramente de um condutor ou de um veículo da ação (LATOURE, 2005, p. 174). E esse condutor, por sua vez, é chamado de actante, ou seja, o actante é um veículo da ação.

Na ANT, existe um único mundo, e todos os actantes estão distribuídos nele, mas nem todos os actantes estão interconectados e, portanto, os efeitos dos actantes estão circunscritos às suas redes. Todas as vezes que um actante tem efeito sobre outro, isso pode ser descrito como “ação à distância”. Portanto, todas as vezes que uma aliança se manifesta, tem-se ação à distância.

Mesmo um fato, para que seja “real”, envolve a formação de um coletivo para sua construção e, por isso, envolve ação à distância – “uma pessoa isolada constrói somente sonhos, alegações e sentimentos, não fatos”²⁶ (LATOURE, 1987, p. 41). Isso também vale para fatos científicos: “um cientista nunca está sozinho no seu laboratório” (STENGERS, 2000, p. 95).

²⁶ Isso não significa que “sonhos, alegações e sentimentos” não sejam importantes. Para a ANT, sonhos, alegações, sentimentos, árvore, martelo, computador e plutônio estão no mesmo nível ontológico (HARMAN, 2009). Por outro lado, para a ANT, “sonhos, alegações e sentimentos” (assim como os demais actantes) tornam-se relevantes à medida que circulam e exercem efeitos sobre os actantes e suas redes.

Através de sucessivas translações, é possível agir à distância sobre eventos, pessoas e lugares. O princípio geral é que esses actantes sejam de algum modo transladáveis de/para um “centro”. Para tanto, o primeiro passo é inventar meios para tornar esses actantes móveis e, assim, transportáveis do/para o centro. O segundo passo é manter esses meios estáveis o suficiente para que não sejam “destruídos” nos percursos de ida e volta. O terceiro passo é fazer com que esses meios sejam de tal forma combináveis, acumuláveis, agregáveis e reordenáveis. Se tudo isso acontecer, é possível estabelecer ciclos de acumulação, e o centro começa efetivamente a agir sobre muitos actantes distantes (LATOURE, 1987, p. 222-223).

No caso da cartografia, é necessário primeiro viajar até às localidades de interesse, transformar as localizações em coordenadas, depois acumulá-las em um banco de dados, mais tarde os dados são sintetizados na forma gráfica e impressos em papel e, após serem distribuídos, finalmente os mapas orientam os viajantes. Nesse percurso de se manter os actantes próximos enquanto se está longe, pode-se destacar um artifício chave: os “móveis imutáveis”, que permitem os sucessivos ciclos de acumulação. Os móveis imutáveis são constituídos por actantes móveis que, de algum modo, preservam ao longo do traslado algumas das características dos actantes sobre os quais age (LATOURE, 1987). É interessante observar que o conceito de “porta-voz” é um caso particular de “móveis imutáveis”, pois representa e dá voz a actantes distantes (mas simplifica, distorce e traduz esses actantes).

3.5.2 Faz-fazer (*fait-faire*)

A noção de “faz-fazer” (*fait-faire*), no contexto da ANT, permite deslocar a atenção do simbólico do artefato para a agência do objeto (e do actante, em geral) através do conceito do que o objeto “faz fazer”. Se um actante faz diferença (ou exerce efeito), então ele “faz fazer”. De modo ilustrativo, se existe um fumante que fuma, também existe um objeto (o cigarro) que faz fumar; se existe alguém que come, também existem objetos (e.g., alimento) que fazem comer; se existe um líder que lidera, também existe um seguidor que faz (o líder) liderar.

Esse deslocamento da ação traz a atenção para um novo conjunto de actantes que interferem na ação e que contribuem para o “faz-fazer”. No exemplo do “comer”, a aparência do alimento, os condimentos, as opções disponíveis, o local, o horário, a temperatura ambiente, a pluviosidade, a agenda de atividades, entre outros, são também actantes rele-

vantes que “fazem comer” ou que “inibem o fazer comer”. De repente, esta simples “ação” transforma-se em uma propriedade da rede híbrida.

Latour (1999, 2001, 2002) explora o conceito de “faz-fazer” analisando a ambiguidade dos conceitos de fato e fetiche com o neologismo *factiche*²⁷ (ou fe(i)tiche). Nessa análise, o fetiche (assim como o caso geral do *factiche*) “modifica a qualidade da ação e do trabalho humano” e, portanto, é um deslocador da ação (LATOURE, 2002, p. 26). O fetiche é um sofisticado exemplo do “faz-fazer” e Latour (1999, 2001, 2002), em vez de analisar os significados do fetiche, investiga a ação associada a ele. Por fim, como existem numerosas agências em qualquer situação, para Latour (1999, 2002), a ação é superada pelos acontecimentos. Uma vez criados, os artefatos ganham autonomia e também concedem autonomia a quem os produziu. Desse modo, aquele que age não tem o domínio completo (nem controle absoluto) daquilo que faz; outros actantes entram em ação e o superam (LATOURE, 2002, p. 102). E, a partir do momento em que um actante ganha autonomia, a ação em rede é sempre superada pelos acontecimentos²⁸. Sempre pode haver surpresas: “o conjunto das condições prévias nunca é realmente suficiente para determinar a ação” (LATOURE, 1999, p. 28). Como no teatro, cada apresentação é uma performance ligeiramente diferente; como no concerto de jazz, sempre há espaço para improvisação.

A maior objeção de Latour (2005, p. 216-217) quanto ao termo ator (que frequentemente está limitado a humanos) é que esta noção “sempre designa uma fonte de iniciativa ou um ponto de partida”. Para a teoria da ação da ANT, não existe causalidade ou determinismo, o “faz-fazer” não é o mesmo que “causar” ou “fazer”, pois há uma translação (deslocamento) que o modifica, e há múltiplos “fazem-fazer”. Mais ainda, o foco na prática do “faz-fazer” destitui (desloca) a mente e a razão como fenômenos centrais (GHERARDI, 2006).

Uma importante consequência do conceito de “faz-fazer” é que a atenção também deve-se voltar para os vínculos entre os actantes (se são fortes ou não; se estão bem estabelecidos ou não), ou seja, deve-se focar a rede de vínculos entre os actantes. Pode-se multiplicar os vínculos, substituir um pelo outro, mas a “atribuição de uma única fonte de ação tornou-se impossível para sempre” (LATOURE, 1999, p. 28).

²⁷ O neologismo em inglês é *factish* e, em francês, *factiche*. Para o português, existem duas traduções para o neologismo: fe(i)tiche (LATOURE, 2002) e fatiche ou *factiche* (LATOURE, 2001).

²⁸ Latour (2002) também resgata a filosofia do processo de Whitehead (1978) para ilustrar essa proposição.

3.6 Síntese Analítica

Possivelmente, uma das diferenças mais salientes da ANT em relação às abordagens tradicionais das ciências sociais é que o foco de análise da Teoria-Ator-Rede está na agência dos actantes e não nos aspectos simbólicos, nem nos significados dos artefatos (LATOURE, 2005). Mas isso não é equivalente a afirmar que sonhos, alegações e sentimentos não existam. *A priori*, estes possuem o mesmo *status* ontológico de qualquer outro actante. O interesse da Teoria-Ator-Rede está na medida em que esses actantes circulam, geram efeitos, transformam-se e agem à distância, ao longo das suas redes. A ANT concentra-se apenas nos actantes que “existem” (aqueles que resistem) e, no mundo da Teoria-Ator-Rede, não é permitida qualquer transcendência (tudo deve ser imanente). Ao se conceder o mesmo nível ontológico para todos os actantes, a ANT contesta a noção de que o organizacional (e o social) possa ser algum tipo de domínio (ou estrutura) e de que existam explicações reducionistas (como se fosse possível identificar causas e efeitos e efetuar transformações sem perdas).

Mesmo que os efeitos se prolonguem através das suas redes, actantes podem ser efêmeros ou temporários. Em uma conversação, uma proposição é um actante, no sentido daquilo que um actante oferece a outro (LATOURE, 2001). Uma proposição verbal é a tradução passageira de uma ideia (de um sonho, desejo ou sentimento) na forma de uma locução oral e, desse modo, dá forma a esta ideia (sonho, desejo ou sentimento). Além disso, as proposições não precisam ser limitadas às formas verbais: desenhos e gestos ilustram outras formas de proposições.

Actantes podem ser psicológicos. No entanto, como não é possível acessar esses actantes, pode-se apenas rastrear as suas circulações e as suas imperfeitas traduções. De fato, Latour e Lépinay (2009, p. 21) ratificam a posição da sociologia de Gabriel Tarde, de que “o coração humano calcula e compara constantemente” e que os valores envolvidos nesses cálculos e comparações são “combinações de coisas completamente subjetivas, de crenças e desejos, de ideias e vontades” (TARDE, 1902 apud LATOURE; LÉPINAY, 2009, p. 21). No entanto, do ponto de vista empírico, pode-se rastrear apenas a circulação dos juízos²⁹ e, em alguns casos, de alguns valores envolvidos nessas comparações. Os juízos são traduções precárias desses “cálculos” subjetivos, e que podem ser rastreados quando estão em circulação. A Teoria-Ator-Rede não res-

²⁹ Juízo é o ato, processo ou efeito de julgar; ou de valorar, de determinar a qualidade ou o valor de algo (HOUAISS, 2009).

tringe a existência de nenhum tipo de actante, inclusive os psicológicos, mas a condição empírica de análise é que um actante só existe se este gerar efeitos. Se não houver rastros, então não há objeto de análise.

O actante é a totalidade das suas relações e inclui alianças e redes híbridas entre humanos e não humanos. Para Latour (2005), o hífen entre ator e rede (na expressão Teoria-Ator-Rede) é para lembrar que se deve considerar o ator e a sua rede de relações ao mesmo tempo. Essas relações envolvem todas as dimensões temporais. As redes são sítios provisórios, onde a ação (através de actantes) pode ser transportada entre presente, passado e futuro (LATOURE, 2005). A “interação local”, por exemplo, é a montagem de todas as outras interações locais distribuídas em outros lugares e tempos e que foram reunidas através de inúmeros actantes (LATOURE, 2005, p. 194). Expectativas, previsões, cenários e objetivos são actantes que traduzem o futuro e que afetam as ações dos actantes.

Actantes podem ser encapsulados em caixas pretas. Nesse caso, é como se houvesse apenas um actante. Além disso, a metáfora da caixa preta sugere que o conteúdo da caixa não é relevante, apenas o que entra e o que sai. No entanto, as caixas pretas podem deixar de funcionar adequadamente e, nesses casos, sempre é possível abri-las. Dependendo da situação, qualquer actante pode ser visto como uma caixa preta ou como uma extensa rede de outros actantes. As possibilidades de abertura de caixas pretas (e, vice-versa, de agregação em caixas pretas) são ilimitadas *a priori*.

Actantes “fazem fazer”. Uma consequência do compartilhamento da ação entre todos os actantes, é que os actantes “fazem fazer”. Não é apenas o motorista que é o responsável pela frenagem do carro, pois isto é o resultado da sua rede com outros actantes (semáforo, freio, pedal, eletricidade, lâmpada, entre outros). Via de regra, quanto mais actantes além do semáforo (outros semáforos para as outras vias, placa de sinalização, guarda de trânsito, radar ou lombada para limitar a velocidade máxima etc.) maior será a confiabilidade da ação. Como os actantes possuem autonomia, o resultado da ação, porém, sempre pode surpreender. Na Teoria-Ator-Rede, o importante não é a análise do significado, mas a da agência – ou seja, dos elementos que “fazem fazer”.

4 MÉTODO DE PESQUISA

4.1 Método da pesquisa etnográfica

O termo etnográfico (etimologia: *ethnos* [povo] + gráfico) refere-se à subdisciplina da antropologia conhecida como antropologia descritiva e, em seu sentido mais amplo, como “a ciência que se dedica a descrever os modos de vida da humanidade” (VIDICH; LYMAN, 2006, p. 52). Para De André (1995), como o foco de interesse da etnografia é a descrição da cultura de um grupo social, quando se muda o enfoque para uma outra área, faz-se necessário uma adaptação da disciplina. Assim, no contexto das organizações, faz-se um estudo do tipo etnográfico (“e não etnografia no seu sentido estrito” [p. 28]).

De fato, como o termo etnográfico pode referir-se tanto ao método como ao produto (MERRIAM et al., 2002), enfatiza-se que se utiliza a pesquisa etnográfica como um método (ou processo) de condução da pesquisa em campo. Como um processo (ou método), a etnografia envolve uma prolongada observação de um grupo, tipicamente na forma de observação participante, na qual o pesquisador fica imerso no cotidiano da organização (CRESWELL, 1997).

4.1.1 Observação participante

O potencial de investigação da observação participante está em permitir que o pesquisador localize as pessoas no contexto do grupo e em obter uma perspectiva realista da dinâmica do comportamento do grupo (WHYTE, 1984). De fato, o contato direto do pesquisador com o fenômeno sob investigação permite reconstruir os processos e as relações que configuram a experiência diária (DE ANDRÉ, 1995).

Para Whyte (1984), a observação participante tem a vantagem de poder produzir surpresas, ou seja, de trazer descobertas significativas que não foram antecipadas. Observa-se que, na investigação etnográfica, não existe um papel fixo para o pesquisador, que pode assumir vários papéis: consultor, intermediário, crítico, documentarista, “espião” (observador disfarçado), pesquisador declarado (SCHWARTZMAN, 1993), conselheiro etc. O tipo de papel que se desempenha também define os métodos à disposição do pesquisador (SCHWARTZMAN, 1993). Nesta pesquisa, optou-se pelo papel de pesquisador declarado.

Para Spradley (1980), a observação participante possui tanto o objetivo de se engajar nas atividades apropriadas, como observar os aspectos da situação. Nesse sentido, conforme os objetivos do pesquisa-

dor, pôde-se ter vários tipos de participação em campo, ao longo do período: sem envolvimento, e participação passiva, moderada e ativa. Todos esses papéis foram vivenciados pelo pesquisador. No entanto, quando possível, o pesquisador evitou assumir papéis ativos de interferência, privilegiando a observação. De qualquer modo, como atividade de pesquisa, qualquer observação pode ser considerada participante, pois parte-se da premissa de que o pesquisador sempre interage com a situação de investigação (DE ANDRÉ, 1995).

4.1.2 Coleta de dados e anotações

Para Wolcott (1994), existem três modos de o pesquisador obter “dados qualitativos”: observação participante (i.e., através da experiência/vivência), entrevistas e documentação. Essas três formas de “obtenção de dados” ocorreram de forma ativa no trabalho de campo.

De fato, conforme aconselhado por Sanday (1979), a pesquisa etnográfica foi suplementada por uma variedade de ferramentas de coleta de dados, como coletâneas de histórias de vida, conversas (entrevistas informais) e entrevistas com os participantes. Ocorreram entrevistas formais com pautas semiestruturadas. Muitas outras foram do tipo informal, como conversas nos intervalos, durante o café na copa, e durante o almoço. Nas conversas informais, as anotações de campo foram feitas *a posteriori*.

Uma vez que a observação dos eventos gera interpretações ambíguas, Whyte (1984) recomenda a combinação com entrevistas para se obter a interpretação dos participantes, bem como entender a existência de “agendas escondidas”. No entanto, nem sempre isso foi possível. As oportunidades de entrevista precisaram ser adequadas à disponibilidade de tempo dos informantes e, muitas vezes, devido à urgência das atividades de trabalho, tiveram que ser postergadas e, por isso, perderam o contexto em que ocorreram.

Ao longo da pesquisa, o escopo da observação participante vai se alterando (SPRADLEY, 1980). De fato, o conhecimento do pesquisador vai permitindo novos entendimentos das ações organizacionais. No entanto, sempre que possível, as observações de campo foram descritivas e detalhadas para que, ao final da pesquisa de campo, as observações iniciais pudessem ser revistas e re-examinadas.

Através das técnicas etnográficas, possibilita-se “documentar o não documentado” (DE ANDRÉ, 1995), ou seja, desvelar o cotidiano da prática organizacional, reconstruir as conversações com as suas linguagens e significações que são criadas e recriadas no dia a dia da organiza-

ção. Desse modo, coloca-se “uma lente de aumento na dinâmica das relações e interações que constituem o seu dia a dia” (p. 41). Ressalta-se, porém, que se deve ir além das reconstruções; o pesquisador deve “ultrapassar seus métodos e valores, admitindo outras lógicas de entender, conceber e recriar o mundo” (p.45).

No contexto da etnografia das organizações, Schwartzman (1993) destaca as reuniões como eventos de comunicação. Para essa autora, as reuniões são responsáveis pela “construção” tanto de ordem como de desordem nos sistemas sociais e devem ser conceitualizadas como ocasiões com capacidade tanto conservativa como transformativa. Nesta pesquisa, as reuniões e as conversas foram importantes fontes de informação sobre a circulação de actantes. O pesquisador foi convidado a várias reuniões, para observá-las.

4.2 Estratégia de pesquisa

Nesta pesquisa, em função do tipo de pergunta de investigação (como?), por se buscar os dados empíricos (prioridade para observação sem controle sobre eventos comportamentais, ou seja, sem intervenção) e por focar acontecimentos contemporâneos (YIN, 2005), optou-se pela abordagem de estudo de caso.

Para realizar o estudo etnográfico, escolheu-se também uma empresa de pequeno porte (com menos de 30 funcionários) para aprofundar o entendimento da organização, dos seus processos, dos seus métodos, das suas ferramentas, dos seus colaboradores, dos seus planos e do seu histórico.

Além disso, selecionou-se uma empresa do tipo “organização intensiva em conhecimento” (OIC). As OICs apresentam crescente interesse pelo seu impacto econômico, e as estratégias de gestão de conhecimento podem criar diferenciais competitivos para as organizações (ZACK, 2003). Além disso, as características peculiares das OICs sugerem abordagens distintas de liderança, principalmente no que se refere às tarefas intelectuais e analíticas.

4.3 Experiência em campo

A primeira tentativa de definição de uma empresa para realizar um estudo etnográfico não se concretizou. Apesar dos arranjos e das conversas iniciais, o principal executivo da empresa estava relutante em começar o trabalho, postergando semana a semana em função da mudança da fábrica para uma outra localidade. Felizmente, este foi um im-

portante e rápido aprendizado. O trabalho descritivo precisa de uma ampla abertura por parte dos informantes e, sem isto, a qualidade da pesquisa de campo poderia ficar comprometida.

Para a segunda tentativa, o pesquisador recorreu a sua rede de relacionamentos pessoais e profissionais. A natureza do trabalho etnográfico exige um grau elevado de confiança entre o pesquisador e a organização do informante. Sem um histórico de relacionamento seria difícil efetuar um trabalho de campo com amplo acesso aos informantes, às informações e a ação organizacional.

A escolha recaiu sobre uma empresa formal, de pequeno porte, com viés empreendedor e com características de uma organização intensiva em conhecimento. Esta foi a primeira opção. Uma empresa de pequeno porte facilitaria a observação. O caráter empreendedor e o fato de ser uma organização intensiva em conhecimento poderiam proporcionar inúmeras situações de interesse de pesquisa sobre a liderança.

Desde o primeiro contato telefônico houve receptividade por parte do executivo principal. A primeira conversa no escritório da empresa (nome fictício: CognitioARCA) foi longa e muito informativa. Estava claro que seria uma excelente escolha para uma pesquisa etnográfica. Logo depois da conversa inicial, o diretor executivo (nome fictício: Antônio) já apresentou o pesquisador para todos os funcionários da empresa. Mais tarde, um dos funcionários me disse que não se surpreendeu com a iniciativa de Antônio, pois ele sempre está inventando “coisas”.

No segundo dia em campo, o pesquisador já possuía conta de *e-mail* corporativo e acesso irrestrito para os principais sistemas da empresa.

Ao longo do primeiro mês apresentou-se e discutiu-se o modelo do termo de consentimento (vide Quadro 32 no apêndice). Além disto, o pesquisador disponibilizou um *briefing* de pesquisa no Wiki corporativo (uma espécie de Intranet que permite a rápida edição de conteúdo) para comunicar o projeto de pesquisa a todos os colaboradores da empresa (vide Quadro 33 no apêndice).

O trabalho de observação em campo durou cerca de nove meses consecutivos, entre 2007 e 2008. Nos primeiros três meses de campo, o pesquisador adotou os mesmos horários de trabalho dos funcionários da CognitioARCA. Depois disso, o trabalho de campo passou de tempo integral para uma frequência de duas a três vezes por semana até o final do trabalho.

Ao longo da pesquisa de campo, o pesquisador movimentou-se livremente pela empresa. Acompanhou de perto a rotina do diretor executivo e depois as rotinas dos colaboradores. Como um observador, foi

recebido com uma certa reserva pelos funcionários. Mas em nenhum momento sua presença foi contestada ou recusada. Cerca de um mês depois de passar todos os dias na empresa fazendo anotações sobre quase tudo, o pesquisador percebeu uma melhora qualitativa no convívio quando os funcionários começaram a brincar sobre o trabalho de pesquisa e sugeriam: “anota isto!” Finalmente, a presença do pesquisador começava a ser vista com naturalidade.

No trabalho de campo, privilegiou-se a observação. No entanto, esta decisão resultou em desafios para a coleta de informações. Alguns destes desafios enfrentados no trabalho de campo foram:

- Há muita coisa acontecendo simultaneamente. Não é possível acompanhar tudo. A observação sempre envolve escolhas, pois estar em algumas cenas significa não acompanhar outras.
- Via de regra, é necessário ser convidado. Raramente os eventos acontecem próximo ao pesquisador. O acesso é sempre, de alguma forma, condicionado. A observação é limitada. Mesmo assim, esta foi a base da descrição etnográfica.
- Em relação às entrevistas, não há o mesmo nível de profundidade de outros métodos interpretativos (e.g., método de entrevista em três tempos de Seidman [1997]). Nem sempre é possível entrevistar durante e após os eventos. A agenda das pessoas é sempre atribulada, devido à urgência das atividades do dia a dia da organização. No entanto, é possível acompanhar o desenrolar da ação por mais tempo, ou seja, há maior longitudinalidade.
- Não se efetuou a gravação (nem áudio, nem vídeo) das observações em campo, para reduzir os efeitos da presença do pesquisador no dia a dia da organização, principalmente no quesito espontaneidade. As gravações tenderiam a restringir ainda mais o acesso à organização. Desse modo, todos os diálogos devem ser considerados como anotações de campo (e com suas eventuais distorções), e não entendidos como transcrições.
- A exposição do pesquisador com grupos de relação externos à empresa foi limitada. Foi mais concentrada em fornecedores, parceiros e potenciais clientes, de modo a reduzir eventuais interferências na condução dos negócios do dia a dia da empresa. Não houve um acordo explícito sobre isso, apenas os convites para participar desses eventos foram reduzidos. Além

disso, os contatos com grupos externos foram conduzidos nas dependências da empresa.

A opção pelo referencial da ANT estimulou que o pesquisador fizesse anotações de campo descritivas das cenas presenciadas, com atenção especial para as conversações e para as transformações do conteúdo do trabalho dos funcionários. Os cadernos com as anotações de campo também incluíram anotações sobre as opiniões e as experiências do pesquisador. Além disso, grande parte das informações digitais foram armazenadas no *notebook* do pesquisador, de *e-mails* aos arquivos dos cursos de Ensino a distância (EaD).

A análise das informações e das observações de campo ocorreu depois da saída de campo. O amadurecimento sobre o referencial da Teoria-Ator-Rede aconteceu somente após inúmeras tentativas de codificação e de análise dos episódios observados em campo. Neste sentido, não houve interação significativa entre a fase de observação e a fase de análise. Na fase de observação em campo, o pesquisador apenas adotou os princípios de “seguir os atores” e de fazer anotações descritivas. Neste sentido, algumas linhas de análise foram frustradas, pois a necessidade de investigação veio muito tarde em relação às oportunidades de observação. Intuitivamente, o pesquisador privilegiou as transformações longitudinais da ação organizacional. Os limites da análise, portanto, estão na abrangência e no escopo das anotações de campo.

Algumas anotações de campo foram compartilhadas com o diretor executivo, mas somente aquelas onde o diretor participou diretamente dos episódios. Via de regra, as anotações ficaram restritas ao pesquisador.

A saída de campo ocorreu de forma natural, com o progressivo afastamento dia a dia da empresa.

4.4 Abordagem de codificação e análise

Para realizar esta etapa, transformou-se em dados todo o material obtido, anexado, copiado, levantado, anotado e comentado em campo. A maior parte dos dados foi convertida para a forma digital. As observações e entrevistas de campo, por exemplo, foram transformadas em anotações de campo e depois passadas para o formato *.rtf. Todos os *e-mails* recebidos, trocados, e os principais arquivos (inclusive páginas *web* e do Wiki) foram convertidos para o formato *.pdf. Houve grandes transformações neste processo: meses de trabalho em campo se trans-

formaram em *bits*, mas com a vantagem da centralização dos dados digitalizados em um único microcomputador, e estes ainda são mais estáveis e perenes do que as memórias da observação em campo. O gerenciamento dessa base de dados foi feito com o auxílio de um aplicativo denominado ATLAS.ti 6.1. Este ambiente viabilizou a análise e a codificação do conteúdo de centenas de arquivos. Esses dados foram selecionados, rearranjados, categorizados, alinhados, combinados, e sofreram os mais variados tipos de manipulação. A partir desses dados, buscou-se, então, a construção dos textos que compõem este documento.

O processo desta pesquisa ocorreu de forma muito similar ao conceito de centros de cálculo descrito em *Ciência em Ação* (LATOURE, 1987), onde os elementos são, de algum modo, traduzidos, inscritos e estabilizados (constituindo os móveis imutáveis), depois, são transportados e, de forma centralizada, são acumulados e processados. Desse modo, obtém-se ciclos de acumulação que são realizados em centros de cálculos (neste caso, o escritório de trabalho do pesquisador).

No entanto, o processo de codificação demonstrou-se particularmente intrincado. Gerar códigos é muito “simples”³⁰, principalmente se estimulado por um aplicativo voltado para a codificação. Por outro lado, a aplicação da Teoria-Ator-Rede, enquanto método, envolveu a disciplina de se evitar eventuais hábitos “assimilados” e “persistentes” da modernidade. Os entendimentos dos pressupostos ontológicos da ANT e as suas ramificações foram progressivos e envolveram vários ciclos de tentativa de codificação. As várias tentativas de análise também contribuíram para testar as propostas e os novos entendimentos.

Enquanto método de remontagem das associações, a pergunta chave da ANT é: “o que está circulando?” Uma pergunta simples, mas que envolve vários pressupostos e cuidados para respondê-la. O objetivo desta seção é fundamentar e detalhar a abordagem de codificação e análise adotada nesta pesquisa.

4.4.1 Centro de cálculo: Movimentos para se mapear as associações

Para Latour (2005), o trabalho de pesquisa da ANT deve gerar uma paisagem por cujos caminhos e trilhas se possa viajar – numa espécie de um lento trabalho de rastreamento das associações. Em vez de adotar a metáfora da perspectiva (com os conceitos de projeção e escala,

³⁰ Bandeira-de-Mello (2006) descreve algumas armadilhas comuns: perder contato com a realidade dos dados e, a facilidade de criar códigos pode induzir a uma análise superficial e/ou a gerar códigos difusos.

que sugerem equivalência), Latour (2005) enfatiza o mapeamento e a planificação das associações de tal modo que se re-estabeleçam os actantes e suas conexões.

Na Teoria-Ator-Rede, o mais importante é poder examinar os múltiplos caminhos, ou seja, as interrelações que moldam as ações de uma dada situação. Em termos de método para se planificar as associações, em *Reassembling the Social*, Latour (2005) sugere três movimentos:

1. Localizar o global – neste movimento, estabelecem-se as conexões (de outros lugares, de outros tempos e de outras agências) que convergem para um sítio local, que é feito para fazer alguma coisa.
2. Redistribuir o local – neste segundo movimento, transforma-se todo sítio local em um ponto final, provisório de outros sítios distribuídos no tempo e espaço; cada sítio se torna o resultado de uma ação à distância de alguma outra agência.
3. Conectar os sítios – ao se realizar estes dois movimentos, identifica-se o que está conectando os sítios, ou seja, quem são os actantes que estão circulando. Desse modo, traz-se a atenção do pesquisador para as conexões, os veículos e os seus vínculos.

A temática central da ANT, enquanto método de remontagem das associações, portanto, é identificar o que está se movimentando, deslocando-se, modificando-se, transportando-se, trasladando-se e/ou se traduzindo.

Os três movimentos sugeridos por Latour (2005), acima descritos, estabelecem as condições para se identificar quem são os actantes que estão circulando. Esses actantes vêm de outros sítios e vão para outros sítios. Os dois primeiros movimentos servem para ampliar a percepção da extensão da rede (do “global” e das “interações face a face”) de actantes em um dado sítio provisório. No primeiro movimento, quebra-se o “automatismo que leva da interação para o ‘contexto’” e, no segundo movimento, compreende-se que a “interação é uma forma de abstração” (LATOUR, 2005, p. 172). O terceiro movimento efetua as conexões entre os sítios identificados nos movimentos anteriores e, também, busca qualificar os vínculos (*attachments*). De fato, a análise do processo de circulação dos actantes é uma das maiores contribuições da ANT para o estudo das organizações (HARRIS, 2005).

A solução da ANT é considerar de uma vez o actante e a rede na qual está imerso, constituindo o “ator-rede” (LATOUR, 2005, p. 169).

E, tradicionalmente, os ensaios da ANT tendem a focar os objetos materiais como as entidades circulantes. Os artefatos são elementos chave nos chamados estudos da ciência e da tecnologia (STS – *Science and Technology Studies*). Por exemplo, Latour e Woolgar (1979/1986), ao fazerem a etnografia de um laboratório de neuroendocrinologia, destacam o papel fundamental dos dispositivos de inscrição (*inscription devices*) que transformam pedaços de matéria em documentos, no processo de pesquisa e de descoberta científica. Para Latour (2005), os processos de delegação, de deslocamento e de translação são claros, no caso dos objetos materiais.

Por outro lado, enfatiza-se que os actantes (as entidades que circulam) não precisam se restringir a “objetos materiais”. A única condição é que os actantes gerem efeitos e deixem rastros. De fato, Latour (2005, p. 179) conceitua que uma organização “é feita somente de movimentos, os quais estão entrelaçados pela constante circulação de documentos, histórias, relatos, bens e paixões”. Na organização, portanto, as histórias, os relatos e as paixões também são actantes³¹.

Ao se concentrar a atenção no que está circulando de um sítio para outro, os primeiros actantes que aparecem são “formas” (LATOUR, 2005, p. 222). Por exemplo, na ANT, uma ideia, como actante, somente existe quando há efeitos; enquanto estiver na “mente” de uma pessoa e não afetar o seu comportamento, a sua existência é muito tênue e restrita. A verbalização de uma ideia como uma proposição³² é um dos modos de dar forma a esta ideia (outros modos seriam um rascunho ou uma anotação). Esta proposição pode ou não estar associada a mais efeitos, mas o primeiro passo foi dar forma a esta ideia, na forma de uma verbalização. E, como faz parte de uma conversação, os outros também participam da ação e, enquanto ouvintes, contribuem para o “faz falar”. A “proposição”, no sentido daquilo que um ator oferece ao outro, é também um actante.

³¹ Latour (2005) ilustra o caso das ações de um cidadão francês nas eleições gerais, onde o que está circulando é a opinião do cidadão – desde a leitura do *Le Monde* até a marcação de um X em um pedaço de papel que foi depositado em uma urna, conectando-se com dois séculos de revoluções e de reformas políticas que definiram as regras do formato da sua opinião em um único voto. Nesse processo, a opinião do cidadão foi alvo de intensas campanhas e de clichês, até materializar-se em um pedaço de papel.

³² Resgatando-se o significado ontológico de Whitehead (1978) (ou seja, daquilo que um actante oferece a outro), para a ANT as proposições são antes de tudo actantes e não somente assertivas (conotação epistemológica da palavra proposição). Seguindo-se o princípio da irredução, a relação estabelecida entre proposições não é a de correspondência, mas de articulação. (LATOUR, 2001)

De fato, o que está circulando entre os sítios também passa por transformações, translações ou traduções. Em termos restritos, é como se fossem diferentes actantes; mas, ao se observar o movimento, em alguns casos, pode-se identificar uma sequência de transformações. Tem-se, portanto, um actante em circulação e que se transforma a cada passo. Pela metáfora do centro de cálculo (LATOURE, 1987), esta pesquisa enfoca as entidades circulantes que foram traduzidas (anotadas), digitalizadas, transportadas e centralizadas para constituir objetos de análise da pesquisa.

4.4.2 Centro de cálculo: abordagem de codificação e análise

A partir das anotações de campo, pela analogia do centro de cálculo, o próximo passo é fazer com que os “móveis imutáveis” passem por operações de seleção, combinação e reordenação, ou seja, realiza-se a abordagem de codificação e análise. Na análise qualitativa, o processo de codificação já faz parte da própria análise dos dados, pois envolve a seleção e a tradução dos dados em códigos.

O processo de codificação e análise pode ser feito em ciclos (SALDAÑA, 2009). O primeiro ciclo, chamado de codificação primária ou de primeiro ciclo, envolve a codificação inicial dos dados de campo (também chamados de dados primários). O segundo ciclo de análise envolve tanto os dados de campo como também os códigos de primeiro ciclo. Os códigos do segundo ciclo, via de regra, são sínteses dos códigos de primeiro ciclo.

O processo de codificação e análise foi feito com o auxílio de um CAQDAS (*Computer Assisted Qualitative Data Analysis*). Enfatiza-se que CAQDAS não executa análise qualitativa, apenas permitem a gestão de grandes volumes de dados e facilitam o processo de atribuição de códigos e sua recuperação (BANDEIRA-DE-MELLO, 2006).

Os CAQDAS apóiam várias atividades da análise: fazer perguntas, identificar, organizar, recuperar, explorar, integrar e interpretar dados (LEWINS; SILVER, 2007). Nesta pesquisa, optou-se pelo aplicativo ATLAS.ti³³ 6.1, principalmente pela sua capacidade de organizar grandes quantidades de arquivos e permitir o manuseio de vários tipos

³³ Não há consenso sobre qual é o melhor aplicativo CAQDAS; os principais disponíveis possuem vantagens e limitações. Os mais comuns são: ATLAS.ti, HyperRESEARCH, MAXqda2, QDA Miner, QSR NVivo, Qualrus, Transana. (BANDEIRA-DE-MELLO, 2006; LEWINS, SILVER, 2007; SALDAÑA, 2009)

de formato (inclusive: txt, rtf, pdf, jpg, gif, tif, doc, xls, ppt, entre outros) na mesma plataforma.

Esta pesquisa adotou a abordagem de codificação e análise em ciclos. A pergunta chave da codificação de primeiro ciclo é: “o que está circulando?”

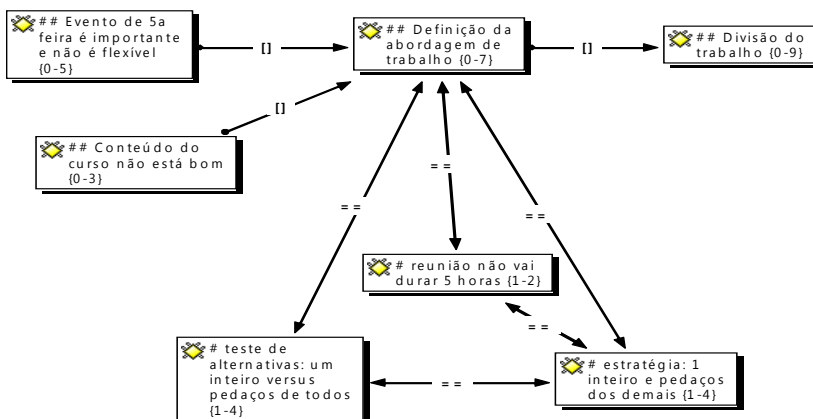
Para facilitar o processo de busca e recuperação no aplicativo, todos os códigos de primeiro ciclo que respondem a essa pergunta começam com o símbolo #. Isto se demonstrou útil, pois o ATLAS.ti não possui a facilidade de hierarquização de códigos, e o uso de caracteres iniciais diferenciados facilita o agrupamento, a localização e o reuso dos códigos.

Além disso, para facilitar a análise e a codificação de segundo ciclo, a codificação de primeiro ciclo envolveu a identificação dos episódios de análise (neste caso, os códigos começam com o símbolo &). Esse procedimento simplifica a operação de busca e recuperação de códigos associados a um dado episódio de campo.

Para se efetuar o segundo ciclo de análise no ATLAS.ti, foi utilizada a facilidade *network view manager*. Trata-se de um módulo que permite a visualização gráfica dos códigos e a interconexão dos códigos graficamente. Além disso, permite a criação de códigos de segundo ciclo. No caso de entidades circulantes que sintetizem outras entidades, utilizou-se o símbolo ## (para se diferenciar do código de primeiro ciclo e indicar que se trata de um código de segundo ciclo). Via de regra, foi a partir dos códigos gerados no primeiro ciclo (que fornecem as entidades em circulação) que se buscou as respostas para as perguntas de pesquisa.

Na análise do *network view manager* do Atlas.ti, optou-se pela conexão dos códigos mais próximos, com uma relação do tipo “está associado a”, simétrica, e designada pelo símbolo “= =”. Os códigos de segundo ciclo também podem ser interconectados. Uma primeira forma de interconectá-los é através de uma relação transitiva do tipo “circula para” e designada pelo símbolo “[]”. Uma segunda forma é uma relação simétrica do tipo “é inconsistente com” e designada pelo símbolo “< >”. Desse modo, pode-se salientar as principais associações entre os actantes, que são, ao mesmo tempo, actantes e rede-de-actantes.

Figura 6 – Exemplo de diagrama com códigos de primeiro e segundo ciclos



Fonte: Interpretação do autor

Uma sugestão para a leitura de um diagrama de circulação é começar pelas codificações de segundo ciclo (que começam com ##). Essas codificações mais sintéticas correspondem a agrupamentos de actantes (que podem, inclusive, ser proposições). Neste exemplo, têm-se os seguintes códigos de segundo ciclo (começando da esquerda para a direita): ## evento de 5ª feira é importante e não é flexível; ## conteúdo do curso não está bom; ## definição da abordagem de trabalho; e ## divisão do trabalho.

Neste exemplo, as entidades “## evento de 5ª feira” e “## conteúdo do curso não está bom” convergem para “## definição da abordagem de trabalho” que, por sua vez, se transforma em “## distribuição das atividades”.

O código de segundo ciclo é, usualmente, uma abstração ou síntese dos códigos de primeiro ciclo. Nesse exemplo, o código ## Definição da abordagem de trabalho é seguido da numeração (0-7), indicando que existem sete códigos de primeiro ciclo associados a ele. No diagrama, estão ilustrados três códigos de primeiro ciclo: # teste de alternativas; # reunião não vai durar 5 horas; e # estratégia: 1 inteiro e pedaços dos demais. A apresentação na forma de diagrama é apenas um modo simplificado de visualizar a circulação e a relação entre os actantes.

A partir dessa leitura inicial, pode-se, então, explorar as relações dos códigos de segundo ciclo com os códigos de primeiro ciclo, normalmente através da relação “=” que significa “está associado a”. Esta associação foi atribuída de acordo com o grau de proximidade dos cón-

gos, dando-se preferência para as associações mais diretas. Ao final do processo de codificação, construiu-se uma rede de associações. Ressalva-se, no entanto, que não é uma rede exaustiva, mas sintética, dos elementos mais salientes para o pesquisador.

4.4.3 Centro de cálculo: Experimentação do texto

Uma das características do estudo das associações proposta pela ANT é o retorno para o “empírico” (no sentido do trabalho de pesquisa em campo): “siga os atores mesmos”³⁴ e com o objetivo de gerar muitos relatos. A elaboração do texto é parte integral da ANT, mas com uma ressalva: se os atores não deixarem rastros nem traços, então não há relatos (coisas invisíveis permanecem invisíveis). Além disso, os relatos não devem conter explicações, teorias e contextos que as abriem e as simplifiquem – e o limite é a extensão do texto. (LATOURE, 2004; 2005)

Para o pesquisador da ANT, o texto não é uma boa história, mas sim o equivalente funcional de um laboratório, com tentativas e experimentos. Mais ainda, para que o texto da Teoria-Ator-Rede tenha potencial de ser relevante, a descrição tem que estar sujeita a falhas e ter limitações (LATOURE, 2004; 2005). De fato, as descrições tendem a ser mais relevantes quando trazem novidades e mantêm o rigor de análise.

A construção do texto, nesta pesquisa, envolve a sua articulação com dois elementos narrativos: os relatos dos episódios de campo e as análises associadas aos episódios. O próximo capítulo traz os resultados mais salientes das observações de campo.

³⁴ Tradução livre de “*follow the actor themselves*” (LATOURE, 2005, p. 12).

5 PRINCIPAIS RESULTADOS DE CAMPO

5.1 Introdução

A construção do texto deste estudo de caso apresenta descrições selecionadas das observações de campo de uma empresa de pequeno porte que desenvolve produtos e serviços relacionados ao ensino a distância e à gestão do conhecimento, localizada na região sul do Brasil: a CognitioARCA³⁵.

O principal critério de seleção das descrições foi a aderência ao escopo das perguntas de pesquisa. A narrativa que se segue conjuga descrições de campo com análises a partir da perspectiva da Teoria-Ator-Rede e da liderança organizacional. Trata-se, portanto, de uma lógica indutiva (e não dedutiva) e orientada pelo interesse de pesquisa.

Essas descrições visam apenas investigar fragmentos de episódios particulares que foram considerados relevantes para as perguntas de pesquisa e, portanto, jamais serão abrangentes e generalizáveis. Neste sentido, o texto não enfocou as caracterizações sobre a estratégia empresarial, sobre as dificuldades e as suas superações posteriores, sobre as peculiaridades dos atores, entre outros temas, exceto quando aderentes ao escopo de pesquisa e aos seus métodos. Enfatiza-se que esses fragmentos são leituras parciais das situações investigadas no trabalho de campo. Em cada episódio, deve-se assumir que os atores descritos sempre atuaram da melhor maneira possível dentro das suas possibilidades naquele momento. De fato, não é adequado estabelecer juízos de valor sobre indivíduos e sobre episódios, pois corre-se o risco de anacronismos (ou seja, deve-se considerar e evitar a tendência de se interpretar acontecimentos passados a partir de conhecimentos e teorizações posteriores). No momento do desenrolar da ação, não é dado o benefício da retrospectiva aos atores, isto cabe somente ao pesquisador e aos leitores. Por isto, deve-se considerar eventuais incertezas sobre o futuro e sobre os resultados das ações como actantes constituintes de cada episódio.

Ressalva-se que a linearização do texto imposta pela narrativa introduz distorções, como a simplificação da realidade organizacional. Para Law (2004, p.2), ao se descrever uma realidade complicada e difusa, tende-se a aumentar ainda mais a confusão, pois as descrições sim-

³⁵ Todos os nomes de empresas e de pessoas são fictícios; as suas caracterizações também foram alteradas. A denominação CognitioARCA refere-se ao tipo de produto desenvolvido por esta empresa que, de certo modo, sugere “caixa de aprendizagem”.

ples não funcionam quando o que se descreve não é algo coerente. Existe, desse modo, uma relação de compromisso entre a complicação da realidade organizacional e a sua descrição linearizada e organizada na forma textual. De fato, a coerência narrativa é imposta pelo pesquisador como uma proposição para os leitores. Como as pesquisas são resultados locais extraídos do mundo, pode-se adotar o princípio de seleção de texto de Michel Serres (LATOURE, 1987b) para orientar as descrições e as análises: através do grau com que são capazes de aumentar a variabilidade do objeto de pesquisa.

5.1.1 Estrutura do capítulo e resumo das proposições

Um dos principais fluxos de actantes na CognitoARCA está na circulação dos seus produtos, desde as concepções iniciais, na forma de propostas, até a conclusão dos produtos finais transformados em arquivos executáveis (e.g., formato *flash*) que estão associados a *hiperlinks* de *websites* de gerenciamento de cursos à distância (e.g., Moodle). Essas sucessivas transformações (translações ou traduções) do produto ocorrem através da constituição e do desempenho de várias redes de actantes. Para fins de descrição e análise, este capítulo apresenta os resultados de campo agrupados em três seções de análise.

Na seção 5.2 deste capítulo, localiza-se a CognitoARCA e examina-se, em particular, a função performativa do escritório como um lugar que “faz trabalhar”. O compartilhamento do espaço permite a organização dos recursos (inclusive cognitivos) para aumentar a efetividade das suas atividades, devido à frequência e aos tipos de conversação entre os funcionários. Dentre as características de empresas intensivas em conhecimento (ALVESSON, 2004), duas se destacam na produção da CognitoARCA: 1) a autonomia dos funcionários na condução das suas funções e 2) a subjetividade e a incerteza das avaliações da qualidade dos resultados. Desse modo, aspectos considerados triviais, como pedidos de informações e troca de opiniões sobre os resultados obtidos, são importantes para o andamento das atividades internas. Opiniões intermediárias são valiosas quando os resultados finais são muito subjetivos. Além disso, a disposição do *layout* do escritório propicia a interação diária entre o diretor executivo e os funcionários.

Na seção 5.3, descreve-se a dinâmica da produção de um curso de ensino a distância na CognitoARCA. Nesta situação, observa-se, além da circulação do produto, a circulação do prazo de obtenção de resultados intermediários. O prazo da reunião intermediária, inicialmente contestado pelo time de trabalho, transformou-se em um actante “estratégi-

co” e, depois, virou uma espécie de pretexto (ou artifício) para a negociação de outras questões. O actante prazo também foi o efeito de um modelo de gestão financeira e de fluxo de caixa que influencia a agenda de ações organizacionais, precipitando a tomada de decisão sobre a alocação de recursos financeiros.

Na seção 5.4, discute-se os aspectos de políticas de RH. Destaca-se o processo de elaboração da lista de quem fica (e de quem está no limite para a demissão), onde a lista é um actante que faz circular juízos. Analisa-se a recepção do plano de participação na sociedade empresarial, que forçou o posicionamento dos funcionários entre não ser sócio e interessar-se em se associar. Discute-se um desligamento associado às expectativas do plano de participação. Por fim, estuda-se o processo de revisão do código de ética. Nos episódios desta seção, as circulações de juízos (como julgamentos e avaliações) são bastante salientes. Os eventos de revisão do código de ética e da participação na sociedade empresarial, por exemplo, estimularam a formação de juízos que, muitas vezes, circularam em direções não esperadas.

5.2 Aspectos performativos da CognitioARCA

5.2.1 Uma breve descrição da CognitioARCA

A CognitioARCA é o nome fictício de uma empresa com mais de uma década de existência, que desenvolve produtos e serviços na área de ensino a distância (EaD) e de gestão do conhecimento. Apesar da dificuldade de se caracterizar as empresas intensivas em conhecimento (ALVESSON, 2004), o tipo de trabalho desenvolvido na CognitioARCA apresenta características distintas em relação à manufatura de bens físicos.

A produção de módulos de ensino a distância requer o sistemático uso de habilidades de tratamento simbólico de ideias e de conceitos pelos seus funcionários para, por exemplo, criar e modificar ilustrações (e outros objetos de aprendizagem), definir, selecionar e sequenciar conteúdo dos cursos, adequar a linguagem textual e visual, entre outros. Ao longo da produção dos cursos, os funcionários possuem significativa autonomia e amplitude para gerar os produtos das suas atividades simbólicas – tanto o processo de geração do conteúdo como os seus resultados incorporam preferências e estilos individuais. De fato, preferências e estilos desempenham um papel importante em todas as etapas de produção de cursos e objetos de aprendizagem. Por fim, predomina o uso de critérios subjetivos de avaliação dos resultados finais e da sua qualidade. Nesses aspectos, a CognitioARCA pode ser considerada uma empresa do tipo intensiva em conhecimento.

A atividade principal da CognitioARCA é a elaboração de módulos de treinamento para o ensino a distância (EaD), normalmente ministrados via *web* e sem a participação direta e simultânea de tutores ou professores. Seus principais clientes são organizações de ensino que utilizam a estratégia de EaD para diferenciar a sua oferta, reduzir os seus custos e ampliar a cobertura geográfica de cursos de especialização, graduação e pós-graduação.

Não é uma empresa de manufatura de produtos físicos, mas funciona como se tivesse uma linha de produção. Seu insumo básico é chamado de “conteúdo bruto” (por exemplo, um livro didático) que é fornecido pelos chamados “conteudistas”. Após submeter esse conteúdo bruto a um processo de transformação, este se converte em uma caixa preta que contém um módulo completo de treinamento à distância (ou *e-learning*) na forma de uma sequência de bits.

Pode-se dizer que é uma empresa de ensino, mas não tem professores – exceto um ou dois pedagogos como colaboradores. Realiza uma

atividade chamada de projeto instrucional³⁶ que, antes do ensino a distância, referia-se ao processo de preparação e desenvolvimento do conteúdo das aulas presenciais. Agora, o projeto instrucional é feito por profissionais chamados de “*designers* instrucionais” (ou projetistas instrucionais, mas esta tradução nunca foi utilizada na CognitioARCA) que não precisam ter experiência em ministrar “aulas presenciais”. O objetivo do projeto instrucional é a conversão e a adequação do conteúdo bruto para linguagem e metodologia próprias para EaD (e com base no público alvo). Via de regra, como os “*designers* instrucionais” não são especialistas no conteúdo do curso, a qualidade do conteúdo bruto é um limitador para a qualidade final do curso de EaD.

A CognitioARCA é uma empresa que incorpora características de *design*, no sentido de incorporar produtos gráficos. Possui vários “*designers* gráficos” em seu quadro. Cria ilustrações, personagens e animações, que atuam como objetos instrucionais dentro dos módulos. Estes objetos instrucionais possuem finalidades instrucionais, como chamar a atenção para um determinado conteúdo ou para fixar um conceito. Além disso, o desenvolvimento da identidade visual da empresa e do *website*, atividades tradicionalmente feitas por empresas de publicidade e de *webdesign*, foram feitos pelos seus próprios funcionários.

É uma empresa com competências de desenvolvimento de tecnologia. Precisa integrar várias tecnologias de *software* e de gestão do conhecimento, às vezes de forma inovadora. No entanto, os seus instrumentos de trabalho são tipicamente aplicativos de *software* de prateleira, que permitem a elaboração de conteúdos, de ilustrações, de apresentações, de animações e de programas que permitem a integração do conteúdo na forma de um curso à distância.

A CognitioARCA também possui elementos materiais e físicos (Quadro 1).

Quadro 1 – Rastros físicos da CognitioARCA

<p>A CognitioARCA está inscrita em uma rede burocrática. A sociedade empresarial limitada CognitioARCA é uma pessoa jurídica de direito privado, está regularmente registrada nos devidos órgãos públi-</p>

³⁶ Instrução compreende os eventos que afetam a aprendizagem e pode incluir, além da mediação do professor, os eventos gerados por um texto do livro, por uma figura, por um programa de TV, entre outros. O projeto instrucional é um modo sistemático de se planejar e desenvolver recursos e procedimentos instrucionais que promovam a aprendizagem (GAGNÉ; BRIGGS; WAGER, 1992). Em um curso de EaD, o *design* instrucional pode ser entendido como uma rede de associações, direcionada pela abordagem pedagógica, entre “conteúdo, concepção metodológica, ambiente hipermediático, atividades, interação e avaliação” (FRANÇA, 2009, p. 47).

cos (com contrato social na Junta Comercial, inscrição municipal e estadual e CNPJ) e, devido aos processos licitatórios de empresas da administração pública, também possui certidões negativas de débito atualizadas periodicamente (INSS, FGTS, CND, Fisco Estadual e Prefeitura).

Em determinado momento da pesquisa de campo, a folha de pagamento possuía 22 funcionários em regime de trabalho de 40 horas, e mais cinco estagiários. Até o dia 5 de cada mês, seus colaboradores recebem o holerite (sendo que o valor líquido é depositado diretamente nas suas contas bancárias), a recarga do cartão de vale alimentação e, quando aplicável, o vale transporte. Entre os benefícios, a empresa paga os planos de saúde e odontológico dos seus funcionários.

A sede da empresa, com 710 m², situa-se no oitavo andar de um condomínio de salas comerciais. O escritório possui 30 mesas individuais, em L, e mais de 30 computadores (entre *desktops*, *notebooks* e servidores).

A empresa tem *e-mail* corporativo (que está hospedado na plataforma aberta e gratuita do Google Apps para pequenas empresas) e *website* em domínio próprio (www.cognitioarca.com.br). Através de aplicativos de busca, é fácil obter-se o seu endereço, sua localização, o número do telefone fixo e o endereço da *website*. Também possui telefones celulares em um plano corporativo (GSM e com aparelhos que acessam *e-mails*), mas não tem fax.

Fonte: Descrição do autor (algumas características foram alteradas).

De certa forma, a breve caracterização anterior da CognitioARCA salienta tanto os aspectos funcionais como os físicos da empresa e, por isto, pode sugerir que é possível elaborar uma descrição fotográfica (e precisa) da empresa. No entanto, os elementos isolados são uma tradução pobre da CognitioARCA. Uma alternativa seria definir a CognitioARCA através de verbos, ou seja, enquanto uma entidade que gera efeitos e deixa rastros.

A CognitioARCA, como “pessoa jurídica”, não pode simplesmente funcionar só como uma “organização”, tem que funcionar como uma empresa. Para tanto, tem que ter CNPJ, possuir sede, ter endereço válido e obter os códigos de identificação (e.g., CNPJ). Somente após atender estes requisitos mínimos pode possuir conta corrente, emitir nota fiscal, pagar impostos etc. Os seus principais efeitos, produtos e serviços, são resultados da ação dos funcionários, dos aplicativos que rodam nos microcomputadores, da infraestrutura física que os acomodam, dos clientes que compram seus produtos, entre outros.

Strum e Latour (1987) adotam uma definição performativa da noção de sociedade. De forma similar, pode-se propor que a organização não existe de forma estática, mas de forma “performativa”, como algo alcançado pela prática de todos os seus actantes. A CognitioARCA, portanto, seria constituída pelos esforços de defini-la. A CognitioARCA seria o efeito da performance desta rede de actantes híbridos.

Neste caso, destaca-se que a CognitioARCA é uma organização que comercializa produtos e serviços, que compra insumos, que paga salários e que paga impostos. Muitas vezes se comporta como uma caixa preta, principalmente para os seus clientes e para os órgãos burocráticos. Pela Teoria-Ator-Rede, a CognitioARCA existe enquanto realiza algo.

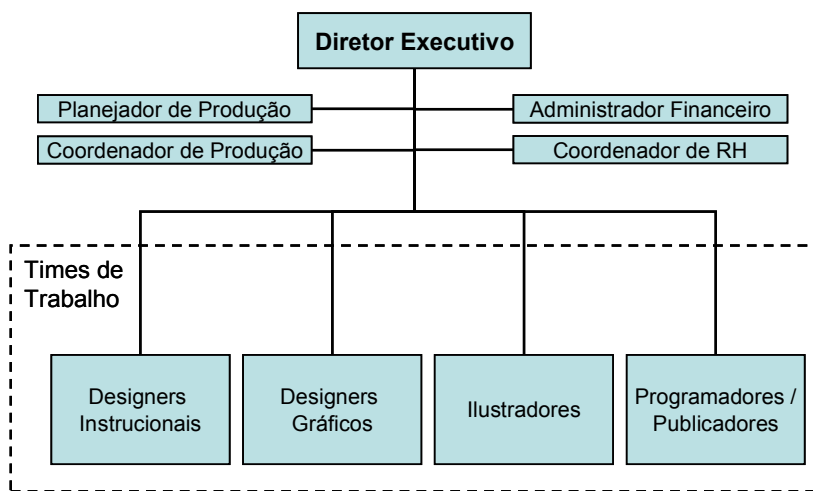
5.2.2 Divisão do trabalho na CognitioARCA

A divisão do trabalho é funcional e aparece desde as entrevistas iniciais, quando o diretor executivo descreveu a CognitioARCA como composta por duas áreas principais de produção: Arte e Comunicação. O pessoal de Arte, composto por “*designers* gráficos”, é responsável pela criação de ilustrações, personagens, animações e diagramação. Os *designers* gráficos especializados em elaborar ilustrações, personagens e animações são denominados de “ilustradores”. O pessoal de Comunicação, composto por “*designers* instrucionais”³⁷, é responsável pelo tratamento do conteúdo e pela adequação pedagógica. A terceira área de produção é composta por programadores e publicadores de cursos EaD. Além dessa divisão funcional na produção, há outras funções: coordenador de produção, planejador de produção, coordenador de recursos humanos e gerente administrativo-financeiro.

Em termos de hierarquia organizacional, trata-se de uma estrutura enxuta (Figura 7). Apenas o diretor executivo compõe o nível gerencial e ainda acumula as funções comerciais e de vendas. Apesar do planejador de produção estar associado a função de gerente de projetos, em termos funcionais, sua função é a de otimizar a alocação de recursos nos projetos e de acompanhar o desempenho dos projetos, sem nenhuma relação de chefia com o pessoal de produção. O mesmo ocorre com o coordenador de produção cujo papel é de facilitação dos trabalhos em times. Os times de trabalho são compostos por três funções: *designers* instrucionais, *designers* gráficos e ilustradores.

³⁷ Como a função de “*designer* instrucional” é relativamente nova no mercado de trabalho, a formação destes colaboradores, na CognitioARCA, é em letras, jornalismo e pedagogia.

Figura 7 – Hierarquia funcional na CognitoARCA



Fonte: Interpretação do autor

Conforme o diretor executivo, a CognitoARCA passou por um processo desgastante de formação de grupo. Nos últimos 12 meses passou de sete funcionários para 35 e hoje está estável com cerca de 20 pessoas. Neste processo, a CognitoARCA enfrentou problemas com os chamados “medalhões” que eram pessoas muito qualificadas (tipicamente com mestrado ou doutorado) e que ocupavam cargos executivos, mas que não possuíam habilidades gerenciais. Além disso, havia uma hierarquia de importância funcional, onde os *designers* instrucionais (tipicamente com alguns anos de experiência profissional) eram vistos como “patrões do pessoal de Arte” (*designers* gráficos e ilustradores que, tipicamente, eram recém formados). Por fim, o último gerente do pessoal de Arte era do tipo “super protetor”. Esta combinação acabou estimulando a divisão entre o pessoal de Comunicação e o pessoal de Arte. Por isto, toda a estrutura foi reformulada.

A atual estrutura de times de trabalho é o resultado da eliminação tanto dos “medalhões” como da diferença entre o pessoal de Arte e de Comunicação. Os times de trabalhos são multidisciplinares e decidem o que fazer ao longo de todo o processo. Para auxiliar os times, o diretor executivo criou duas funções de apoio: planejador da produção e coordenação da produção. Mesmo assim, a função de coordenação de produção nunca foi oficializada para evitar a associação com os “medalhões”.

Por fim, um funcionário poderia trabalhar no desenvolvimento de vários cursos e, assim, em vários times de trabalho.

O apêndice A1 contém uma breve caracterização funcional dos principais funcionários da CognitioARCA.

5.2.3 A autodefinição performativa da CognitioARCA

No seu Wiki³⁸ corporativo, a CognitioARCA divulga a sua definição para os seus colaboradores. Os textos foram elaborados pelo diretor executivo e disponibilizados no endereço *wiki.cognitioarca.com.br* (Quadro 2). A definição da empresa, contida na missão e no negócio, é feita através de verbos (criar, formatar e operar), sugerindo que a existência da CognitioARCA está condicionada ao desempenho dessas funções. No texto sobre o objetivo de curto prazo, a metáfora do avião é sugestiva: construí-lo enquanto voa, ou seja, se não estiver voando, não há empresa. Além disso, essas autodefinições utilizam vários jargões empresariais, como missão, negócio, solução, competência e mercado. A definição de “competência”³⁹, que se encontra no Wiki corporativo, é: “um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes necessárias para que uma pessoa possa participar da execução de um macro-processo”.

Quadro 2 – Autodefinição da CognitioARCA

Missão:

- A missão da CognitioARCA é criar, formatar e operar soluções completas para o desenvolvimento de competências.

Objetivo de curto prazo:

- Crescer aceleradamente, fortalecendo a marca, aproveitando a janela de oportunidade e construindo o avião durante o voo.

Fonte: Wiki - CognitioARCA

Depois de cinco meses de disponibilização, as páginas da missão e do negócio tiveram baixa frequência de visitação (pouco mais de 30 vezes, ou seja, na média, cerca de apenas uma vez por funcionário, neste período; para comparação, a página com as fotos da festa de fim de ano

³⁸ O Wiki é um *software* aberto colaborativo, que permite a edição coletiva de documentos sem necessidade de revisão antes da sua publicação. O acesso ao endereço *wiki.cognitioarca.com.br* é restrito aos funcionários da CognitioARCA; o programa contém as principais informações sobre a empresa, e os próprios funcionários constroem o seu conteúdo.

³⁹ No contexto da gestão do conhecimento, dentre as várias (e divergentes) definições para competência, uma delas a define “como uma combinação de conhecimentos, habilidades e características pessoais que resultam em comportamentos que podem ser observados e avaliados” (FIALHO et al., 2006).

foi acessada mais de 300 vezes). Desse ponto de vista, a missão da empresa exerce pouca influência direta nas atividades dos funcionários. No entanto, para o diretor executivo, envolveu um esforço de explicitá-la e de divulgá-la. Os Quadros 3 e 4, a seguir, descrevem uma parte da sessão de treinamento que trata dos temas missão, visão e valores.

Quadro 3 – Explicando a missão da Cognitio ARCA – parte 1

Por ocasião da elaboração de um projeto para a obtenção de financiamento de longo prazo, Antônio Leiter⁴⁰, o diretor executivo da CognitioARCA, revisou a missão da empresa para justificar a obtenção de recursos para o desenvolvimento de uma nova linha de produto. Até dois anos antes desse evento, a missão da CognitioARCA era “formatar conteúdo”. Nos dois anos antes do projeto de financiamento, a missão era “criar, formatar e operar soluções completas para o desenvolvimento de competências”. Em função da elaboração da proposta de financiamento, a missão passou a ser “desenvolver competências com foco no negócio do cliente”. A nova missão foi, depois, atualizada no Wiki corporativo.

Dois meses depois desta revisão, acontece uma sessão de treinamento de nivelamento dos conhecimentos da empresa para todos os colaboradores. Em função do reduzido espaço da sala de reunião, e para não parar a produção da empresa, apenas 10 funcionários estão presentes nesta sessão. São 11h30 e o canhão de projeção está ligado, mostrando o conteúdo da área de trabalho do *notebook*. O responsável pelo treinamento é o coordenador de produção, Armando Freire, que começa:

— Estamos todos? Ok, pessoal, a proposta de hoje é discutir missão, visão e valores da CognitioARCA e o que isto quer dizer no dia a dia.

Armando inicia o aplicativo de apresentação e avança para a tela que contém a missão da CognitioARCA e, assumindo que todos conhecem a missão, lê:

— Primeiro, a missão, que todos estão cansados de saber, é desenvolver competências com foco no negócio do cliente. De novo, negócio do cliente.

Armando relata, então, uma situação sobre foco no negócio do cliente e dá uma risada, porém ninguém na sala o acompanha. Frederico Scriba, um *designer* instrucional, aproveita para fazer uma analogia

⁴⁰ O apêndice A1 contém um resumo funcional dos principais atores da CognitioARCA. Antônio Leiter é o diretor executivo e sócio majoritário da CognitioARCA.

irônica sobre os pedagogos. Antônio Leiter, que também assiste ao treinamento, interrompe a apresentação: “posso perguntar?” e, com o aceno de Armando, continua “o que é negócio do cliente?” O próprio diretor responde:

— O negócio da CognitionARCA é desenvolver competências para que o cliente atue em seu negócio, para que os funcionários do nosso cliente desenvolvam competências no negócio dele.

Armando, tentando complementar a resposta de Antônio, avança a apresentação para a tela sobre competências (Competência = conhecimento + habilidade + atitude) e explica o que significa competência no jargão dos departamentos de RH. Antônio interrompe novamente: “posso?”

— Eu acho que o importante deste papo todo, uma questão fundamental, quando chegamos em uma empresa e falamos com o pessoal de RH, é que eles já têm um conceito de competência. Por exemplo, quando vamos na [empresa] Pró-Manufatura e fazemos um curso de treinamento *on-line* de operação do novo sistema ERP [aplicativo de gestão empresarial – *Enterprise Resource Planing*], vocês acham que estamos desenvolvendo competências?

Depois de um breve intervalo, continua:

— Neste caso, estamos organizando, apenas facilitando. Mas continua sendo só conhecimentos. Habilidades, somente quando há um simulador, quando o cara enfrenta diversas situações de trabalho e tem que cumprir tarefas, superar desafios e atingir objetivos, como num jogo. Bom, este é um jeito de desenvolver habilidades. As pessoas não criam habilidade se não houver prática, se não houver aplicação do conhecimento. Tem, ainda, a atitude. Tem um cara, um tal de Cooper⁴¹, que diz que não dá para mexer e nem botar nesta gaiola. Que não dá para desenvolver atitude. Mas, então, por que dizemos competência? A atitude pode não ser desenvolvida, mas o comportamento, sim. Comportamento é uma coisa que se consegue desenvolver. Então, adaptamos competência para conhecimentos, habilidades e comportamentos. É por isto que temos a crença de que conseguimos desenvolver competências com foco no negócio do cliente.

Frederico questiona: “Mas o comportamento não é só cognitivo. A parte de motivação é mais da estrutura da pessoa.” Antônio concorda e exemplifica com o desenvolvimento de vendedores, no qual se simu-

⁴¹ Provavelmente refere-se ao livro: COOPER, K. C. **Effective Competency Modeling and Reporting**: A Step-by-Step Guide for Improving Individual and Organizational Performance. New York: Amacon, 2000.

lam diversas situações até que o vendedor comece a reagir de forma diferente. “Ah, uma espécie de condicionamento”, um dos participantes comenta.

“Exatamente isto”, complementa Antônio. “É como no jogo do Tetris, eu sonhava com aquilo”, continua, imitando com gestos o movimento das peças do jogo.

Por fim, o diretor executivo comenta que, no dia em que conseguiu sintetizar a nova versão da missão, ficou muito contente. E depois declara:

— É importante deixar claro o que a CognitioARCA faz. Isto não é propaganda, a gente tem que defender estes conceitos no cliente.

Depois dessa parte, o treinamento continua com discussões sobre visão e valores.

Fonte: Descrição do autor

Quadro 4 – Explicando a missão da Cognitio ARCA – parte 2

No início da tarde, acontece a segunda seção de treinamento sobre missão, visão e valores para as pessoas que não participaram da sessão da manhã. Dessa vez, Antônio também explica um pouco mais sobre a missão da CognitioARCA, resgatando as características do mercado e a relação entre EaD e competências:

— O mercado no Brasil está acostumado a comprar *one-stop-shopping*. E a gente não é exceção, vende de tudo: da consultoria até operação da parafernália. No início, só focamos no conteúdo. Mas é muito difícil. Quando começamos a repensar a missão, a pensar estrategicamente para que lado ir, descobrimos que o mercado chama EaD [ensino a distância] de *e-learning*, e que não relaciona isto a competência. Deste modo, pareceu um diferencial entrar com competência.

A seguir, Antônio explica o que entende por competência e o que é possível desenvolver:

— Para mim, ficou fácil juntar teorias de gestão do conhecimento e fazer o empacotamento dos conceitos [referindo-se ao que aprendeu em sua pós-graduação]. Conforme vários autores, competência pode ser dividida em conhecimento – o que precisa ter para tomar decisão, habilidade – o que precisa para fazer na prática, e o terceiro ponto é o comportamento. Tem gente que chama isto de atitude. Tem autor que diz que isto não dá para mudar. Tem motivação

e todas essas coisas que não são fáceis de se desenvolver. Gosto da Lucia e do Lepsinger⁴², não interessa a atitude, mas a competência. Ouvir [por exemplo] é uma coisa que se consegue treinar. Comportamentos são treináveis. Se o comportamento é treinável, então dá para juntar com conhecimento e habilidade. Então usei esta técnica. Conhecimento é o treinamento. Habilidade é o joguinho. Para comportamento, é insistir até que ele reaja do jeito que se quer. Então, este é o modelo de negócio para onde estamos indo. Precisa de jogo, de simuladores, de tecnologia [...] e com tudo isto, pode-se criar soluções e desenvolver competências.

Por fim, o diretor executivo parafraseia a missão da CognitionARCA:

— A gente desenvolve competências que o cara precisa.

Fonte: Descrição do autor

Para o diretor executivo, a nova missão é uma proposição sintético do que ele “acredita que a CognitionARCA faz” e “deveria fazer”. Apesar da expressão “desenvolver competências com foco no cliente” ser muito ampla, Antônio Leiter acredita que este é um diferencial de posicionamento da empresa. Para Antônio, explicitar a nova missão foi um dos elementos fundamentais para convencer o órgão de financiamento de que a empresa tinha um posicionamento competitivo de mercado. Como gostou da nova síntese, também a divulgou no Wiki corporativo, para oficializar a missão da empresa a todos e, com isso, também demonstrar o seu comprometimento. Depois, usou (e usa) a missão como um argumento de vendas, para convencer os potenciais clientes de que vale a pena trabalhar com a CognitionARCA, pois a empresa faz um trabalho individualizado de desenvolvimento de competências (“a gente desenvolve competências que o cara precisa”). De fato, a elaboração da proposta de financiamento fez Antônio revisar a missão da empresa. Além disso, a escolha do termo “competência” foi deliberada, faz parte do jargão dos departamentos de RH e isso permite diferenciar a proposta CognitionARCA da abordagem tradicional de outras empresas de EaD (com foco no re-empacotamento de conhecimento).

Para os funcionários da CognitionARCA, antes da seção de treinamento, conhecer (ou não) a missão não interferia no dia a dia de forma direta. Depois do treinamento, alguns descobriram que a missão ti-

⁴² Provavelmente refere-se ao livro: Lucia, A.; Lepsinger, R. **The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1999.

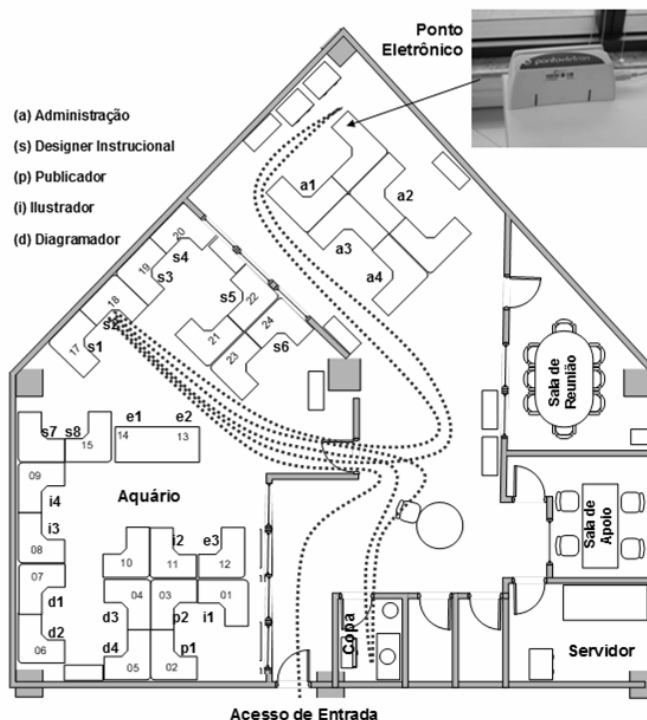
nha uma grande importância para o diretor executivo. O compromisso com a nova missão, por sua vez, permite ao diretor executivo justificar a busca de oportunidades que estejam alinhadas à missão. O processo de revisão e elaboração da missão foi mais importante do que a divulgação do texto dessa nova missão. Por consequência, a nova missão exerce uma influência diferenciada para o diretor executivo (que se envolveu intensamente na sua elaboração), para o coordenador (que fez um curso de nivelamento sobre a missão) e para os colaboradores (que passaram a conhecer a missão da empresa, não mais como um texto frio e isolado na tela do computador, mas como o resultado de uma história, através do relato do diretor executivo).

A circulação da missão seguiu diferentes caminhos entre os actantes e, assim, a missão, enquanto actante, também acumulou diferentes efeitos. A missão da CognitioARCA, enquanto ator-rede, reúne actantes do passado, e, também do futuro, ao incorporar expectativas e compromimentos e, de certa forma, ao influenciar eventos futuros (como orientar a abordagem de prospecção de clientes e priorizar os investimentos da empresa). A performance da CognitioARCA inclui efeitos acumulados e também expectativas de performance. De fato, pela Teoria-Ator-Rede, a noção de actante não se restringe à performance presente, pois este é um ator-rede que inclui elementos passados e futuros (LATOIR, 2005).

5.2.4 Escritório da CognitioARCA: um local que faz trabalhar

A CognitioARCA funciona como uma espécie de centro para os seus funcionários, que passam 40 horas por semana nas dependências da empresa. A entrada e a saída deles da empresa envolvem ações que se tornaram quase automáticas. Uma vez de posse dos dispositivos de acesso (como crachás), as pessoas desenvolveram rotinas para entrar e sair, passando por sucessivas barreiras físicas de acesso (e.g., catraca). Todos os actantes que convivem no escritório (Figura 8) passam por um processo de autorização e, via de regra, isto passa despercebido.

Figura 8 – Caminho típico percorrido por Otelo até o início das suas atividades



Fonte: CognitoARCA

Quadro 5 – Chegando no escritório da CognitoARCA

De segunda a sexta, chegar até o escritório da CognitoARCA envolve uma rotina de crescente separação física entre o resto do mundo e o escritório de trabalho. Depois de conferir o tempo, que estava chuvoso, Otelo Scooter decide ir de carro para o trabalho. Normalmente, ele faz o percurso de motocicleta, em 15 minutos, mas, com chuva e de carro, isso vai ser mais demorado. Como parte dos benefícios negociados na sua contratação, em vez do vale transporte, ele optou pelo subsídio da mensalidade do estacionamento coberto, no próprio edifício de trabalho. Com isso, ganha conveniência e agilidade, mas, hoje o trânsito está mais intenso e ele perde minutos adicionais nos engarrafamentos. Na entrada lateral do edifício comercial, onde se situa o escritório, passa o seu crachá magnético para liberar a cancela, entra no pátio, sobe a rampa, procura uma vaga e consegue deixar o seu veículo em uma das vagas cen-

trais (o boleto de pagamento mensal do estacionamento vai diretamente para a CognitioARCA, que depois desconta a parte não subsidiada diretamente do seu holerite).

Para entrar na área de espera do elevador, Otelo encosta o crachá magnético no sensor, que libera a tranca da porta com um pequeno ruído metálico. Entra e chama o elevador, sobe até o décimo andar, vira à direita, passa por várias portas fechadas e segue até o final do corredor. Vê a placa com a logomarca da CognitioARCA, vira a maçaneta, entra no escritório e vai para o aquário (ambiente de trabalho aberto e isolado da área de circulação de pessoas do escritório por paredes de vidro). Como o controle de acesso não está na entrada do escritório, Otelo passa antes pela sua mesa de trabalho, deixa ali seu molho de chaves, pega seu cartão de identificação como funcionário da empresa, que está em cima da mesa, e vai para a área administrativa (vide Figura 8). No caminho, cumprimenta rapidamente quem está na área administrativa - normalmente o diretor da empresa está lá (posição a4) - e passa o seu cartão de identificação pelo dispositivo que registra o horário de ponto. Pronto, agora está registrado no sistema que ele está oficialmente na empresa, ainda que dois minutos de atraso além do limite de 15 minutos permitidos pela CLT, que rege o seu contrato de trabalho.

Otelo volta para a sua mesa, deixa o crachá da empresa em um canto e liga o computador. Ao contrário do crachá magnético, que sempre carrega consigo para passar pelas catracas do edifício, o crachá da empresa serve apenas para o ponto eletrônico e, para não esquecê-lo em algum lugar, sempre o deixa em cima da sua mesa, no escritório. Enquanto espera o sistema operacional inicializar, sai do aquário e enche um copo de café, na copa. Volta para sua mesa, senta e verifica se a ampulheta do cursor virou uma flecha. No canto direito da tela, vê o aplicativo Post-it Notes (que imita os papéis amarelos de anotações) e digita que hoje chegou atrasado em 17 minutos (pelo relógio do computador que controla o ponto). Este aplicativo o ajuda a lembrar que precisa conversar com o responsável de RH (que gerencia o aplicativo do ponto eletrônico), para justificar o seu atraso e depois compensar esse tempo. Roda, então, o aplicativo de navegação na internet, confere os seus *e-mails* corporativos, coloca os *headphones*, seleciona o diretório de músicas e, finalmente, está pronto para começar o seu dia de trabalho.

Fonte: Descrição do autor

Os colaboradores, que se reúnem diariamente nas dependências físicas da empresa, passam por sucessivas barreiras de acesso (e.g., cancela do estacionamento e catracas de acesso aos elevadores). Apenas

as pessoas previamente identificadas e autorizadas podem participar do convívio do dia a dia das interações face a face, na CognitioARCA. Visitantes, por exemplo, precisam se identificar na portaria, mostrar um documento de identificação, informar aonde desejam ir, esperar o telefonema de autorização, receber um crachá magnético de acesso para, finalmente, dirigir-se ao escritório da CognitioARCA.

Devido à localização do dispositivo do ponto eletrônico, Otelo percorre um tortuoso caminho da sua entrada no escritório até efetivamente começar as suas atividades na empresa (Figura 8). O acesso à empresa é feito através de uma porta comum (sem mola aérea), normalmente destrancada no horário de expediente. O crachá da empresa serve apenas para passar no dispositivo do ponto eletrônico (que está ligado a um computador), que registra os horários de entrada e saída da empresa. O dispositivo de leitura do ponto eletrônico encontra-se na parte mais remota do escritório. Próximo ao ponto eletrônico, encontra-se a mesa do diretor executivo da empresa (posição a4). É de praxe cumprimentá-lo e ser cumprimentado no caminho de/para o ponto eletrônico. Mais importante, é muito frequente a ocorrência de conversações curtas entre o diretor e os funcionários que precisam passar por ali para registrar a sua entrada, com perguntas do tipo “como está indo o projeto?” e afirmações como “o cliente confirmou que precisa daquilo até o dia tal”. A movimentação das pessoas devido à localização do ponto eletrônico estimula que este tipo de conversação ocorra de forma quase que espontânea, tanto no início como no fim do expediente. Sobre essas rápidas conversas, Vivian uma vez comentou que “o pior é que ele fala com a gente quando estamos meio que dormindo”. De qualquer modo, essas conversas ajudam a estabelecer ou a lembrar as atividades prioritárias do dia que está começando.

O ponto eletrônico serve para atender aos requisitos da legislação trabalhista brasileira (CLT), principalmente em relação ao arquivamento dos registros. Além disso, a finalidade principal do ponto eletrônico é disciplinar a presença dos colaboradores na empresa. O antigo escritório era muito pequeno, e algumas pessoas preferiam trabalhar de noite para evitar o barulho excessivo das conversas e o desconforto das restrições de espaço. Agora, no novo escritório, com mais espaço, existe um horário durante o qual todos têm que estar disponíveis para reuniões na empresa (um horário compartilhado de convívio necessário).

O atual *layout* do escritório contempla uma grande área comum chamada de aquário, pois seu entorno é feito com divisórias de vidro. Todo o pessoal de produção permanece lá. Quando se recebe visita de clientes, de fornecedores ou de potenciais clientes, pode-se falar sobre

como a empresa funciona e apontar para as pessoas dentro do aquário sem, porém, interromper o fluxo de trabalho.

Antes disso, as áreas de Arte (com os *designers* gráficos e ilustradores) e de Comunicação (com os *designers* instrucionais) estavam separadas por uma parede. Após a integração do *layout*, a percepção das pessoas é de que o volume de ruído das conversas diminuiu. Como o ambiente ficou mais aberto e exposto, parece que as pessoas se disciplinaram para não falar alto a ponto de prejudicar o trabalho de outros, e assim evitam serem repreendidos pelos demais. De fato, logo após a mudança, os comentários eram do tipo “como esses D.I.s falam alto!”.

Com a mudança para um *layout* sem divisão entre áreas, facilitou-se a integração e a comunicação entre os colaboradores, e estes tiveram que se disciplinar para melhorar a convivência em um ambiente aberto. A partir da área administrativa, onde está o diretor, consegue-se observar, através do vidro, todas as pessoas da área de produção. Esta disposição é similar ao panóptico descrito por Foucault (1987), porém, a visibilidade é bidirecional. Além disso, os próprios vizinhos de mesa podem agir como “disciplinadores”.

Figura 9 – Ambiente de trabalho da CognitoARCA



Fonte: CognitoARCA

Todos os computadores, além de rodarem os aplicativos necessários e estarem conectados em LAN e WAN, possuem um *headphone* de boa qualidade, pois os módulos de EaD podem ter locuções (Figura 9). Desse modo, pode-se acompanhar os cursos sem propagar sons para os demais colaboradores. Na prática, os *headphones* servem, na maior parte do tempo, para ouvir música. Para alguns, também é um modo de se isolar de conversas próximas e conseguir concentrar-se na sua atividade.

5.2.5 Escritório da CognitioARCA: um local que faz compartilhar

O escritório da empresa e o ponto eletrônico são feitos para que os funcionários compartilhem o mesmo tempo de forma muito próxima (em termos espaciais). O processo de separação física entre o mundo “externo” e o escritório da empresa, na prática, oportuniza interações rápidas e diretas entre os colaboradores dentro de um horário núcleo de expediente. O escritório contém uma série de artefatos, de modo que os colaboradores tenham acesso aos recursos computacionais, informacionais e tecnológicos de que precisam para desempenhar suas atividades. No período desta pesquisa de campo, todos os colaboradores tinham “o seu” computador de mesa; somente os estagiários compartilhavam os mesmos computadores, mas em turnos diferentes (manhã *versus* tarde). A proximidade física e visual traz benefícios, mesmo em decisões simples, como manter ou não uma funcionalidade de acesso a rede Internet para um colaborador.

Quadro 6 – Decisão via *chat*

Para completar a análise da infraestrutura de internet da empresa, João Tech mapeou os usuários da funcionalidade de VPN⁴³. Enquanto Antônio Leiter lê os seus *e-mails*, percebe a aproximação de João em direção à sua mesa e olha para ele. João aproveita e mostra a sua lista dos atuais usuários de VPN e pergunta se deveria ou não manter a funcionalidade para estes usuários. A lista contém os nomes daqueles que precisam acessar remotamente a rede da empresa como, por exemplo, Cláudia Turing, que é responsável pela parte de tecnologia da empresa. Trata-se de uma tomada de decisão simples: Antônio precisa identificar e definir quem precisa e quem não precisa manter o VPN, para, dessa maneira, reduzir as necessidades de rede. E, mesmo assim, Antônio não possui todas as informações. De fato, ao ler o no-

⁴³ VPN é uma funcionalidade que permite o uso de uma rede virtual privada através da qual é possível acessar a rede corporativa através de qualquer acesso Internet.

me do Paulo Lehrer, Antônio se vira na direção da sala e, através do vidro, vê que o Paulo está na sala, acessa o aplicativo de *chat* corporativo, seleciona o nome do Paulo para um *chat* e escreve:

[Antônio]: oi

[Paulo]: oi

[Antônio]: você usa vpn?

[Paulo]: não

[Antônio]: vpn está cancelado

[Antônio]: obrigado

Paulo olha para Antônio e dá uma risada sem graça, não entendendo exatamente o que aconteceu. Antônio, sem ver a expressão de interrogação de Paulo, informa os nomes que devem permanecer com VPN, agradece a João, dá o assunto por encerrado e volta para a leitura de *e-mails*. Para essa tomada de decisão, Antônio não precisava saber que Paulo teve que usar a funcionalidade de VPN em uma viagem a trabalho para o levantamento de dados de um cliente, três meses atrás. Bastava saber que Paulo não tinha o perfil de usuário externo da rede da empresa e, por isso, era um candidato para a redução da lista. Desse modo, só verificou que a funcionalidade não estava sendo usada na hora de decidir quem deveria mantê-la.

Fonte: Descrição do autor

Esse episódio da “decisão via *chat*” ilustra as vantagens de se ter os colaboradores disponíveis no horário de expediente (Quadro 6). O acesso visual foi importante para a escolha do *chat* para a troca de informações. Neste caso, é como se os funcionários, o ambiente e a infraestrutura do escritório funcionassem como uma extensão dos recursos cognitivos do diretor⁴⁴. Como a atividade gerencial é fragmentada (MINTZBERG, 1973, 2009), é comum recorrer a múltiplas fontes de auxílio cognitivo externos, como, por exemplo, consultar um especialista, pedir para alguém fazer uma pesquisa, convocar uma reunião etc. Desse modo, a maior parte dos problemas gerenciais tende a ser resolvidos tão logo chamam a atenção. Mesmo em decisões simples como a deste episódio, é mais eficaz fazer uso de recursos cognitivos externos do que realizar tudo individualmente. O ambiente de trabalho pode facilitar a articulação dos recursos cognitivos distribuídos.

O próximo episódio (Quadro 7) ilustra benefícios da proximidade física entre os funcionários da CognitioARCA, através da colaboração

⁴⁴ Para Hutchins (1991, 1994), como a cognição é socialmente distribuída, a unidade de análise deve abranger todo o sistema, indo além do indivíduo e da situação.

oportuna e rápida. Em um curto espaço de tempo, alguns funcionários precisam desenvolver novas páginas para o *website* da empresa, que serão necessárias para participar de uma licitação de compra de serviços de ensino a distância. O objetivo é disponibilizar exemplos de produtos desenvolvidos pela CognitoARCA na forma de “*cases* de sucesso”.

Quadro 7 – Apresentação do portfólio de produtos no *website* da CognitoARCA

No início da manhã de 6ª feira, o programador Artur Pascal está desenvolvendo os códigos do novo *website* da CognitoARCA. Artur utiliza dois monitores conectados ao seu computador: destina um para a programação e o outro, para visualizar os resultados gráficos obtidos.

Conversando com Artur, João (responsável pelo planejamento da produção) tenta antecipar o desenvolvimento de um jogo educacional na lista de prioridades de Artur: “então, pode ser assim?” Artur, no entanto, relembra a importância do *website* com *cases* [exemplos de produtos] da CognitoARCA, para a licitação no início da próxima semana, e sugere que Antônio (diretor executivo) não considerou isto. João concorda e diz que vai conversar com ele sobre as prioridades.

Depois de conversar com Antônio, João retorna e comunica para o grupo: “realmente vamos precisar dos *cases*”. Lisandro, *designer* gráfico, repassa com João o que tem que constar do *website*: “então temos que ter exemplos de ilustrações, jogos, animações, mas, como ficam os livros?” Então, Lisandro propõe a utilização de um *website* que exibe arquivos PDF como se fossem livros na forma *online*, permitindo que as transições das páginas imitem o folhear de um livro em papel, além de outros recursos de visualização (como *zoom in/out*, índice etc.).

Lisandro afirma que é possível mostrar a capa e mais algumas páginas e completa: “mais do que isto, dá muito trabalho; principalmente considerando o pouco tempo disponível”. João concorda que se deve “fazer bem pequeno mesmo”. Lisandro explica para João que, para os *designers* [gráficos], o importante não é o texto, mas a sua disposição através do conceito de “mancha gráfica”. No entanto, existe uma ressalva, pois o conteúdo ficaria hospedado fora do *site* da CognitoARCA. João gosta da solução, mas não acha aconselhável ter conteúdo fora do *website*. Os *designers* gráficos ignoram o comentário de João e estão preocupados em como usar a solução de publicação, inclusive Marcos.

Uma hora mais tarde, Artur e Marcos estão conversando sobre os recursos do *site* de publicação de livros, mencionado por Lisandro. Estão tentando achar uma solução para a parte de demonstração de impressos. Marcos selecionou algumas páginas de um livro, criou o arquivo PDF e publicou-o naquele *site*. Artur faz o *download* do código da pági-

na e fala “já copieei, o código está na minha máquina”. Artur começa a testar mudanças no código.

Na pausa para um café na copa, Marcos explica que Artur abriu o JavaScript do *website* de publicação e incorporou o código, pois quer modificar algumas formas de apresentação: “o objetivo agora é debugar, tirar coisas da programação e melhorar a sua apresentação”. João explica que o JavaScript é um código muito sensível e que qualquer mudança pode fazer com que pare de funcionar. Diz também que todo programador de *website* faz isso.

Marcos está selecionando publicações relevantes e testando algumas formas de apresentação. Recomenda para Artur apenas trabalhar numa versão “pequeninha”. Meia hora depois, Marcos lê uma série de notícias engraçadas e inusitadas de um *site* de notícias em voz alta para todos. Depois de dois minutos, anuncia: “fim das notícias bizarras”. Depois das risadas, todos voltam a atenção para os seus computadores.

Pouco antes do almoço, Artur levanta-se e pede ajuda para compor o portfólio de ilustrações. Precisa mostrar 16 “ilustras” no *site* e informa que a página está muito cheia. Marcos sugere:

— Será que não dá para fazer de outro jeito? Talvez na forma de *pop-ups*, após clicar nas miniaturas.

Artur concorda e diz que pode ser feito. Jonas Proser, *designer* instrucional, sugere: “por que não só passar o *mouse* em cima e então amplia automaticamente?” Marcos pergunta para Artur: “dá para fazer isto?” Artur responde que sim e Marcos complementa “Boa ideia!”

Na parte da tarde, Artur informa: “Marcos, temos problemas”. Marcos dá a volta nas mesas e vai até à mesa de Artur e comenta:

— Caramba, ficou gigante! Você não consegue redimensionar pelo *flash*?

Artur olha o código, ajeita a programação e mostra o resultado. Marcos fala: “ah, guri, bom!” e volta para a sua mesa.

No meio da tarde, Michel, *designer* gráfico, conclui uma animação da logomarca da CognitioARCA feita com programação em *flash* (que também será incorporada no novo *website*) e mostra para Antônio. O diretor gostou do resultado: “ficou muito bom”. Michel pergunta: “fechamos?” Antônio responde: “Dez!”

Aproveitando a proximidade de Antônio, Marcos chama: “Antônio, pode vir aqui dois segundos?”

Antônio senta próximo ao monitor de Marcos e fala: “cara, sou todo seu”. Marcos então mostra os primeiros resultados para se apresentar os exemplos de livros e de publicações da CognitioARCA com base nos recursos do *site* de publicação, mas mostrando os resultados em ta-

manho menor e efetuando as mudanças de páginas através das flechas bidirecionais acima da publicação (Figura 10). No entanto, explica que, se uma certa região do livro for clicada, acontece o *pop-up* automático de uma tela, e o conteúdo é redirecionado para o *site* de publicação.

Antônio elogia a iniciativa e os resultados. Pede para continuarem a investigação sobre se é possível bloquear o *pop-up*. Além disso, também explora a possibilidade de se ter partes do *site* da CognitioARCA com acesso restrito. Mais tarde, Marcos comenta que gostou da dica do Antônio sobre uma área restrita, que simplifica o trabalho de implementação e que, com isso, consegue terminar a apresentação dos *cases*.

Artur joga uma pequena borracha em Marcos e fala em voz alta: “liga o Gtalk” [aplicativo interno de *chat*]. Marcos recebe um arquivo e concorda com a sugestão de Artur sobre um detalhe da apresentação da página do *site*. Depois retornam para as suas atividades.

No fim do expediente, os *cases* estão disponíveis em uma área restrita do *site* (www.cognitioarca.com.br/site/cases/). Apenas quem tem o endereço específico consegue acessar o conteúdo do portfólio com alguns exemplos de trabalho da CognitioARCA. Não só o conteúdo dos exemplos demonstra a qualidade gráfica dos trabalhos da CognitioARCA, mas a forma de apresentação também é consistente com a sua proposição de tecnologia.

Fonte: Descrição do autor

Esta sequência de atividades envolveu a colaboração de diversas pessoas da organização. A proximidade física faz parte dessas colaborações. A velocidade com que as atividades evoluíram também foi resultante de as pessoas compartilharem o mesmo tempo e da proximidade física proporcionada pelo espaço físico do escritório.

A solução mais fácil para a atividade proposta (de disponibilização de exemplos no *website*) seria a criação e a disponibilização de imagens estáticas dos impressos, uma solução simples, que atenderia ao requisito do edital de licitação. E, desde o início, foram explicitadas as ressalvas da solução alternativa. Os *designers* gráficos ignoraram a opinião de João, de que o conteúdo deveria ficar no *website* da CognitioARCA. Os *designers* seguiram o que julgaram ser mais interessante. Não importava que fosse mais trabalhoso, em princípio, parecia viável.

O experiente programador Artur fez uma engenharia reversa do *website* de publicação. Conseguiu identificar e extrair a parte do código em JavaScript que permitia visualizar o arquivo PDF e também virar as páginas, como se fossem de um livro. A extração não foi perfeita, tinha efeitos colaterais. Via programação, conseguiu reduzir o tamanho da

apresentação dos livros – o objetivo não era permitir a leitura (como no *site* original), mas mostrar a mancha gráfica. No entanto, não conseguiu bloquear o *pop-up* que abria uma janela que levava ao *site* original. A solução final foi editar o conteúdo. Mas esta solução foi o resultado de várias trocas de opiniões. A qualidade estética final superou as expectativas, apesar das limitações iniciais.

Figura 10 – Conteúdo disponibilizado com base no *site* de publicação *on-line*

Impressos

Confiança e credibilidade de impressos são fatores imprescindíveis à manutenção de uma posição de destaque no mercado. Ao mesmo tempo em que a qualidade do produto final precisa ser preservada, a produção de conteúdo requer agilidade e dinamismo.

Com uma ampla área de desenvolvimento gráfica, produção de conteúdo e adequação de linguagem, a CognitioARCA desenvolve materiais diversificados sem perder de vista as especificidades educacionais. Assim, é capaz de entregar produtos com qualidade respeitada e alinhados com os valores dos seus clientes.



Fonte: Website - CognitioARCA

A Figura 10 mostra o resultado final de uma publicação disponibilizada no *website* da CognitioARCA. Através das setas ou das bordas, é possível mudar as páginas. Como o conteúdo também foi disponibilizado em uma área pública, manteve-se apenas a mancha gráfica com as

ilustrações, o conteúdo textual foi substituído pelo texto padrão, em latim.

A circulação da nova forma de publicação começou indicando-se um *site* que permitia visualizar arquivos em PDF como se fossem um livro ou revista. Houve uma certa resistência inicial à ideia. Os próximos passos levaram à tentativa de se fazer a engenharia reversa do código em JavaScript, ao mesmo tempo em que os *designers* gráficos estudavam as formas de apresentação e o conteúdo.

A persistência dos *designers* e a adaptação aos novos problemas marcaram a circulação. Persistência, pois a solução mais fácil era fazer o básico e trivial. Todos estavam sobrecarregados naquele dia, existiam outras prioridades, mas nenhuma tão interessante quanto esta. Adaptação, porque apareciam surpresas a cada passo. A caixa preta da programação do *site* de publicação era sensível a qualquer mudança. Foi um processo de tentativa e de erro, até se “isolar” um conjunto de linhas que pudesse ser reutilizado. Mesmo assim, o produto teve que passar por certos tratamentos e modificações (e.g., como a redução de tamanho). Ele nunca ficou perfeito. A solução final foi o resultado de múltiplas decisões de compromisso, que foram se acumulando ao longo do dia. Formou-se uma nova caixa preta, que funcionava bem em determinadas condições (em outras, apresentava efeitos colaterais do antigo código).

Na maior parte do tempo, os participantes trabalharam em seus computadores. As interações, via de regra, foram breves, envolviam troca de ideias, de dicas e de opiniões estéticas. Mesmo assim, foi uma ação conjunta. Havia riscos de falhas. No entanto, eles persistiram e adaptaram as soluções.

5.2.6 Síntese Analítica

O ponto de partida para descrever a CognitioARCA foi a sua autodefinição, resumida na sua missão empresarial. A missão, na teoria do planejamento estratégico, é a expressão da razão da existência da organização ou, alternativamente, é a função que a organização desempenha para justificar a sua existência (LOBATO, 1997). É interessante observar que a missão é uma autodefinição da organização na forma performativa, no sentido de que a organização é algo alcançado na prática por todos os actantes organizacionais (STRUM; LATOUR, 1987). Nessa perspectiva, a organização é o resultado prático das ações das redes híbridas de actantes (que estão associados à organização). A organização existe enquanto gera resultados e produz efeitos. Apesar disso, os efeitos da missão, enquanto actante, são assimétricos. Para o diretor executivo,

a missão envolve um processo extenso de revisão, de síntese e, depois, de comprometimento, para justificar ações futuras. Para os colaboradores, a missão pode passar despercebida, mas ela influencia as suas atividades e atribuições na CognitioARCA, através das decisões do diretor executivo.

O escritório da CognitioARCA é um actante que compõe a rede híbrida da organização. O local de trabalho da CognitioARCA reúne vários elementos do conceito de actante que “faz trabalhar”. Ao contrário de organizações do tipo virtual, a CognitioARCA optou por reunir os seus funcionários em uma sala localizada em um edifício comercial, e que disponibiliza todas as ferramentas e a infraestrutura necessária para desenvolver as suas atividades. Além da proximidade física entre os funcionários, a CognitioARCA estabelece carga horária e normatiza os períodos nos quais os funcionários devem estar presentes. Desse modo, facilita-se o acesso e a interação entre os funcionários durante o horário de expediente. Através de um esquema de controle de acesso (crachás, portaria e catracas), somente as pessoas autorizadas (ou seja, somente aquelas que estão associadas aos negócios da organização) podem fazer parte deste convívio físico e presencial. O *layout* do escritório e as divisórias de vidro permitem o rápido acesso visual de todo o ambiente de trabalho a qualquer pessoa que esteja no escritório. A concepção do escritório da CognitioARCA é de um local para fazer trabalhar.

A característica intensiva em conhecimento das atividades dos funcionários da CognitioARCA requer pessoas qualificadas e com substancial grau de autonomia para realizar suas funções. No entanto, o escritório fomenta o convívio físico e presencial. De um ponto de vista, o escritório poderia ser uma fonte de distração, devido às conversas em paralelo, o que poderia resultar na queda de produtividade dos seus funcionários. No entanto, os próprios funcionários exercem uma função de autorregulação de modo a terem um ambiente razoavelmente silencioso para desempenhar as suas funções. Além disso, sempre é possível colocar o *headphone* para se isolar do ruído do escritório.

O convívio físico e presencial demonstra-se benéfico quando se precisa reunir rapidamente mais recursos “cognitivos”. Tipicamente, as interações entre os funcionários são sobre dicas e informações. Além disso, uma interação importante é a expressão das opiniões sobre os resultados alcançados. Como os resultados envolvem avaliações subjetivas, os funcionários dependem dos colegas para saber se os resultados intermediários estão ou não satisfatórios. Apesar da autonomia para desenvolver as atividades, os resultados são avaliados a partir de um histórico de problemas, e apenas poucos funcionários são considerados *ex-*

perts. A opinião de algumas pessoas é mais valorizada do que a de outras, principalmente a do diretor executivo.

Enfatiza-se que as características do escritório de trabalho e a divisão do trabalho, por exemplo, foram desconsideradas pelas teorias tradicionais da liderança (da abordagem dos traços até a liderança transformacional). Eventualmente, estas características poderiam estar associados ao “contexto” organizacional – como uma forma de agregação: organizações militares, organizações estudantis, organizações com fins lucrativos e organizações intensivas em conhecimento. No caso da liderança como gerenciamento de significados, quando caracterizaram a organização, Smircich e Morgan (1982, p. 263) informaram apenas que o estudo era sobre uma divisão de 200 pessoas de uma grande corporação de seguros com 10.000 funcionários e com 11 anos de existência. No entanto, na liderança como processo da atividade de influência, pela Teoria-Ator-Rede, o escritório de trabalho e a divisão do trabalho não são um pano de fundo que podem ser “ignorados” nem são intermediários capazes de agregar resultados sem distorções. Entre outros, estes são actantes que compõem a rede organizacional e o fenômeno da liderança.

O episódio sobre o desenvolvimento da página do *website* com o portfólio de produtos ilustra a rápida circulação de ideias e de suas traduções. A circulação do conceito de “publicação *on-line*” baseado em um *website* de referência, demandou vários esforços. A eficiente e eficaz troca de ideias e de opiniões sobre a viabilidade de sua execução e sobre os aspectos estéticos foi fundamental para dar continuidade à circulação do conceito. No começo, “a publicação *on-line*” era uma proposição. Depois, passou por uma engenharia reversa, foi convertida para um código que poderia ser modificado e reaproveitado, e, por fim, foi incorporado à página do *website* como uma caixa preta, mesmo que com alguns efeitos não desejados, como a tela de *pop-up* (porque não se conseguiu inibir o efeito do clique sobre a imagem do livro que levava ao *website* original do aplicativo).

Diferentemente do termo construção, que sugere criação, a “publicação *on-line*” passou por um processo de circulação, onde, a cada passo, o actante foi sistematicamente traduzido e transformado. Ele passou de uma proposição a uma caixa preta, localizada em uma página do *website* da empresa. O termo construção também sugere perenidade após a sua criação (LATOURE, 1996) e é justamente o contrário do que se observa neste episódio. Não há longevidade para a publicação *on-line*. A cada passo, o actante (publicação *on-line*) poderia simplesmente ter deixado de circular. Sem esforços, não teria existido a sequência de tradu-

ções. O coordenador de produção (João) não incentivou a ideia. Mesmo o diretor executivo, no fim do dia, poderia não ter gostado do conceito e mudado a direção da solução. Pela Teoria-Ator-Rede, *a priori*, não há actante duradouro. Não circular equivale a deixar de existir (ou a ficar isolado). De fato, o corolário é que a circulação exige esforços.

Do ponto de vista da liderança organizacional, enquanto processo (atividade) de influência, a cada instante os actantes poderiam desistir ou poderiam persistir. Se desistissem (ou deixassem de lado), a circulação (da publicação *on-line*) estaria interrompida. Em persistindo, a opção que lhes resta é a de adaptação para continuar a tradução. A proposição inicial foi encampada por mais pessoas. O site de publicação *on-line* foi testado e avaliado se era adequado. A caixa preta foi aberta em um código em JavaScript. Partes do código foram isoladas para serem utilizadas em outros códigos e programas. O código foi modificado para que algumas características de apresentação se adequassem aos propósitos da publicação; outras partes continuaram como caixa preta. Como não conseguiram mudar algumas características da caixa preta, precisaram buscar alternativas. Por exemplo: trocar o conteúdo dos exemplos selecionados (para um texto padrão em latim), de forma a manter a mancha gráfica.

Os temas da persistência e da adaptação são salientes, nesta circulação. A adaptação aparece na contínua solução de problemas. Os resultados obtidos e o grau de dificuldade esperado influenciaram na persistência. Se algum resultado demorasse muito a aparecer, ou se algum resultado estivesse fora do esperado, provavelmente a circulação teria parado. O *website* tinha um prazo determinado para ficar pronto. Havia uma solução simples, mas os *designers* optaram pela solução mais interessante. O juízo de que valia a pena persistir, a cada passo, influenciou a persistência da circulação. Muitas vezes, não ficou claro quais eram os actantes que influenciaram estes juízos. Os rastros sugeriam, principalmente, a continuidade da circulação, alguns problemas enfrentados e as soluções de adaptação. Alguns juízos envolveram senso estético e lúdico. O conceito era interessante, e os envolvidos queriam viabilizar a solução. Durante o processo, também existiu o componente lúdico. Havia tempo disponível para se dedicarem àquela atividade e efetivamente dedicaram-lhe tempo. Estavam envolvidos e concentrados nela. Os juízos também envolveram experiências anteriores. Sabiam que a solução era, de certa forma, inovadora (diferente). Um dos actantes era especialista em engenharia reversa de programas em JavaScript, não era a primeira vez que ele tentava isolar partes de códigos. Além disso, havia a proximidade física com colegas que ajudava na rápida troca de ideias e,

se houvesse maiores problemas, para buscar outras soluções em conjunto.

Ao mesmo tempo que havia um certo grau de inovação, também estavam aproveitando experiências anteriores. Latour (1987, p. 249) introduz o conceito de “extensão progressiva da rede” para sugerir que as inovações não ocorrem em um vácuo, mas que seguem um caminho progressivo de “extensão” da rede de actantes. A primeira viagem espacial, por exemplo, foi antecedida de várias simulações de voo em solo e de vários experimentos não tripulados de voo. De forma similar, neste episódio, apesar do conteúdo ser novo, a atividade de engenharia reversa era dominada. Os resultados intermediários também estimularam a continuidade do desenvolvimento da solução (se o código em JavaScript fosse muito mais intrincado e sensível, as tentativas de isolar a parte de interesse teriam sido frustradas e levariam muito mais tempo de análise; neste caso, o curto prazo de entrega da solução inviabilizaria este curso ação). Neste caso, a percepção de tempo disponível (versus percepção de capacidade de obter resultados neste tempo) também influenciou o andamento da ação organizacional.

Como parte de um processo de influência, muitos actantes compuseram esta rede híbrida. A ação foi compartilhada por muitos actantes: humanos e não humanos. Alguns actantes foram examinados em maior detalhe nesta seção, como, por exemplo, a missão e o local de trabalho. O episódio selecionado para ilustrar a influência do local de trabalho sobre a forma de ação também sugere a processualidade da ação organizacional. A cada passo, as configurações das redes híbridas passam por modificações. A cada passo faz-se um “extensão progressiva da rede” (LATOURE, 1987). Os resultados alcançados também interferem na trajetória dos eventos. E há surpresas. Algumas caixas pretas são abertas e outras, fechadas. Buscam-se soluções para se conviver com os efeitos esperados e inesperados das caixas pretas.

O termo “adaptação” sugere uma analogia com a teoria da evolução. No entanto, não se trata de uma “adaptação ao meio ambiente”, como se existisse uma condição estrutural de existência ou de sobrevivência. Trata-se de uma adaptação face aos resultados da rede – tanto positivos como negativos. O andamento da ação organizacional envolve um delicado balanço entre resultados esperados (ou desejados) e surpresas.

Para Heifetz (1994), na liderança como resolução de problemas, é como se a organização enfrentasse uma série de problemas. A maioria deles seriam resolvidos com as ferramentas usuais. Alguns, porém, seriam do tipo adaptativo, quando as ferramentas usuais de resolução de

problemas não seriam capazes de trazer soluções adequadas. Nesta pesquisa, à medida que os problemas foram se apresentando, os actantes buscaram soluções e adaptações. Por outro lado, a teoria de Heifetz (1994) é normativa, ou seja, é necessário, em algum ponto, caracterizar quando a organização enfrenta um problema adaptativo. No entanto, para os actantes da rede organizacional, isto não faz sentido. O conceito de trabalho adaptativo é desconhecido dos actantes da CognitioARCA. Os actantes apenas enfrentam problemas e ajustam os seus cursos de ação.

5.3 Desenvolvimento de um curso de EaD

A descrição do desenvolvimento do curso Métodos, a seguir, permite a análise da circulação de vários actantes que influenciam a sua consecução. Através do projeto Métodos, a CognitoARCA produziu um treinamento *on-line* (EaD) sobre o método de produção da empresa Projetos & Cia, para treinamento dos próprios funcionários da organização.

O mais direto actante em circulação é o curso Métodos. Este curso passou por uma série de traduções. A partir de uma proposta comercial, passou por um processo de coleta de informações, para detalhamento dos requisitos funcionais (em uma planilha eletrônica), depois entrou na fase de desenvolvimento na CognitoARCA e resultou em um conjunto de arquivos eletrônicos no formato *flash*⁴⁵, que podem ser acessados através de uma página *web*.

Um outro actante em circulação é o processo de desenvolvimento de cursos da CognitoARCA (que é uma sequência de atividades consideradas adequadas, pela organização, para o desenvolvimento de novos cursos). Por exemplo, no processo ideal, a validação do conteúdo de um curso deve acontecer somente após a conclusão do projeto instrucional – do contrário, existe um alto risco de alteração do conteúdo do curso e, caso isso ocorra, haverá a necessidade de revalidação do conteúdo. Por outro lado, para o desenvolvimento do curso Métodos, uma das soluções para atender aos requisitos de prazo, era a validação do conteúdo do curso sem a conclusão do projeto instrucional (mesmo contrariando o processo ideal). O processo ideal de desenvolvimento está em circulação quando influencia as ações dos actantes, inclusive para a inação.

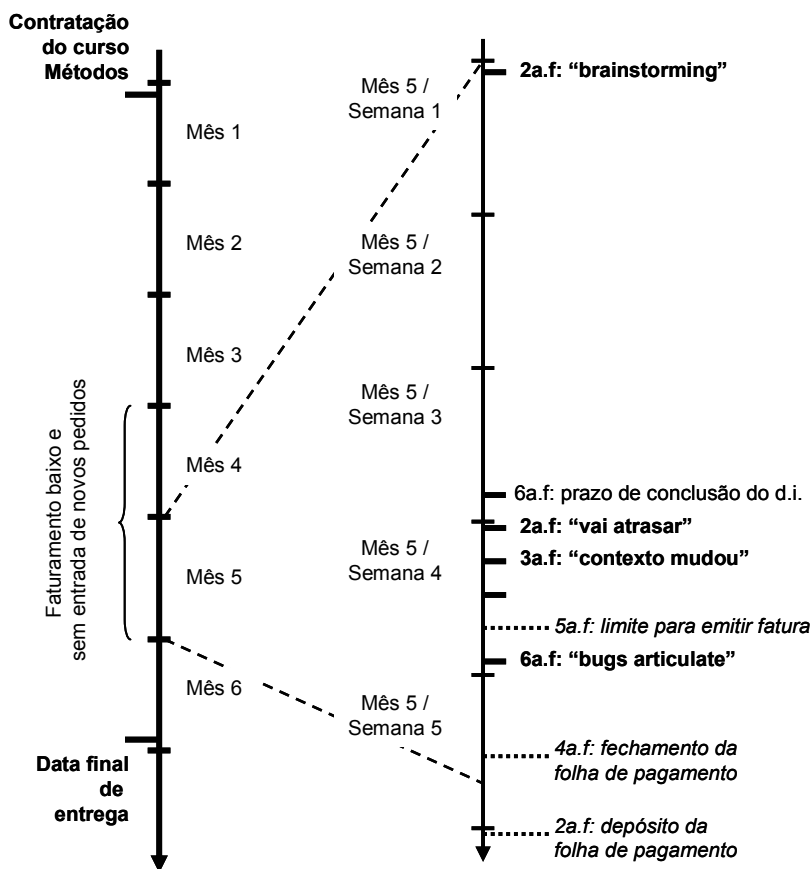
Um terceiro actante em circulação é o prazo. O diretor executivo agendou uma reunião intermediária de validação, para negociar a antecipação dos recursos financeiros. No entanto, como primeira reação, a necessidade da reunião intermediária foi refutada pelo time de trabalho. Tratava-se de uma violação do processo de desenvolvimento da CognitoARCA e, por isto, não era esperada. A “realidade” do prazo da reunião intermediária, enquanto actante, foi contestada. Foram necessários vários passos para que este prazo influenciasse as ações da equipe na consecução do curso Métodos. Cumprir aquele prazo demandaria dedicação mais intensa para as atividades previstas de desenvolvimento.

⁴⁵ O aplicativo Adobe Flash permite a criação de gráficos do tipo vetorial em navegadores *web*. Por conter os vetores das imagens, os arquivos resultantes possuem tamanho reduzido (em relação às imagens do tipo *bitmap*), mas exigem um aplicativo *plug-in* nos navegadores, para processar as informações gráficas. A extensão desses arquivos é do tipo *.swf.

5.3.1 Visão geral da sequência de eventos do curso Métodos

O ciclo completo de desenvolvimento do curso Métodos levou seis meses, desde a sua contratação até à entrega final do curso no formato *on-line*. O curso Métodos foi contratado no mês 1, e a previsão de entrega era para o fim do mês 6 (Figura 11). Pouca coisa aconteceu nos quatro primeiros meses. Nesse período, o *designer* instrucional Paulo Lehrer ficou responsável pelo preenchimento da planilha de coleta de informações e pelo desenvolvimento do curso.

Figura 11 – Linha do tempo dos episódios do curso Métodos



As descrições desta seção concentram-se nos principais episódios que ocorreram no quinto mês. O quarto mês do projeto foi caracterizado pelo baixo faturamento e sem entrada de novos pedidos na CognitioARCA.

O início do quinto mês de trabalho foi caracterizado pela baixa ocupação dos funcionários. O diretor executivo, em função da baixa demanda e da aproximação de um feriado prolongado, resolve aproveitar os recursos para desenvolver um novo diagrama do Método da Projetos & Cia. Para tanto, convoca uma reunião de *brainstorming* (Quadro 9) que ocorreu no início do mês 5 (cerca de 45 dias antes do prazo planejado).

De forma similar ao quarto mês, que era um período de baixa sazonal dos negócios, o quinto mês também demonstrou ser fraco em termos de negócios. Isto ficou mais claro para Antônio a partir da terceira semana. A folha de pagamento da CognitioARCA é fechada no último dia de cada mês, e os salários dos funcionários são depositados até o quinto dia do mês seguinte. Do lado do cliente, Projetos & Cia, o prazo máximo para o recebimento de notas fiscais, com o devido pagamento no mesmo mês, deve ocorrer com uma semana de antecedência.

A quarta semana do quinto mês foi intensa. O diretor executivo decidira validar parte do curso Métodos na 5ª feira, denominada de reunião intermediária de validação, que corresponde ao último dia para enviar a nota fiscal em tempo para se obter recursos financeiros da Projetos & Cia e cobrir a folha de pagamento da CognitioARCA no início do próximo mês. Quatro episódios são descritos nesta semana: 1) quando se contesta o prazo da reunião da intermediária; 2) quando a equipe precisa entregar algo para a reunião intermediária; 3) o desenrolar das atividades de desenvolvimento do template; e 4) as ramificações da reunião intermediária com o cliente.

5.3.2 Planilha de coleta de informações

No primeiro mês após a contratação do curso Métodos, Paulo Lehrer, um projetista instrucional, conduziu algumas entrevistas para o preenchimento das planilhas de Coleta de Informações. Essa planilha contém informações sobre o cliente, sobre o treinamento, o público alvo, o projeto instrucional, o projeto gráfico e sobre o conteúdo do curso. Trata-se de uma planilha preparatória de elaboração do curso e funciona como uma espécie de *check-list* de informações e de definições necessárias antes do desenvolvimento de um treinamento (Quadro 8).

Quadro 8 – Planilha de coleta de informações (aba do Projeto Instrucional)

Projeto Instrucional EaD: Curso Métodos						
Tipo de Projeto	x	Comentários				
Software		O principal objetivo do projeto é informar os participantes sobre os métodos da Projeto & Cia para a construção de XYZ				
Comportamental						
Educacional						
Técnico						
Processos	x					
Produto/Serviço						
Objetivo do Projeto	x	Resultado esperado				
Informativo		Compreender os métodos de construção de XYZ e suas implicações diárias.				
Atualização do conhecimento						
Construção do conhecimento						
Compreensão do conhecimento contextualizado no processo de trabalho	x					
Aplicação do conhecimento (competência para desempenhar uma atividade)						
Grau de Complexidade do Projeto	x	Justifique o grau de complexidade para ensinar o assunto				
Alta complexidade		Estime a complexidade do curso em função: **** Complexidade do assunto **** Experiência do público-alvo com o assunto **** Resultado esperado do curso				
Média complexidade						
Baixa complexidade	x					
Referências padrão para quantitativos						
Sugestões			Procure estimar as quantidades e descreva a relação que você fez			
Quantidade de Páginas de Conteúdo Bruto por hora-aula	A quantidade de páginas de conteúdo bruto para cada hora de aula varia com o tipo e a complexidade do curso.	z	z	A estratégia utilizada pressupõe cursos bastante diretos e dinâmicos.		
Quantidade de ilustrações para cada página de Conteúdo Bruto	Conteúdos técnicos utilizam mais ilustrações que comportamentais	z/pagina	z	O material trata de processos necessitando apenas de ilustrações de fluxos e exemplos.		
Relação entre hora-aula de impresso e online			j	Todo o material será on-line. Os impressos serão apenas complementares.		
Parâmetros Quantitativos						
Referências para este conteúdo	Quantidade (hora-aula)	Descreva a forma como o conteúdo é ministrado neste(s) modelo(s)				
Se o conteúdo não existe: Use o bom-senso e estime quantas horas seriam necessárias para um aluno aprendê-lo. Veja se existe exemplo similar	f	Baseado na quantidade de processos que deverão ser abordados e o tempo necessário para explicar cada uma deles.				
Horas-aulas consolidadas	Sugestões			Ratifique a quantidade		
Impresso	Calculado com os dados informados	y	j	N/A		
Online	Calculado com os dados informados	y	y	O curso será totalmente on-line.		
Expectativa para o curso pronto	Sugestões			Procure estimar as quantidades e descreva a relação que você fez		
Quantidade total de telas de online	Calculado a partir dos dados informados acima	k	k	Como o curso será totalmente on-line, estima-se w telas por hora/aula.		
Quantidade total de ilustrações para o online	Calculado a partir dos dados informados acima	k	k	Estimativa de j ilustrações por hora/aula, ou seja, uma ilustração a cada duas telas.		
Divisão do Conteúdo do Projeto (considerando a maior mídia)						
Curso	Importância comparativa (1 a 3)	Horas-aula	Laudas de Conteúdo Bruto	Páginas de Apostila Final	Telas de Online Final	
Curso 1 - Métodos de produção	1	1	1	1	1	Nível básico
Curso 2 - Fundamentos de vendas	2	2	2	2	2	Nível intermediário
Curso 3 - Planejamento de XYZ	3	3	3	3	3	Nível avançado
Curso 4 - Produção de XYZ	2	2	2	2	2	Nível intermediário
Curso 5 - Visão geral de XYZ	1	1	1	1	1	Nível intermediário
TOTAL ESTIMADO	a	b	c	d	e	

Fonte: CognitioARCA (Modificado)

A aba de projeto instrucional contém decisões sobre a classificação do projeto e os seus dimensionamentos quantitativos. Trata-se de um treinamento sobre processos (outras categorias de treinamento relevantes seriam *software*, comportamental, educacional, técnico e produto/serviço) e que deve permitir que os alunos alcancem uma compreensão geral dos métodos de produção de um determinado item. Como os alunos já conhecem aspectos do método de produção, este treinamento é considerado de baixa complexidade.

A parte quantitativa do projeto instrucional contém premissas chave de elaboração do treinamento e de gerenciamento dos custos. O curso deve ser *on-line*, com poucas ilustrações, e deve ser direto e dinâmico. Desse modo, a média estimada é de cinco páginas de conteúdo bruto por hora-aula, inferior à média de outros treinamentos. Está previsto o desenvolvimento de 20 horas-aula, divididas em cinco módulos (curso 1 a curso 5), resultando em mais de 100 telas de *on-line*. O módulo de planejamento (curso 3) é considerado o mais importante (com peso 3) e também o que requer maior duração.

Essa planilha fica armazenada no servidor (diretório Y do AlfreSCO⁴⁶) e está disponível para qualquer funcionário da CognitionARCA, no diretório de projetos do cliente Projetos & Cia. É a partir dessa planilha que se confirmam as estimativas de orçamento (e as previsões de custo e de rentabilidade do curso), que se programam a alocação de recursos pelo planejador de produção e que orientam os novos membros da equipe de trabalho (tanto os projetistas instrucionais como os gráficos).

5.3.3 Reunião de *brainstorming*

Além de preencher a planilha de coleta de informações, Paulo foi o único envolvido no curso Métodos até o fim do quarto mês (exceto Antônio, que participou das negociações contratuais e comerciais). A partir da reunião de *brainstorming*⁴⁷, mais pessoas foram agregadas ao time de trabalho. O objetivo era aproveitar a baixa demanda de projetos (ou seja, existem recursos ociosos), para acelerar o desenvolvimento de alguns cursos, como o de Métodos.

⁴⁶ O AlfreSCO é um gerenciador corporativo de conteúdo (*Enterprise Content Management – ECM*), desenvolvido em código aberto, para colaboração e gerenciamento de documentos, de arquivos, e de conteúdos tipo *web*.

⁴⁷ “*Brainstorming*, ou reunião de tempestade de ideias, é uma “forma andragógico-construtivista, onde o facilitador procura explorar ao máximo a experiência acumulada e o interesse dos participantes” (MILITÃO, 1999, p. 98).

Quadro 9 – Curso Métodos / Reunião: *Brainstorming* do diagrama (início)

Paulo Lehrer confirma com o pessoal que vai haver uma reunião sobre o projeto Métodos, começando às 14h50. Na apertada sala do servidor estão Antônio Leiter (diretor executivo), de pé, e os demais, sentados: Boris Escher (IL)⁴⁸, Edson Lecturer (DI), Frederico Alva (Estagiário de IL), Michel Mosaíke (IL), Simão Pencil (IL) e Paulo (DI). Antônio começa a reunião mostrando uma figura em preto e branco, impressa em papel A4 (que contém uma figura esquemática com as principais etapas), sobre o Método de produção da Projetos & Cia, e informa que “este é o Método em um alto grau de abstração”. Depois, no monitor de vídeo do computador que está na mesa, acessa a parte do projeto do cliente que está no Wiki (wiki.cognitioarca.com.br), mostra um fluxograma esquemático de uma parte do Método e anuncia: “este é o detalhamento”.

“Qual é, então, o desafio?” propõe Antônio. “O desafio é como fazer a conexão do mais abstrato [em A4] com o fluxograma [no monitor], mas agora de modo mais artístico.”

Antônio pede para que este grupo faça um *brainstorming*, para aproveitar a véspera de feriado, com o objetivo de definir tarefas. Explica, ainda, que “o requisito funcional é que o abstrato tem que aparecer inteiro, e o fluxograma do processo pode ser mostrado em partes”. Comenta também que a etapa de validação do Método é feita presencialmente e envolve muitas idas e vindas; no entanto, pelo Método ideal, deve-se obter o máximo possível de alterações naquele primeiro momento.

O grupo propõe uma visão mais abrangente do método na forma de ciclos. No entanto, Antônio diz que, apesar da ideia ser interessante, o conceito que está na figura do Método já foi validado com o cliente e, por isso, é melhor não mudar muito a sua estrutura lógica. Antônio vai para sua mesa e deixa o grupo continuar o *brainstorming*.

Fonte: Descrição do autor

O ponto de apoio da reunião de *brainstorming* foi a figura do Método em alto grau de abstração⁴⁹ (que contém na forma gráfica a sequência das principais etapas do Método), impressa em preto e branco, em papel A4 (e também disponível no Wiki Corporativo). Os participan-

⁴⁸ IL: ilustrador (ou *designer* gráfico); DI: *designer* instrucional

⁴⁹ As legendas da ilustração foram modificadas com um texto padrão em latim (*Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh...*). Este procedimento é utilizado pelos *designers* gráficos, inclusive da CognitioARCA, com a finalidade de salientar os elementos gráficos (a mancha gráfica) e não o conteúdo textual.

tes da reunião já haviam feito algum projeto para a Projetos & Cia e, provavelmente, estavam de algum modo familiarizados com a figura.

Via de regra, nas organizações, uma reunião de *brainstorming* visa levantar ideias e sugestões sobre o tema proposto. Além disso, neste episódio, o objetivo também era o de “definir tarefas”. Com a saída do diretor (Antônio Leiter), da reunião, a figura do moderador em reuniões de *brainstorming* deixou de existir. O grupo de trabalho continuou com a reunião por mais 40 minutos. A reunião não seguiu o formato típico de uma dinâmica de grupo do tipo *brainstorming*. Foi mais uma reunião para atender aos pedidos específicos de Antônio.

Quadro 10 – Curso Métodos / Reunião 1: Brainstorming do diagrama (continuação)

Às 15h00, os participantes começam uma discussão, usando termos de alto grau de abstração, sobre um modelo metafórico e esquemático, e o mesclam com imagens mais familiares, como a de uma “fábrica” de onde se tira o telhado. Comentam que a versão original causa uma impressão ruim, parece um caldeirão onde se misturam coisas e, de algum modo, sai o resultado. Paulo Lehrer, incentivado por Edson Lecturer, sai e traz o seu *notebook* para mostrar um esquemático de uma colmeia (com hexágonos interligados). Edson não gosta da sugestão e comenta que a colmeia agrega processos com resultados, e que isso fica meio confuso para o público alvo do curso.

Michel Mosaike sugere o uso de cores para diferenciar as etapas do Método. Comenta, depois, sobre o processo de validação, que lembra uma “represa” que restringe a passagem do rio. Para Edson, essa terminologia tem uma conotação negativa e, por isso, descartam essa linha. O grupo, a seguir, discute os personagens, fazendo referências a personagens de projetos anteriores. Paulo tenta definir o número de papéis, para definir o número de personagens. O grupo conclui que quatro é um bom número, um para cada tópico (exceto a introdução). Sobre os resultados do Método, Simão diz que imagina um fio saindo da fábrica. Comenta que é difícil mostrar a transformação. Paulo sugere o uso de pontes. Simão comenta que a ideia é legal, pois dá a ideia de vai e vem.

A seguir, o grupo discute aspectos do público alvo do curso Métodos. Simão comenta que aluno e cliente são coisas diferentes. Sobre o papel de intermediário do cliente, levantado por Edson (o comprador é o departamento de RH da Projetos & Cia), Simão comenta que não precisa descrever o aluno do cliente, pois fica muito complicado. Paulo explica que é uma proposta de curso para angariar vários usuários. Por fim, conclui que o perfil é o usuário médio mesmo.

Edson, seguindo a agenda proposta por Antônio, pergunta: “e daí,

o que fazemos?”

Paulo responde “vamos fazer uma fábrica em perspectiva”. Os participantes também descartam a ideia de colmeia, devido à dificuldade de se misturar várias metáforas. Edson resgata um outro projeto, no qual utilizou o *website* da Lego, como inspiração da fábrica. A seguir, traz um cartaz impresso em tamanho A2, de uma iniciativa chamada de School 2.0, que descreve vários níveis de informação e de aplicativos, bem como alguns processos chave (vide Figura 13). Edson faz uma breve descrição do conteúdo da ilustração, mas os integrantes do grupo não aprofundam o exemplo.

Michel enfatiza que “a ideia é fazer uma coisa interativa, que trabalhe simultaneamente a ideia de fábrica na forma esquemática, a descrição daquela parte e a representação do fluxograma que está associado àquela parte”. Edson concorda e diz que o isométrico fica “legal”. Michel concorda, desde que não seja muito intensivo em recursos (computacionais). Enquanto isso, Boris Escher entra no aplicativo de busca de imagens, pesquisa por “perspectiva isométrica”, verifica o que aparece (vide Figura 14) e fica analisando os resultados. Para Simão, não há problemas em ser isométrico. Edson complementa: “Qual é o segredo? É poder separar o curso em partes. Tem que ter uma parte para tirar.”

Após um breve silêncio, Edson pergunta: “e aí, e as ações?” Simone responde: “precisa de alguma coisa antes! Talvez aquilo mais bonitinho!”, apontando para o diagrama no papel A4. Michel, então, resume que existem três partes: abstrato, fábrica e fluxograma. Complementa que o objetivo não é ilustrar a ação do Método da Projetos & Cia, mas mostrar as suas partes e que, em cada momento, pode-se repetir os personagens.

“Temos até 6ª feira da semana que vem”, relembra Paulo. “Como vocês estão hoje?”, pergunta Edson. Muitos respondem que estão tranquilos. “Então, que tal fazer uma pesquisa?” complementa Edson.

Michel propõe então que terminem a pesquisa e a ideia até 4ª feira, e com término do resto até 6ª feira. São 15h40, e os participantes retornam para as suas mesas de trabalho, no aquário.

O estagiário Frederico não se manifestou durante toda a reunião e, assim, ficou praticamente invisível (sem efeitos). Nenhum dos participantes fez qualquer anotação do conteúdo da reunião.

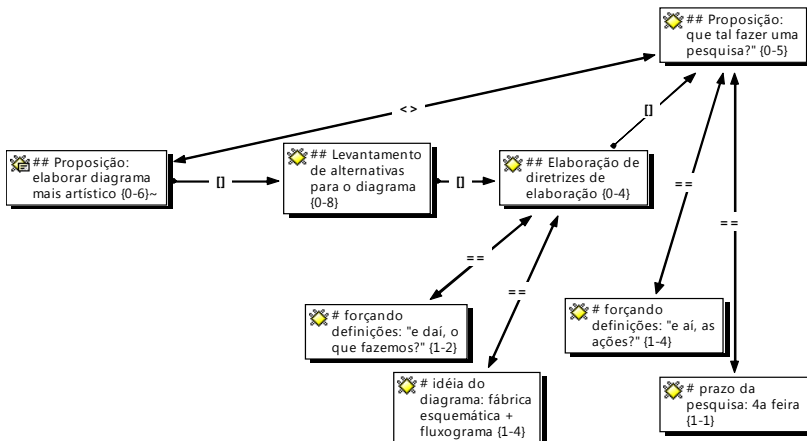
Fonte: Descrição do autor

Nesta reunião feita em duas partes, a partir de um ponto de apoio (o esquema do método na forma de um caldeirão), Antônio deu forma inicial a uma caixa preta, muito simples e pouco elaborada. A existência

dessa caixa preta ocorre através da junção de uma proposição verbal com uma proposição gráfica, para o grupo elaborar de um modo mais artístico, uma caixa preta denominada de diagrama do Método. A seguir, o diretor pediu para que o grupo fizesse um *brainstorming* de como dar forma a essa caixa preta, que considerasse restrições (como o fato de que a ilustração já foi validada pelo cliente), e que definisse tarefas para tanto. O diretor objetivava aproveitar o período em que havia poucos projetos a desenvolver, para que a equipe terminasse os projetos antigos. A continuidade da reunião traduziu essa proposição e o seu conteúdo, fazendo essa caixa preta circular.

A Figura 12 contém uma seleção dos actantes que estão circulando⁵⁰ e se traduzindo ao longo desse episódio. As proposições iniciais dos atores estão associadas ao código de segundo ciclo “## Proposição: elaborar diagrama mais artístico”. O pedido de Antônio foi verbal, sucinto, e resgata vários elementos (desafio, restrições, *brainstorming*, tarefas etc.). Como apoio, usou a figura em preto e branco, a tela do computador com o fluxograma e várias proposições verbais. No entanto, nenhum dos participantes fez qualquer anotação. Trata-se, portanto, de uma proposição efêmera e frágil – sua existência depende da memória dos participantes, dos rastros que venham a deixar e de uma futura insistência do diretor executivo.

Figura 12 – Diagrama do curso Métodos: *Brainstorming* do diagrama mais artístico



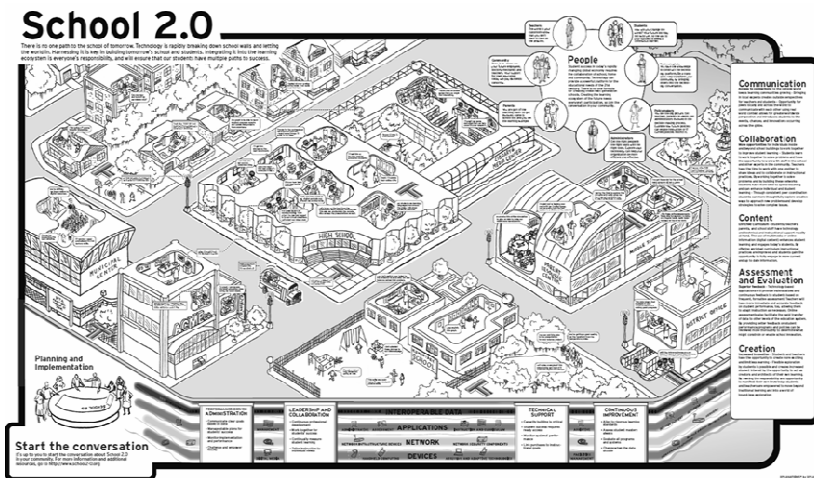
⁵⁰ Os actantes precedidos de # são aqueles que estão diretamente associados às anotações de campo. Os actantes precedidos de ## são aqueles que estão um nível acima, ou mais, de abstração, pois são codificações de segundo ciclo. As relações entre os actantes, via de regra, são do tipo “está associado a” (indicados no gráfico como “=>”) e são simétricas.

Fonte: Autor

Após a saída de Antônio, a proposição de “elaborar diagrama mais artístico” foi traduzida para “levantamento de alternativas para o digrama” do método, em torno do modelo metafórico de uma fábrica. As discussões envolveram elementos abstratos e referências mais tangíveis – por exemplo, a elaboração de um diagrama isométrico e a referência a uma “fábrica” sem telhado.

Depois dessa discussão inicial, de certa forma desordenada e fragmentada (mas relacionada ao “levantamento de alternativas”), Edson mudou a direção da reunião com “e daí, o que fazemos?” Nesse ponto, o grupo sintetizou a ideia de fábrica em perspectiva e também eliminou as ideias menos atraentes (colmeia/hexágonos). Edson também aproveitou para ilustrar o que estava imaginando como resultado para o novo diagrama (em perspectiva isométrica na School 2.0, da Figura 13). Conquistou adesões. Boris efetuou uma busca por imagens no “motor de busca”, conforme a Figura 14 (estava buscando ideias do que poderia ser feito).

Figura 13 – Exemplo de aplicação de perspectiva isométrica



http://etoolkit.org/etoolkit/etoolkitofschool2.0_email.pdf

Fonte: <http://etoolkit.org/etoolkit/>

Figura 14 – Busca por imagens: “perspectiva isométrica”



Fonte: Site de buscas – www.google.com.br

Quando Edson pareceu satisfeito com a sua contribuição (e possivelmente resgatando a orientação de Antônio sobre definir as tarefas), entrevistou novamente no rumo da reunião com a pergunta para o grupo: “e as ações?” Nesse ponto, de certo modo interrompeu-se a busca de ideias e de alternativas, que deveriam ser o principal tópico de uma reunião de *brainstorming*. Mas Simão ainda estava imaginando outras possibilidades, quando comentou: “precisa de alguma coisa antes”. Enquanto isso, outros do grupo já estavam tentando sintetizar o que deveriam fazer. Eles concordaram, por fim, com as diretrizes do novo diagrama: abstrato, fábrica e fluxograma. Por outro lado, Simão provavelmente ainda estava imaginando o que seria “aquilo mais estético”.

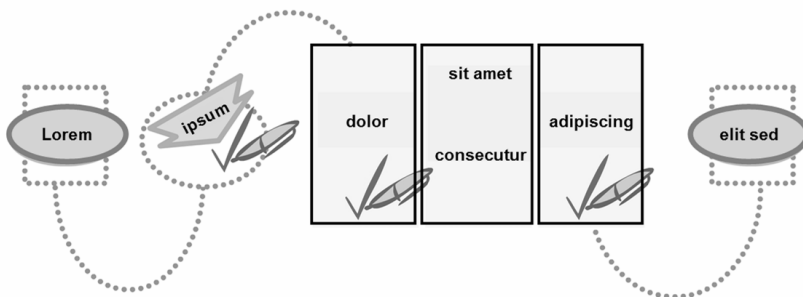
A reunião terminou apenas com diretrizes, sem alternativas concretas, e com a proposta de se fazer uma pesquisa. De certo modo, cumpriram com o que lhes foi solicitado. No entanto, a proposição de fazer uma pesquisa é inconsistente⁵¹ com uma reunião de *brainstorming*. Definir diretrizes não é o mesmo que gerar alternativas de diagramas. Retrospectivamente, o novo diagrama não conseguiu “decolar” nessa reunião (vide Figura 12), pois a sua “forma” não evoluiu: o actante final “## proposição: fazer uma pesquisa” é conflitante com o actante inicial

⁵¹ Na Figura 12, os códigos de segundo ciclo são interconectados com dois símbolos. A conexão do tipo “< >” é simétrica e indica contradição ou inconsistência. A conexão do tipo “[]” é transitiva e o sentido das flechas indica que “está circulando para”.

“##proposição: elaborar diagrama sintético”. De fato, com a vaga proposta de se fazer uma pesquisa, ficou-se mais distante do objetivo do *brainstorming*.

Logo após a reunião, Simão dedica o restante do tempo para elaborar o que imaginava que deveria ser o método “mais estético”. Este diagrama nunca foi utilizado em qualquer parte do curso Métodos, mas foi um estudo de Simão.

Figura 15 – “Aquila mais bonitinho”



Fonte: CognitoARCA (modificado)

Depois do feriado, aconteceram mudanças na alocação de projetos e foram atribuídas outras atividades aos membros do time do curso de Métodos, inclusive a Simão. Anderson Teacher, projetista instrucional recém incorporada ao projeto, diz que a reunião de *brainstorming* foi feita só para ocupar uma janela ociosa de tempo. Uma semana depois, após uma conversa com Anderson sobre o curso Métodos, Edson desabafa no elevador: “eles não evoluíram nada do diagrama e ainda deram a desculpa de que não tinha projeto instrucional.” Simão, que nunca soube do incidente entre Anderson e Edson, acreditava que, como não havia projeto instrucional do curso Métodos, lhe pediram para parar e fazer outras atividades. Provavelmente contribuiu para esse incidente também o fato de Anderson, em função da sua formação em pedagogia, acreditar que a elaboração dos objetos instrucionais somente deve ocorrer depois da elaboração do projeto instrucional. Assim, na conversa entre Anderson e Simão, a falta de projeto instrucional foi uma boa desculpa para mudar a alocação das atividades do Simão. Edson, porém, não procurou saber mais detalhes sobre o que tinha acontecido.

O diagrama sintético ficou “adormecido” desde o início do quinto mês e até o início da quarta semana desse mês. Sem esforços adicionais,

o diagrama sintético deixou de circular pela CognitioARCA. A circulação de actantes pela organização exige esforços e dedicação. Sem prioridade e sem recursos, o diagrama sintético ainda continuava uma proposição disforme e frágil.

5.3.4 Reunião: o curso vai atrasar

Três semanas depois da reunião de *brainstorming* e na penúltima semana do mês, a 2ª feira começa com uma rápida conversa entre Antônio e Ana Teacher. Logo no início do expediente, Ana faz um rápido relato do andamento do curso Métodos e diz que até 4ª feira deve ter todo o conteúdo do projeto instrucional pronto. Nessa conversa, Antônio diz que vai fazer uma reunião na 5ª feira com a Projetos & Cia, para validar o curso. Depois de se instalar na sua mesa, Ana convoca o time do projeto Métodos para uma reunião às 13h30. Curiosamente, durante o almoço desta 2ª feira, alguns funcionários manifestaram sua preocupação em relação ao fato de que não entrou nenhum curso novo na CognitioARCA nos últimos dois meses.

Quadro 11 – Curso Métodos / Reunião 2: curso vai atrasar

No início da tarde de 2ª feira, às 13h40, cinco pessoas designadas para o curso Métodos estão sentadas em torno da mesa, na sala de reunião: Anderson Teacher, Edson, Paulo, Simão, Boris e Gabriel Boxer.

Anderson informa que, na parte da manhã, conversara com Antônio Leiter sobre as prioridades de projeto da CognitioARCA e, por isso, convocou essa reunião do projeto Métodos. Anderson, então, faz uma enquete entre os participantes, sobre o *status* do projeto. Com o resultado negativo, chama Joaquim Planner e lhe informa que o time não acredita que o curso Métodos ficará pronto até 4ª feira. Já ciente da importância deste prazo (conversara bem no início da manhã com Antônio), Joaquim sai da sala e comunica o fato para Antônio, que está na sua mesa. Antônio levanta-se, vai para a sala de reunião e, em pé, na porta da sala, faz um resumo dos eventos do projeto, inclusive dos eventos financeiros, e informa que terá uma reunião na 5ª feira com Dr. Oliveira, da Projetos & Cia, na qual precisa apresentar resultados. Na sequência, Antônio deixa a sala de reunião.

Após a saída de Antônio, Paulo e Edson dizem, em tom de insatisfação, que esta é a primeira vez que estão ouvindo sobre essa tal de reunião intermediária. Anderson tenta conduzir o grupo para a busca de soluções. Diz que já existe uma série de coisas prontas, como a análise

de informação, e que só está faltando o d.i. (projeto instrucional), e complementa “conforme o Antônio pediu, já que temos o *template* pronto, é pegar o texto, sem d.i., jogar e mostrar para o Dr. Oliveira na 5ª feira”.

No entanto, Edson enfatiza que se está atropelando o processo e que isto é contraditório com a nova linha de se seguir um processo estruturado. Os demais participantes também comentam a sua insatisfação com a quebra do processo ideal da CognitioARCA.

“Temos um pepino”, resgata Anderson, agora mais incisivo. “Fomos contratados quatro meses atrás e até hoje não temos nada.”

Depois de passar os olhos por todos os participantes da reunião, Anderson tenta manter essa linha de discussão e diz que o Joaquim também poderia disponibilizar recursos extras, bem como o Josué Proser, entre outros.

Edson diz que o problema não está em buscar mais recursos, mas no fato de não se ter o projeto instrucional concluído. Paulo também enfatiza que não faz sentido apresentar o curso sem ter o projeto instrucional. Anderson concorda com ambos e acha que, talvez, a melhor solução seja fazer uma apresentação. Paulo complementa que, no máximo, poderiam “fazer um demo ou uma versão beta”.

Elaborando mais o seu ponto de vista, Edson insiste em que existem dois problemas:

— O primeiro é o problema financeiro e este não é do time, pois fomos informados disto apenas agora. O segundo problema é que, fazer o que se está pedindo, é atropelar o processo, e isto vai gerar mais problemas. O cliente vai ter um produto final que não é aquilo que ele viu nesta etapa intermediária.

“Acho que o Antônio deveria ir até a Projetos & Cia, conversar com o Dr. Oliveira e dizer que o processo começou atrasado”, recomenda Edson, após um breve silêncio.

Anderson também está preocupado com a sugestão do Antônio: “montar uma coisa meia boca, isto foge dos padrões de qualidade que a CognitioARCA quer impor”.

“Depois que se coloca o conteúdo em PowerPoint, a coisa fica complicada”, acredita Edson. “Poís, na sequência, vai se dizer que o cliente já aprovou o conteúdo e assim se forma a bola de neve.”

Gabriel concorda em que “se deve seguir o processo e não tentar mostrar algo que não se tem”.

“Se for para apresentar a versão final, então ok”, Edson aproveita a fala do Gabriel. “No entanto, se não for isto, então não vale a pena.”

Olhando para Anderson, Edson faz uma pergunta retórica: “você acha que o Dr. Oliveira vai se contentar com uma forma intermediária?”

Anderson, fazendo um aceno de concordância, responde: “do que eu conheço dele, ele vai querer tudo!”

Depois de mais trocas de opiniões, os participantes continuam relutantes em seguir a linha de ação proposta por Antônio e concluem que há muita coisa para conversar.

Para encerrar a reunião, Anderson diz que vai conversar com Antônio. Saindo da sala de reunião, Ana pergunta por Antônio e descobre que ele está em reunião externa (agendada das 14h00 às 15h00). Somente no fim da tarde, Anderson consegue conversar por quase uma hora com Antônio sobre o curso Métodos, até serem interrompidos para festejar os aniversariantes do mês com um bolo. Logo depois da pequena confraternização, a maioria das pessoas deixa o escritório, inclusive os integrantes desse projeto.

Fonte: Descrição do autor

Neste Quadro 11, a reunião serviu a vários propósitos. Inicialmente, como Anderson já desconfiava, para ratificar que o projeto estava atrasado. A reunião serviu para problematizar o atraso, já que todos os membros do time estavam presentes e manifestaram a impossibilidade de se alcançar o prazo solicitado. Serviu também para oportunizar a intervenção do diretor (Antônio) para a necessidade de se ter algo no prazo pedido. No entanto, o desenrolar da reunião envolveu percalços. O evento da reunião intermediária foi contestado e, portanto, o prazo de realização das atividades também foi refutado.

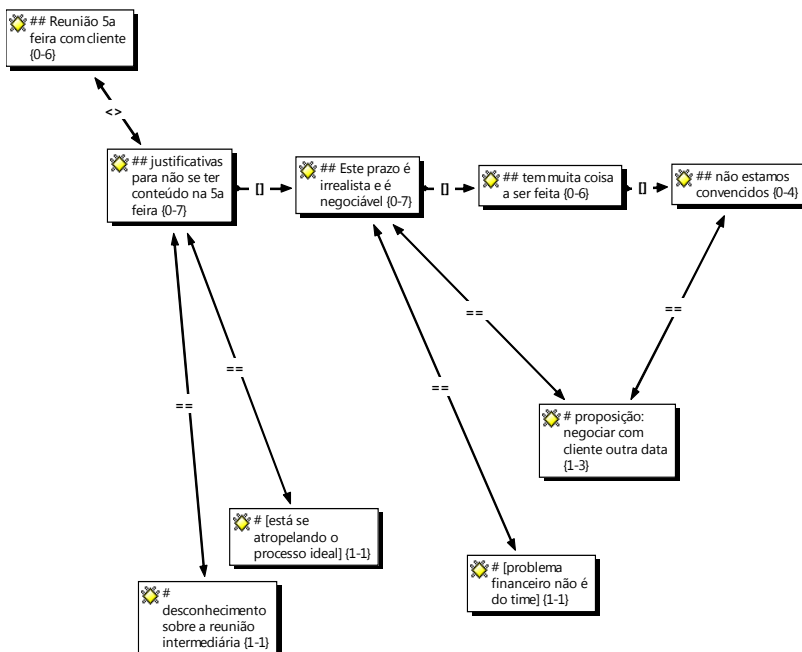
A intervenção de Antônio, após uma breve contextualização do projeto, foi breve, informativa e objetiva: haverá uma reunião na 5ª feira com o cliente e precisa-se mostrar algo, pois há necessidades financeiras. Antônio não permaneceu na reunião, mas deixou o time para que eles resolvessem o problema. Para o diretor, não deveria haver problemas. O prazo de conclusão do projeto instrucional tinha sido a 6ª feira da semana anterior (Figura 11), ou seja, à exceção dos elementos gráficos, o conteúdo deveria estar pronto para validação. Este é um projeto antigo, que precisa ser concluído. Além disso, havia pedido urgência e foco no projeto aos membros do time no início do mês. Na parte da manhã, Anderson lhe informara que o conteúdo estaria pronto na 4ª feira. E, por isso, a reunião fora marcada por Antônio.

Para Antônio, o prazo de 5ª feira era inflexível. Era a data limite para a emissão de notas fiscais e, dessa maneira, conseguir o adiantamento financeiro até o último dia do mês. Conversara antes com Armando Lopez, gerente financeiro, e sabia que as reservas de caixa estavam baixas – este era o segundo mês consecutivo com faturamento pró-

ximo de zero. No início do próximo mês (daqui a duas semanas), precisaria de recursos para cobrir a folha de pagamento. A sua estratégia era negociar nesta 5ª feira um novo cronograma de pagamentos, mas, para tanto, precisava ter algo para mostrar. Por outro lado, nunca divulgou este nível de informação para o time.

No Figura 16 têm-se os actantes em circulação na reunião em que se discutiu que o prazo não seria atendido. Os códigos de segundo ciclo (que começam com ##) resumem as proposições em circulação nessa reunião. A circulação da reunião intermediária (## reunião 5ª feira com cliente) foi rapidamente contestada. Apesar da tentativa de se buscar alternativas (## resultados alternativos até 5ª feira), a circulação dominante foi contra a reunião intermediária, indo das justificativas para não se quebrar o processo (## justificativas para não se ter conteúdo na 5ª feira) a até o grupo afirmar que não está convencido do prazo de 5ª feira (## não estamos convencidos).

Figura 16 – Diagrama do curso Métodos: Reunião sobre “o curso vai atrasar”



Fonte: Proposição do autor

A reunião começa com a proposição de Antônio, de que haverá uma reunião na 5ª feira com a Projetos & Cia (## reunião 5ª feira com cliente) e de que precisa mostrar algo nesta reunião intermediária. Antônio deixou para o time a tarefa de dar continuidade à proposição. Essa proposição, que deveria fazer com que o time buscasse soluções para ter algo até 5ª feira, teve um efeito contrário: o grupo reagiu negativamente.

Após a saída de Antônio da reunião, a proposta de reunião intermediária foi contestada e refutada. Primeiro, foram listadas as justificativas para a impossibilidade de se fazer algo para 5ª feira (## justificativas para não se ter conteúdo na 5ª feira). As justificativas foram de “é a primeira vez que fico sabendo desta reunião intermediária” a até “isto é uma quebra do processo de desenvolvimento da CognitioARCA”. Na sequência, Anderson tentou fazer com que o time buscasse soluções (ao dizer: “temos um pepino”). As alternativas, porém, foram superficiais. Além disso, o time continuou refratário. As novas proposições, principalmente articuladas por Edson, foram associadas à contestação da reunião intermediária: “atropelar os problemas vai dar problema” e “os problemas financeiros não são do time”. Desse modo, Edson argumentou que o prazo não era factível e que ainda podia ser negociado com o cliente (## este prazo é irrealista e é negociável). O histórico de relacionamento da CognitioARCA com a Projetos & Cia sugeria uma elasticidade dos prazos intermediários. E essa reunião intermediária de validação era atípica.

Os participantes do time aderiram à proposição do Edson e complementaram dizendo que há ainda muita coisa para se fazer até ter algo consistente (## tem muita coisa a ser feita). Por fim, Edson sugeriu que o melhor seria conversar com o diretor executivo para negociar um novo prazo (## não estamos convencidos – sobre a reunião de 5ª feira). No fim, Ana ficou com a incumbência de conversar com Antônio.

Como a proposição da reunião intermediária com o cliente foi refutada, esta proposição não influenciou as ações individuais dos membros do time. Todos terminaram as suas atividades da 2ª feira à tarde, como se não tivesse existido a reunião. Anderson só conseguiu falar com Antônio no fim do expediente.

A confirmação da reunião intermediária resultaria em um maior esforço pelos membros do time: teriam que mudar as suas prioridades de alocação de tempo até lá. Por isso, como actante, a reunião intermediária foi refutada, para que não influenciasse as agendas dos membros do time, ou seja, para que as “atividades” seguissem normalmente, sem maiores percalços e sem retrabalhos. O time de desenvolvimento do curso Métodos estava, na prática, testando a “existência” desse actante.

A reunião intermediária de validação, na 5ª feira, era apenas uma proposição verbal (que poderia perder-se nas memórias, sem maiores consequências). Por outro lado, também poderia ser actante com consequências importantes, mas, para isso, deveria haver bons motivos para aceitá-la e incorporá-la nas atividades dos membros da equipe de projeto. De fato, circular actantes com efeitos nas atividades dos atores exige esforços.

5.3.5 Reunião: o contexto mudou

Ao contrário da reunião de 2ª feira, quando a proposição da reunião intermediária na 5ª feira pôde ser facilmente refutada, no dia seguinte, 3ª feira de manhã, a configuração foi completamente diferente. A reunião intitulada de “o contexto mudou” (Quadro 12 e Quadro 13) descreve uma dinâmica qualitativamente diferente da dinâmica da reunião anterior, de “o curso vai atrasar” (Quadro 11). A reunião era sobre o mesmo tema do dia anterior. Além da persistência, a reunião contava com o recrutamento de mais recursos necessários para se cumprir o prazo da reunião intermediária.

Quadro 12 – Curso Métodos / Reunião 3: o contexto mudou

No dia seguinte, logo no início do expediente da manhã de 3ª feira, várias pessoas se aglomeram em torno de Anderson e Edson, que acabam de chegar no escritório. Joaquim está andando de lá para cá, recrutando pessoas para o curso Métodos. Chegara às 7h50 no escritório e já conversara longamente com Antônio sobre o projeto e sobre a alocação de pessoas. Anderson esclarece, para quem está à sua volta, as mesmas instruções de ontem: “na 5ª feira, o Antônio tem que mostrar pronto, com d.i. [projeto instrucional], todos os cursos de Métodos”.

Do aquário, veem que a sala de reunião está desocupada, e os nove envolvidos no projeto vão para lá. São 9h20. Antônio vê a movimentação e vai para a porta da sala de reunião:

— Aproveitando para iniciar a reunião: gente, estou à disposição para qualquer coisa que precisarem. Neste projeto, eu sou o conteudista, sou o especialista do conteúdo destes cursos.

Antônio aproveita também para resgatar a importância do projeto:

— Lembro que é uma coisa estratégica para nós. O curso Métodos é um dos últimos cursos que não entregamos. Por isto, estou negociando a continuidade do projeto e vou pedir o adiantamento de um novo curso que a Projetos & Cia contratou. Lembro que o mês passado foi um mês ruim e que este também será. Dois meses ruins é muito ruim ao

quadrado. Para esta negociação, vou precisar entregar algo. Preciso mostrar algo para o Dr. Oliveira. Tenho que mostrar que o curso Méto-dos está super encaminhado. Por isto, duas semanas atrás disse para vo-cês que temos que focar muito forte e fazer rápido.

Paulo está preocupado com o pouco tempo disponível e pergunta: “pensando que o prazo final é daqui a um mês, o que vamos entregar na 5ª feira?”

Antônio responde:

— Muito bem lembrado. Daqui a um mês o cliente vai começar a capacitação interna. A negociação com o Dr. Oliveira era para daqui a duas semanas, mas as coisas andaram meio devagar. Então, nesta 5ª fei-ra não quero mostrar coisas prontas, mas quero mostrar coisas encami-nhadas. Entendam, houve uma mudança de contexto.

Antônio lembra que também está insatisfeito quanto ao desempe-nho do time:

— Outra coisa, o foco foi perdido. E o conteúdo ficou teórico e não chegou no método do cliente. Ninguém me chamou para falar sobre o conteúdo. Esta reclamação eu mantenho.

Tentando construir um conceito de solução aceitável, Anderson pergunta novamente o que precisa estar pronto para 5ª feira. Antônio responde que precisa de algo consistente. Anderson elabora duas situa-ções para avaliar possíveis caminhos: “o que é mais produtivo: um curso inteiro ou pedaços de cada curso?” Antônio diz “pedaços” e reformula as duas abordagens:

— A primeira [abordagem] seria mostrar partes, mas há riscos. Outra forma seria fazer a apresentação inteira. E estamos aqui.

Antes de sair da reunião, Antônio enfatiza:

— Fundamental, básico, desejo forte meu: deve ser resolvido ra-pidamente. Deve ser um curso focado, simples, reto e direto.

Paulo, sugerindo que existe um gargalo importante, informa que ainda não tem o diagrama mais artístico fechado. Prontamente Antônio responde “estou à disposição 24 horas” e, assim, devolve o problema para o time de projeto e deixa a sala de reunião.

Fonte: Descrição do autor

As intervenções de Antônio, como diretor executivo, sempre fo-ram diretas e sucintas. Dessa vez, apesar da enorme mobilização, não foi diferente (por exemplo, Antônio permaneceu apenas 15 minutos na reu-nião e só no início dela). O contexto do projeto foi resgatado e reforça-do, para mostrar que a mensagem da reunião intermediária de 5ª feira não era um factóide, mas sim importante e estratégica. A proposição da

reunião deveria, portanto, ser considerada real, inclusive nas suas conseqüências. O novo time (também com os novos recrutados) entrou, assim, na segunda fase da reunião, sem a participação de Antônio.

Quadro 13 – Curso Métodos / Reunião 3 (continuação): o contexto mudou

Com nove pessoas, a pequena sala de reunião fica abafada, e Artur abre a janela. Ao time de ontem (Anderson, Edson, Paulo, Gabriel e Simão), juntaram-se os novos recrutados: Artur Pascal, Boris Escher, Emílio Scriber e Josué Proser. O time está composto por cinco *designers* instrucionais, dois ilustradores, um diagramador e um programador. Após o recado de Antônio, o time precisa definir o que vai fazer, como, quem e quando. São 9h35.

Assim que Antônio deixa a sala de reunião, Edson pergunta para Paulo: “você consegue montar [o seu módulo] até amanhã?” Paulo responde positivamente. Com isso, Edson sugere que, apesar de meio arriscado, a estratégia deveria ser: ter um curso inteiro, o do Paulo, e mais pedaços dos demais módulos, pois a reunião não vai durar mais do que cinco horas. “Este material é mais que suficiente para o Antônio trabalhar com o Dr. Oliveira”, afirma.

Com a anuência do pessoal, Edson sugere que é melhor não dividir [o módulo] em aulas e sim em tópicos, pois fica mais fácil elaborar os cursos. Explica que estava com dificuldades para dividir em unidades instrucionais. Além disso, Antônio quer um curso rápido.

Emílio informa que está devendo horas e que pode ficar mais tempo. Assim, Edson pergunta para Anderson o que se pode passar para Emílio, o novo integrante da equipe. Depois de rápidas orientações de Anderson para Emílio, Edson pergunta para Gabriel se ele pode orientar sobre as cores. Com a resposta positiva, complementa “também preciso de *template* para o [aplicativo] Articulate, pode ser?” Gabriel concorda, pergunta se é apenas um *template* e descobre que, na realidade, são cinco, porque vão ser cinco módulos com padrões de cores diferentes.

Edson pressiona: “Simão e Boris, a gente precisa do diagrama. Que horas a gente pode ver isso?” Boris responde que no fim da manhã terá uma versão. Boris também pergunta se haverá ilustrações e diz que está achando muito boa a ideia de usar fotos. Edson sugere um *site* de fotografias que é gratuito e informa que ainda existem créditos antigos para comprar algumas fotos.

Josué informa que tem aula amanhã de manhã e, portanto, tem como tempo útil hoje e amanhã à tarde. Anderson informa que está com o tópico de planejamento e que o módulo bruto está pronto. Edson aproveita o gancho e pergunta para Anderson: “Não dá para passar para Jo-

sué?”

Edson explica que o seu módulo vai ser bem pequeno. Além disso, está com o curso de Osciloscópio na cabeça e tem que terminá-lo – “este é outro projeto urgentíssimo”. Assim, vai tocar a sua parte de Métodos depois. Então revisa a lista de responsáveis: “Emílio fica com análise da informação, Josué com o d.i. [projeto instrucional] do módulo de planejamento...”

Por fim, Edson pede para que Anderson assuma o gerenciamento do curso. Anderson responde que é uma decisão de alto risco, pois tem pouco tempo de empresa e não conhece muita coisa, mas que pode tentar. Edson insiste, pois justifica que não tem condições de gerenciar.

Edson pressiona Paulo novamente, para garantir um módulo completo: “Você entrega a primeira parte hoje?” Depois, Edson manifesta para o time sua preocupação em “não fazer algo disléxico” e, para evitar divagações, sugere: “precisamos de uma reunião no meio da tarde. Pode ser?” Todos concordam.

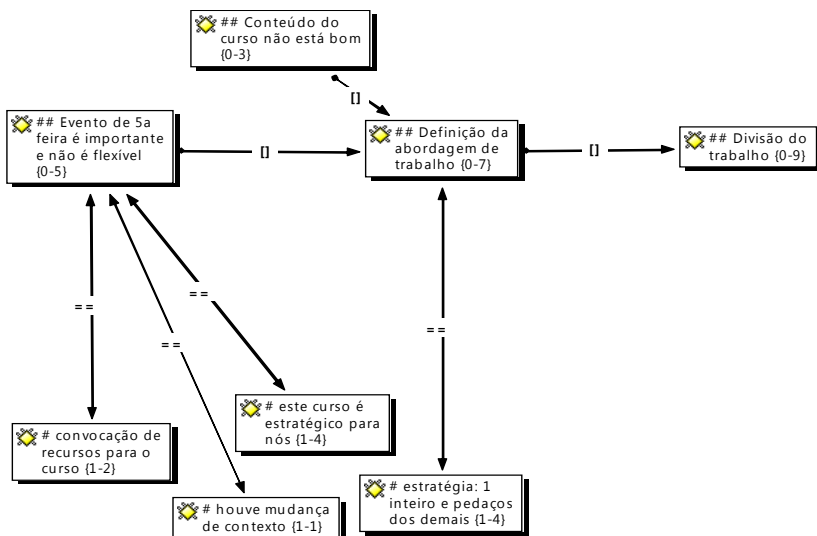
Antes dos integrantes dispersarem, Edson faz uma convocação: “agora precisamos fazer uma reunião com os D.I.s [designers instrucionais]. Vamos dispensar eles [pessoal de Arte]. Gabriel Boxer faz o Articulate, Simão e Boris brincam com as engrenagens”.

Gabriel, Simão e Boris deixam a sala de reunião às 9h50 e vão para as suas mesas.

Fonte: Descrição do autor

Na primeira parte da reunião de “mudou o contexto”, as principais proposições foram de Antônio, principalmente deixando claro que a reunião intermediária na 5ª feira, com a Projetos & Cia, era estratégica e que houve uma mudança de contexto (parte superior da Figura 17: ## evento de 5ª feira é importante e não é flexível). Aconteceram duas intervenções, a de Paulo e a de Anderson, que visaram identificar possibilidades de se definir o resultado a ser alcançado até 5ª feira. Além disso, Antônio declara que assume o papel de especialista do método da Projetos & Cia. Com isso, quebrou-se um dos gargalos dos “*designers* instrucionais”, que é a falta de conteúdo. Por fim, Antônio reitera a sua insatisfação com o desempenho do time, pois o conteúdo ficou teórico (parte superior da Figura 17: ## Conteúdo do curso não está bom), quando deveria ser focado, simples e direto.

Figura 17 – Diagrama do curso Métodos: Reunião sobre “o contexto mudou”



Fonte: Proposição do autor

Após a introdução inicial de Antônio, sobre a ratificação do evento de 5ª feira e o recrutamento de mais recursos para desenvolver o projeto Métodos, a continuação da reunião foi, de certa forma, inusitada. Não houve mais questionamento sobre a reunião intermediária. Uma segunda reunião em menos de 24 horas (sobre o mesmo tema), a agregação de novos recursos para o desenvolvimento do projeto e uma intervenção do diretor de forma a não deixar espaço para “senões” deram maior força à tradução da proposição de reunião intermediária na 5ª feira para se tornar um actante que, a partir de então, influenciaria as atividades, pelo menos, dos nove participantes da reunião

Edson, que não se manifestou na primeira parte da reunião e foi a pessoa mais refratária à reunião intermediária no dia anterior, foi quem assumiu a articulação de uma estratégia operacional para obter “algo” até 5ª feira, e foi bem sucedido na construção de uma proposição sobre qual deveria ser a solução: um módulo inteiro e pedaços dos demais (parte superior da Figura 17: ## definição da abordagem de trabalho). Nem Ana nem Paulo haviam chegado a uma boa solução. Edson considerou o fato de que a reunião não iria durar mais de cinco horas e que o tamanho do “algo” a ser feito para a reunião intermediária não poderia ser excessivo (um módulo completo e pedaços dos demais seria o sufici-

ente). Provavelmente sabia que Paulo, por ter trabalhado neste projeto desde o início, deveria estar com o seu módulo quase que completo (Paulo e Edson também são vizinhos de mesa) e apenas validou esta premissa perguntando se o Paulo conseguiria montar o módulo até o dia seguinte e, mais no fim da reunião, se terminaria ainda no mesmo dia.

Edson também desempenhou um papel importante para o grupo, ao dividir as tarefas e confirmar os responsáveis pelos módulos (parte superior da Figura 17: ## divisão do trabalho). Além disso, Edson pressionou as pessoas responsáveis pelas atividades em atraso (Paulo com o módulo 1 e Boris e Simão com o diagrama artístico). Ao final da reunião, havia um caminho viável com o qual o grupo concordou e que foi aceito, e todas as pessoas do time tinham atividades a serem realizadas e claramente sabiam que estas estavam sob sua responsabilidade. A partir de então, poderiam se dedicar às suas atividades de forma quase que autônoma – ou seja, com mínima necessidade de coordenação.

Observa-se que Edson, dentre todos os membros do time, era o que tinha menor disponibilidade de tempo para se dedicar ao desenvolvimento desse curso. Edson tinha que concluir o seu curso de Ociloscópio, que já estava muito atrasado (e considerava este “projeto urgentíssimo”). Provavelmente, como assumiu a função de distribuir as atividades do time, conseguiu ficar com a menor carga de trabalho e, inclusive, repassou a função de gestão do curso Métodos para Anderson. E, vice-versa, da forma como foi problematizada a reunião intermediária de 5ª feira, os membros do time buscavam definições sobre a distribuição das atividades, e Edson apresentou uma boa solução, que foi, por isso, recebida sem questionamentos. A pressão exercida pelo diretor executivo, ao definir a reunião como estratégica, também influenciou na adoção de uma solução “boa o suficiente” para se alcançar os resultados esperados, dispensando a busca por alternativas. Nesse episódio (Quadro 12), destaca-se a circulação da distribuição das atividades (## divisão do trabalho) e a pressão de tempo associada. A divisão de atividades proposta privilegiou a autonomia dos participantes e, assim, reduziu a necessidade de coordenação entre eles. Além disso, permitiu o acréscimo de mais recursos. Apesar de a divisão ser convencional e intuitiva (um módulo para cada projetista instrucional), o mérito do Edson foi a designação das responsabilidades.

A premissa subjacente à divisão do trabalho é a dificuldade de se realizar duas ou mais atividades ao mesmo tempo, principalmente as atividades que exigem concentração e atenção. Desse modo, o que será feito nos períodos disponíveis até a reunião intermediária é o actante que está em circulação, pois gera efeitos diferentes para cada funcionário.

Por exemplo, Emílio informou que pode dedicar mais horas que as disponíveis no expediente de trabalho; Josué, por outro lado, tem até dois meio períodos de dedicação até 5ª feira. Edson está tocando um outro projeto urgentíssimo e não poderá assumir nenhum módulo de Métodos; mesmo assim, procura garantir que os participantes contribuam para o projeto. Para assegurar que os participantes do time dediquem o tempo necessário para cumprir as suas atribuições, Edson pressiona o grupo e, de forma explícita, pergunta, tanto para Paulo (que é quem deve ter o módulo mais adiantado), como para Boris e Simão (que deveriam ter feito uma proposta de diagrama mais elaborado) quando é que os resultados ficarão prontos.

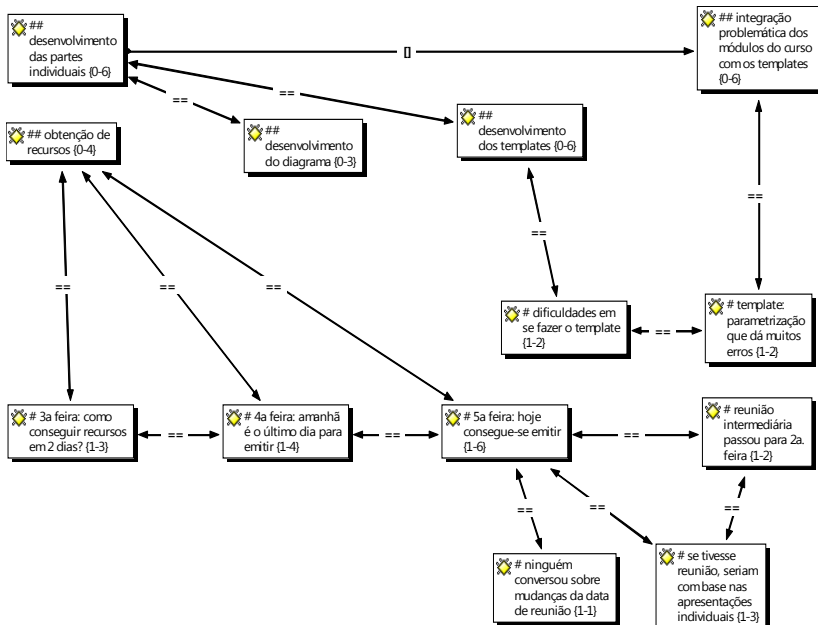
A proposição no parágrafo anterior sugere, portanto, que algo no futuro pode ser um actante. De fato, se este “algo” no futuro gera efeitos no presente, então isso caracteriza a definição de actante. A futura “janela de tempo disponível” torna-se um actante quando os funcionários consideram o que poderão fazer naquela janela específica de tempo. Uma formulação alternativa seria: a expectativa e o planejamento do que fazer naquela futura janela de tempo disponível são actantes. A expectativa e o planejamento podem gerar uma avaliação de urgência e de prioridade das atividades a serem realizadas. Neste episódio, para oito membros do time (exceto para Edson), as atividades prioritárias (dentro do horário de expediente e até 5ª feira) foram influenciadas pelas demandas do desenvolvimento do curso Métodos.

Várias agências contribuíram para que os membros do time adotassem a abordagem sugerida por Edson. De fato, em situações mais simples como a reunião de *brainstorming* (Quadro 10), o estilo mais diretivo de Edson não gerou intervenções de boa qualidade nem de efeito mais duradouro. Nesta reunião de “o contexto mudou”, o time estava receptivo para as propostas de Edson. Mesmo a abordagem final possuía vários actantes de outros sítios (passados, como a planilha de coleta de informações que definia a estrutura dos módulos do curso, e futuros, como a distribuição de atividades), alguns, inclusive, identificados de forma especulativa (como o cenário de que a reunião intermediária não duraria mais do que cinco horas, sendo que a duração estimada do curso é de 21 horas-aula). Isoladamente, o sucesso da reunião de “o contexto mudou” indicaria que o desenvolvimento do projeto seguiria a bom termo, mas não foi isto o que aconteceu.

5.3.6 Atividades para a reunião intermediária de 5ª feira

A tarde de 3ª feira transcorreu normalmente. Praticamente todos os funcionários da CognitioARCA trabalharam com seus computadores, em suas mesas, inclusive os membros do time de desenvolvimento de Métodos. A reunião sugerida por Edson para o meio da tarde não aconteceu. Mesmo assim, a reunião de “o contexto mudou” repercutiu no desenvolvimento de várias atividades. As principais entidades circulantes foram (parte superior da Figura 18: o desenvolvimento do diagrama mais artístico por Boris (e as dificuldades de validação do conceito e da qualidade da ilustração), o desenvolvimento dos módulos pelos projetistas instrucionais (Paulo, Anderson, Emílio e Josué), o desenvolvimento dos *templates* por Gabriel e depois por Vicente (com o conflito de prioridades com um outro projeto em paralelo) e a obtenção de recursos financeiros com Antônio.

Figura 18 – Diagrama do curso Métodos: Desenvolvimento das atividades após a reunião de “o contexto mudou”



Fonte: Proposição do autor

Em função da divisão de trabalho, estas circulações ocorreram de forma razoavelmente autônoma, com poucos pontos de contato. O desenvolvimento dos módulos dos projetistas instrucionais foi pouco influenciado pelo diagrama mais artístico de Boris. A obtenção de recursos financeiros, a cargo de Antônio, apesar de ter motivado a criação da reunião intermediária da validação, na 5ª feira, transcorreu sem interferir nas atividades dos membros da equipe de Métodos.

5.3.6.1 Desenvolvimento do diagrama mais artístico e dos módulos individuais

Boris continuou na elaboração de várias propostas do diagrama do método mais artístico, entre elas uma fábrica de “caixinhas” (proposição com a qual simpatizou mais, onde cada estágio era representado por uma caixa, e que formavam um conjunto no final da linha de produção) e uma variante que fabrica “moléculas”. Antônio respondeu que quer uma coisa mais futurista e suave, pois a proposta das “caixinhas” ficara muito quadrada e não incorporava a flexibilidade produtiva do método da Projetos & Cia (não era somente uma linha de montagem, que empilha e justapõe caixas). Como gostou da sugestão de “moléculas”, desafiou Boris: “que tipo de fábrica é esta?” A partir deste *feedback*, Boris propõe uma versão mais elaborada do que seria uma fábrica de “moléculas” em perspectiva isométrica e com bonecos que sugerem a sugerem a importância do elemento humano para a montagem das “moléculas” da Projeto & Cia. Mais tarde, os bonecos seriam substituídos por personagens (elaborados por Simone), estes ganhariam movimentos (animações vetoriais do aplicativo Flash) e a “molécula” ficaria com mais elementos. De qualquer modo, esta versão intermediária é qualitativamente muito diferente do caldeirão inicial (que retratava esquematicamente as principais etapas do método na forma sequencial). A próxima versão com os personagens foi, inclusive, elogiada publicamente no aquário, por Antônio para Boris, na 6ª feira: “Ficou muito bom! Vocês viram? Esta é uma criação coletiva da CognitioARCA!”

É importante observar os vários elementos que fazem parte da nova ilustração. A escolha das cores foi definida no projeto gráfico, de acordo com o qual cada cor (de cada átomo da molécula) corresponde a um módulo do curso (conforme os *designers* gráficos, as cores precisam ser harmônicas e a quantidade de cores deve ser limitada, para evitar ilustrações sobrecarregadas). A sequência de montagem está baseada no processo e no fluxograma. Várias sugestões também foram descartadas (a ideia de colmeia, a do fio da fábrica, as caixinhas, aquilo mais boniti-

nho etc.). Além disso, a ilustração contém vários elementos de difícil verbalização, pelo seu caráter estético – a distância entre a proposição verbal e a imagem representa um grande passo de tradução (translação) – por exemplo, os *designers* usam expressões do tipo “estas cores estão brigando entre si” para justificar a escolha das cores que irão compor uma ilustração.

Ao contrário de uma fábrica de bens físicos, onde a qualidade está associada a uma conformidade à especificação, a qualidade dos produtos da CognitioARCA envolve elementos de difícil tradução e que apresentam grande variabilidade de avaliação. No caso das ilustrações, nunca se faz só uma única versão. Fazem-se pelo menos três versões, para que o cliente escolha uma delas. O processo segue de forma interativa, através de ciclos de tentativa e erro. Em alguns casos, joga-se fora o que foi feito e recomeça-se do zero (para reduzir influências das ilustrações anteriores), mas o mais frequente, após uma validação inicial, é ir modificando aspectos específicos da ilustração – em uma circulação progressiva. No caso do diagrama do método, é possível ver a progressiva circulação do diagrama, desde as proposições iniciais, os estudos descartados (Figura 15), as diretrizes, os exemplos, até à proposição de uma fábrica de moléculas em perspectiva isométrica com bonecos. Mesmo não sendo verbal nem textual, ainda assim é uma proposição (na forma gráfica) e é uma tradução daquele desafio inicial (“o desafio é como fazer a conexão do mais abstrato com o fluxograma, mas agora de modo mais artístico”) que lhe deu uma “forma” que pudesse circular pelo time de desenvolvimento de Métodos.

Os vários projetistas instrucionais do time trabalharam na elaboração do conteúdo dos seus módulos (## desenvolvimento das partes individuais). A atividade deles, via de regra, foi conduzida de forma “autônoma”, ou seja, com pouca interação entre o time – à exceção dos novos membros (Josué e Emílio), que interagiram, em momentos concentrados, com Anderson, principalmente no início das atividades. Os projetistas instrucionais alocados ao projeto possuem significativa experiência anterior na função de “*designer* instrucional” e sobre como lidar com as exigências do cliente, a Projeto & Cia. Além disso, tendem a trabalhar de forma bastante independente. De fato, no fim do projeto, Anderson comenta sobre as suas dificuldades em conduzir o projeto de Métodos, pois, além de não conhecer o conteúdo dos módulos, Edson e Paulo não deram nenhuma abertura para ela, para que pudesse ver ou acompanhar o desenvolvimento das suas partes individuais.

Para desenvolver os seus módulos, os projetistas instrucionais, nos seus ambientes de trabalho (basicamente computador com o aplica-

tivo de edição de apresentações PowerPoint), pegaram o conteúdo bruto dos seus módulos (disponibilizados no servidor através de um aplicativo aberto de gerenciamento de arquivos chamado de Alfresco), selecionaram as partes relevantes, definiram a sequência dos conteúdos, modificaram a linguagem textual para um estilo mais interativo e didático, incorporaram elementos visuais e, por fim, desenvolveram as apresentações, aproximando-se dos requisitos definidos na planilha de coleta de informações (Quadro 8) – ficando uma cópia armazenada no servidor Y (Alfresco). A qualidade do produto resultante da atividade dos projetistas instrucionais também é de difícil tradução. O produto (arquivo de treinamento EaD) é uma proposição a ser validada pelo cliente final, que pode discordar dos elementos gráficos, do conteúdo textual ou do conjunto. O processo de avaliação prossegue com idas e vindas, até se alcançar um nível considerado satisfatório – seja pelos esforços de modificação ou pelos aspectos estéticos do produto final, ou por, simplesmente, ter-se alcançado a data limite de revisão.

5.3.6.2 Desenvolvimento dos *templates* e integração dos módulos

O processo de desenvolvimento do curso de Métodos envolve o desenvolvimento de *templates* específicos (com o projeto gráfico de cada módulo – visualmente similares, apenas em cores diferentes) em PowerPoint, que facilita o processo de conversão da apresentação em arquivos tipo *flash* (ou outro padrão de EaD *on-line*, como o SCORM) através de um aplicativo denominado Articulate⁵². A adoção dos *templates* permite a redução dos ciclos de adequação e de integração do conteúdo textual com os elementos gráficos. O uso dos *templates*, por exemplo, diminui os retrabalhos para a diagramação do conteúdo, pois o conteúdo final é gerado em um contexto gráfico muito próximo ao que vai ser transformado em EaD.

Na CognitioARCA, os projetistas instrucionais não fazem uso direto do Articulate, apenas concentram-se na elaboração do conteúdo em um *template* no PowerPoint. Através deste *template*, faz-se então a conversão do conteúdo da apresentação para o formato EaD (por exemplo, arquivo tipo *flash*) que pode ser publicado em uma página *web*. Cabe aos “*designers* gráficos” a elaboração deste *template*, que contém o pa-

⁵² O Articulate é um pacote de ferramentas de *softwares* que disponibilizam uma série de aplicativos para facilitar a produção de módulos de EaD *on-line*, com opções de interatividade, de mudança de tela, de acesso a índice, testes de múltipla escolha etc. O Engage é um dos módulos do Articulate específico para interatividade.

drão visual dos cursos EaD (cores de fundo, tipos de fontes, tamanhos de fontes, tipos de personagens, transições, páginas de título etc.). Por fim, faz-se ainda necessária a compilação e a integração do conjunto (conteúdo + PowerPoint + *template* + Articulate) e a publicação no ambiente de aprendizagem – atividades realizadas pelos chamados programadores.

A elaboração do *template*, porém, teve alguns percalços (Quadro 14). Gabriel Boxer não conseguiu desvencilhar-se de imediato de outras atividades que estavam sob sua responsabilidade, principalmente as atividades do projeto de Eletrodinâmica, sob cuidados do projetista instrucional Saulo Baptista. Saulo raramente convoca reuniões, prefere atuar de forma frequente e próxima aos membros que trabalham nos cursos que desenvolve. Costuma deixar claro: “você é do meu time”. Como *designer* instrucional, normalmente é a principal interface com o cliente para tratar sobre os aspectos de conteúdo e de prazos. Saulo tem uma atitude zelosa em relação aos prazos e ao conteúdo dos seus cursos. Conversa frequentemente com os membros do time, para manter e alinhar as prioridades do dia. No episódio do curso de Métodos não foi diferente: atuou junto ao Gabriel para que primeiro terminasse as atividades ligadas ao curso de Eletrodinâmica.

Quadro 14 – Liberando tempo para trabalhar no template de Métodos

Gabriel Boxer ficou como responsável pela elaboração do *template* para o curso Métodos, na 3ª feira. No entanto, estava trabalhando em outro curso (Eletrodinâmica) ao longo daquele dia. Saulo Baptista era o *designer* instrucional desse curso, que precisava ser finalizado ainda na 3ª feira. Gabriel utiliza o aplicativo InDesign CS3 (da Adobe), para diagramar conteúdos que possuem muitos elementos gráficos, como o curso de Eletrodinâmica.

Quando Edson saiu da reunião, passou na mesa de Gabriel e disse: “Além dos *templates* do Articulate, vou ter que ter os *templates* do Engage [que é uma parametrização das telas interativas de um módulo que compõe o Articulate].” Gabriel disse que nunca fez isto e Edson responde: “vou te passar um vídeo de como fazer!” Gabriel também é solicitado a explicar para Anderson como funciona o *template*.

Baptista, vendo que Gabriel está muito envolvido com o projeto Métodos, vai para a mesa de Gabriel e explica a pressão por terminar o curso de Eletrodinâmica. Baptista insiste que tem que terminar tudo hoje. Gabriel vai para a mesa de Edson e tenta negociar. Na volta, fala: “dai-me paciência!”

No início da tarde, Baptista conversa com Gabriel sobre o proces-

so de revisão dos documentos com o cliente. Baptista conta que teve que “pular” [passar por cima do] o coordenador do curso de eletrodinâmica e negociar o processo de revisão diretamente com o chefe dele. Na negociação, Baptista disse para o chefe do coordenador que estava preocupado com a qualidade final do trabalho, pois na etapa de revisão final não se deve introduzir modificações substanciais, uma vez que os riscos para o trabalho aumentam muito. Exemplificou com o pedido do coordenador para reservar uma lauda e depois mandar 10 linhas de correção, afetando a diagramação de todas as páginas subsequentes. Depois disso, o coordenador ligou para Baptista indagando sobre o último pedido de alteração (que implicaria em um grande retrabalho de diagramação para Gabriel):

— Ai eu soltei os cachorros. Falei para ele [coordenador] que “a gente não está mais na fase de edição de figuras. Então, ou a gente muda o que está escrito ou a gente tira a figura. A gente não vai construir uma nova figura”.

Gabriel enfrenta dificuldades para terminar o trabalho. O servidor (Alfresco) está lento. Diz que isto o deixa agoniado. Já passou do horário em que normalmente sai do escritório. Uma hora mais tarde, reclama para Baptista: “chato sou eu, este [curso de] Eletrodinâmica é muito mais chato.”

“Lembre-se, se acabar hoje, a gente se livra disto”, responde Baptista.

Depois Gabriel pergunta onde pode publicar os resultados (ou seja, para onde deve transferir a versão final do arquivo). Na sequência, Gabriel liga para casa e desmarca um compromisso pessoal (serviço de manutenção doméstica), pois não vai chegar a tempo.

Fonte: Descrição do autor

Na CognitioARCA, como os funcionários trabalham em vários cursos, é normal existirem conflitos pela utilização de certas janelas de tempo. Saulo Baptista, com sua atuação mais próxima aos membros do time, foi mais eficiente que Edson e Ana, desse ponto de vista. Estava sempre próximo e foi persistente, não deixou que as janelas de tempo fossem ocupadas por outras atividades que não estivessem relacionadas ao curso de Eletrodinâmica. Provavelmente, caso solicitado pelo diretor executivo, Saulo cederia; mas este conflito não ocorreu e nem foi levantado pelos membros. Saulo estava defendendo os compromissos de prazo e de qualidade que assumira com Antônio e com seu cliente. Saulo conseguiu que Gabriel concluísse as atividades referentes ao curso de Eletrodinâmica antes de desenvolver o *template* de Métodos.

No entanto, Gabriel não conseguiu desenvolver a versão final do *template*. Além disso, em função dos problemas pessoais de Gabriel, Vivian acabou assumindo essa atividade (Quadro 15).

Quadro 15 – quarta feira, Vivian substitui Gabriel e assume o desenvolvimento do *template*

Na 4ª feira de manhã, Gabriel chega no escritório mais tarde do que o seu horário típico. Comenta que quase não dormiu esta noite. Conta que o seu irmão caçula teve um problema de saúde e que teve que levá-lo para o hospital de madrugada. Disse que agora ele está medicado e estável, mas os médicos ainda não têm o diagnóstico. Como é o irmão mais velho, sente-se responsável por todos.

A manhã de 4ª feira transcorreu como um dia qualquer da CognitioARCA, sem muitas movimentações aparentes.

Logo depois de terminar o almoço, Gabriel, com voz e aparência abatida, levanta-se e diz que tem que ir para o centro, pois quer ver o irmão que está hospitalizado. Vicente informa, prontamente, que Gabriel não precisa voltar para o escritório, pois ela fará os *templates* de Métodos.

Depois da saída de Gabriel, Vicente explica para um outro colega, que está na mesa:

— Ele passou a manhã inteira no telefone. Está preocupado com o irmão e não consegue render.

Na parte da tarde, Vicente continua o desenvolvimento do *template* e acerta detalhes com Edson. Edson diz que o *template* é uma parametrização e que dá muitos erros.

Fim de expediente de 4ª feira (véspera da reunião intermediária de validação), 17h30, todos os membros do time de Métodos já saíram do escritório.

Fonte: Descrição do autor

A rápida conversa entre Vicente e Gabriel chamou a atenção pelo fato de que Vivian assumiu um papel diferente como funcionário. Gabriel, que estava debilitado pela falta de sono e pela preocupação com o irmão enfermo, também era responsável pelo desenvolvimento do *template* do curso de Métodos. Vicente decidiu por ele qual era a melhor conduta. Qualquer outro colega poderia ter feito o mesmo, mas Vicente tinha a solução: ele faria o *template*. Também havia a questão da proximidade: Vicente e Gabriel são vizinhos de mesa e também são vizinhos funcionais: ambos são *designers* gráficos. Uma vez, quando perguntado sobre quem eram as pessoas do seu time, Vicente não mencionou os

membros dos times de desenvolvimento de cursos. Para ele, seu time são os *designers* gráficos, dentre eles, Gabriel.

É interessante observar que o fim do expediente de 4ª feira foi como um outro qualquer, inclusive para os membros do time de Métodos. Em princípio, haveria uma reunião intermediária de validação na 5ª feira.

Na manhã de 5ª feira, as apresentações dos módulos de Métodos, elaboradas pelos projetistas instrucionais a partir dos *templates*, estavam disponíveis no servidor Y da CognitioARCA. Artur Pascal, na função de programador, efetuou a compilação das apresentações para o formato *flash* e integrou os vários módulos. Não havia indicações de que a integração seria problemática nem traumática.

Quadro 16 – quinta feira: integração dos módulos de Métodos

A 4ª feira terminou como se não houvesse uma reunião importante na 5ª feira, tema de várias reuniões na 2ª e na 3ª feira. Na agenda de Antônio, disponível na rede, não há nenhum compromisso agendado para 5ª feira.

Na manhã de 5ª feira, Anderson chega no seu horário usual e retoma suas atividades. As 10h38 envia o último arquivo, para completar o pacote de cursos de Métodos.

Às 10h50, Artur Pascal reclama, em voz alta, para todos do aquário ouvirem, que alguém está alterando um arquivo. Anderson se manifesta, pede desculpas e diz que não sabia que não podia mexer mais nos arquivos do servidor.

Artur conversa com Gabriel e pede “vai colocar a fonte?” Como Gabriel está “por fora” do assunto, pergunta para Vivian: “Qual foi a fonte? Aonde está o logo?” Vicente responde: “pode deixar, eu faço!”

Artur, então, continua a sua tarefa de compilação, integração e publicação. As 11h52, respondendo verbalmente a uma mensagem do *chat*, Gabriel informa: “Artur, pode publicar na área de clientes num lugar onde o Antônio pode acessar.”

Fonte: Descrição do autor

No retorno do almoço, Antônio conversa rapidamente com Artur. Descobre que os resultados da integração feita por Artur não foram os esperados e haverá algum retrabalho, pois os “*bugs* do Articulate” se repetiram.

Trata-se de uma “falha” conhecida dessa versão do Articulate, e cuja solução está no modo como se inserem figuras no *template* do PowerPoint. Em certas configurações, no processo de compilação, um íco-

ne em formato circular no PowerPoint é distorcido para uma forma oval não desejada nem esperada no arquivo final.

Para lidar com esse tipo de problema, Antônio criou, há uns três meses, um comitê de trabalho chamado de “*bugs do Articulate*”. Com isso, acreditava que os “*bugs do Articulate*” estariam contornados e que não haveria mais retrabalho (e perda de tempo e produtividade) por este motivo. Devido à reincidência do problema, Antônio convocou uma reunião com todos os integrantes da equipe de Métodos e do comitê de “*bugs do Articulate*”.

A reunião sobre os “*bugs do Articulate*” foi tensa. Após um desafo sobre a integração problemática dos módulos do curso com os templates, Antônio pede para que o comitê seja mais atuante. A expectativa de Antônio era de que o comitê de “*bugs do Articulate*” buscasse soluções para minimizar os problemas dos *templates*. No entanto, após a sua saída, o grupo concentrou-se mais no “esculacho”. Contribuiu, para tanto, o fato de a sala de reunião estar cheia e a maioria dos presentes não pertencer ao comitê de melhoria. Os membros do time de Métodos também não compreenderam os motivos do tom mais tenso da reunião, pois não estavam familiarizados com os objetivos do comitê de “*bugs do Articulate*”. Os membros do comitê reagiram de forma defensiva e com certo nível de perplexidade. As discussões sobre melhorias, após a saída de Antônio, foram vagas e sem força; o sentimento de “esculacho” ainda era forte entre os participantes.

Na 6ª feira, com as correções feitas diretamente por Artur, finalmente havia uma versão funcional e operacional do curso Métodos.

5.3.6.3 Obtenção de recursos financeiros e ramificações

Na 3ª feira, a principal preocupação de Antônio era em “como conseguir NN mil reais em dois dias.” Pela sua ansiedade, Antônio já teria realizado a reunião de validação, mas o Dr. Oliveira (do cliente Projetos & Cia) estava em São Paulo, em viagem a negócios, e só voltaria na noite de 4ª feira.

Na 4ª feira à tarde, Antônio conversou com Dr. Oliveira, e a reunião intermediária foi transferida de 5ª feira para a próxima 2ª feira – o Dr. Oliveira precisava ficar mais dois dias em São Paulo – e, para alívio do diretor executivo, este também conseguiu negociar a autorização para a emissão das notas e, assim, obter a antecipação de recursos. Mas isso não foi comunicado para ninguém, apenas Antônio sabia disso. No almoço de 5ª feira, Antônio revela que ninguém lhe perguntou se a reunião estava confirmada ou não e que, se tivesse a

reunião hoje, provavelmente a faria com base nas apresentações dos projetistas instrucionais. Com essa explicação, Antônio demonstra que tinha um plano alternativo para as apresentações, caso realmente houvesse a reunião, e que provavelmente não diminuiu a pressão do prazo, para que o time de Métodos se mantivesse concentrado em sua sua atividade. Mas, de certo modo, o time de Métodos sabia disso.

Provavelmente, se a reunião tivesse sido confirmada para 5ª feira de manhã, Joaquim (responsável pelo planejamento da produção) teria circulado pelo aquário para informar aos membros do time sobre o evento na 4ª feira; teria, assim, antecipado as atividades a serem realizadas na 5ª feira de manhã. Parecia que havia um entendimento tácito de que, como não houve mais intervenções de 3ª feira até o fim do expediente de 4ª feira, então os membros do time poderiam continuar as suas atividades no ritmo normal, sem nenhum esforço fora do comum. Ou, mais simples, cada um deveria desenvolver as suas atividades no ritmo normal, exceto se alguém pedisse para fazer o contrário (neste caso, deveria haver uma autorização para o banco de horas ou de pagamento de hora extra); mas, ninguém pediu e, mesmo com as reuniões do início da semana, não houve reforço. Sem actantes adicionais, portanto, aumentam as chances de desalinhamento ou de descoordenação.

A reunião intermediária de validação de Antônio com Dr. Oliveira ocorreu na 2ª feira subsequente. Foi uma reunião rápida, transcorreu sem problemas relativos ao curso Métodos, e nela discutiu-se, principalmente, as possibilidades de novos cursos e projetos. Antônio deixou o material do curso Métodos para que a Projetos & Cia validasse seu conteúdo mais tarde.

O desenrolar deste estudo de caso também está associado à circulação do ciclo financeiro mensal das empresas. Na CognitioARCA, houve a interação de dois ciclos principais: o ciclo mensal de pagamento da folha de funcionários (no início de cada mês) e o ciclo mensal de pagamento dos fornecedores da Projetos & Cia. Normalmente, Armando, o gerente administrativo-financeiro, disponibiliza uma série de relatórios gerenciais sobre os resultados da empresa (passado) e sobre as projeções para o fim do mês e para os próximos meses. Desse modo, Armando alerta ao diretor executivo sobre eventuais ações emergenciais para cobrir rombos de caixa, por exemplo. Em meses de baixo faturamento, como o deste estudo de caso, as duas últimas semanas do mês são sempre tensas para o diretor executivo e para o gerente administrativo-financeiro. As decisões de demissão de funcionários, por exemplo, via de regra acontecem na última semana do mês, pois a folha de pagamento encerra-se no último dia útil do mês. Apesar de a CognitioARCA reali-

zar uma série de desembolsos ao longo do mês (pagamento de contas de luz, água, telefone etc.), a folha de pagamento (com os encargos trabalhistas e sociais associados) representa mais de $\frac{3}{4}$ das suas despesas. De fato, Antônio acredita que toda a gestão da empresa gira em torno do fluxo de caixa: “se aquele resultado negativo de MM mil [apontando para o lucro líquido contábil do trimestre passado] fosse fluxo de caixa, estaríamos falidos!”

Usando a terminologia de agência como “faz-fazer” (LATOURE, 2005), o ciclo financeiro das obrigações trabalhistas de folha de pagamento faz com que o diretor executivo da CognitioARCA gerencie a empresa de acordo com estas necessidades de cobertura do fluxo de caixa. Em outros momentos, porém, o diagnóstico das necessidades financeiras pode ser diferente. Quando o fluxo de caixa está mais estável, pode-se buscar a otimização de margem ou de retorno sobre os investimentos, dependendo dos objetivos dos sócios ou acionistas. De qualquer modo, as obrigações do ciclo financeiro da empresa fazem com que os diretores gerenciem a empresa também de forma financeira⁵³.

5.3.7 Síntese Analítica

Nesses episódios, o diretor executivo, via de regra sempre iniciou as reuniões. Suas falas raramente foram interrompidas. As intervenções, normalmente, foram em forma de complementações ou de perguntas. Como resultado, o diretor estava numa posição onde as suas proposições ganhavam destaque e mereciam maior atenção por parte dos colaboradores. O diretor era o porta-voz dos compromissos financeiros da empresa. Frequentemente, as suas proposições circularam, ou seja, prosperaram através de translações/traduições pertinentes. Algumas vezes, também falharam, por exemplo, quando a reunião intermediária de validação foi refutada.

Para manter uma proposição em circulação são necessários esforços sistemáticos. Em alguns casos, a proposição transforma-se em um produto. Em outros, é algo mais intangível, como um prazo, ou seja, uma data para quando se deve alcançar um certo resultado. De qualquer modo, com efeitos reais. Pode-se inscrever as datas em uma agenda ou em um calendário, mas essas inscrições são traduções muito pobres dos

⁵³ Em teoria, é possível conceber a existência de empresas sem objetivos financeiros e com grande disponibilidade de recursos financeiros e nas quais, portanto, o ciclo financeiro teria baixa influência na sua forma de gestão. Por outro lado, quando as obrigações financeiras e econômicas são parte do dia a dia, a empresa sem fins financeiros tende, cada vez mais, a adotar práticas de gestão econômico-financeiras.

efeitos dos prazos. Os seus efeitos estão no modo e na intensidade com as quais as atividades de desenvolvimento do produto são realizadas. O uso de certas janelas de tempo tende a gerar conflitos – existem limitações cognitivas para se realizar várias atividades ao mesmo tempo. Como actantes, os prazos podem exercer forte influência sobre as atividades. Talvez por isso, sejam alvo de refutações ou sejam traduzidas de forma menos restritiva.

Na literatura de liderança organizacional, as análises do tempo são abordadas na parte da natureza do trabalho gerencial enfocam tipicamente o uso do tempo e o seu planejamento (YUKL, 2005; BASS, 2008). A referência clássica sobre o uso do tempo é o trabalho de Mintzberg (1973), onde constata-se a atividade gerencial como fragmentada. Nas atividades de planejamento, a literatura adota uma visão linear do tempo (YUKL, 2005), considerando-o como um recurso disponível e como um atributo de um objetivo organizacional. Por exemplo, como as pressões do dia a dia deixam pouco tempo para reflexão, a atividade de inovação tende a ser deixada de lado e, para evitar isto, Yukl (2005, p. 313) recomenda que os líderes devem “estabelecer objetivos de inovação” e fazer o acompanhamento através de reuniões periódicas – neste exemplo, o prazo associado (*deadline* ou *milestone*) é apenas um atributo e não um actante.

Nas teorias situacionais e contingenciais, o prazo está implícito na maturidade do seguidor (HERSEY; BLANCHARD, 1986) e na estrutura ou característica da tarefa (FIEDLER; CHEMERS, 1981) com a pressuposição de que a complexidade da tarefa aumenta quando se reduz o prazo (ou o tempo disponível para realizá-la). Na teoria carismática, a noção de tempo está associada aos momentos de crise, mas também de forma indireta e acessória.

Complementarmente, a literatura que associa liderança organizacional com gestão de conflitos também não aprofunda os conflitos relacionados ao tempo (ou prazo). Gerzon (2006) não menciona o tema. Runde e Flanagan (2008) abordam rapidamente a “pressão do tempo” como um desafio. O tema mais comum na literatura de conflitos é sobre a importância do equivalente do pedido de “tempo” (*time-out*) dos esportes coletivos (RUNDE; FLANAGAN, 2007; COSTATINO; MERCHANT, 1996).

Destaca-se que a circulação do prazo foi um importante actante para esta OIC. Os efeitos do prazo foram diferenciados. A proposição inicial da reunião intermediária com o cliente foi refutada (gerou resistências) e os membros do time mantiveram o mesmo ritmo de atividade. Depois, com a confirmação e a ratificação da “pressão do tempo”, as

atividades individuais foram modificadas. A circulação deste prazo exigiu esforços sistemáticos. O prazo “atuou” como um disciplinador e como um pressionador para que o tempo disponível (até o prazo final) fosse usado exclusivamente para o desenvolvimento do curso. O prazo da reunião intermediária foi testado e resistido. A noção de prazo (*deadline*) encaixa-se perfeitamente no conceito de que a resistência é uma condição para existência. Quando os esforços (e as resistências) diminuíram, os seus efeitos também acompanharam. A circulação do prazo ocorreu em conjunto com a circulação do curso Métodos.

As reuniões funcionaram como uma espécie de gatilho de agências. Constituíram eventos de coordenação e de sincronização de atividades. Aparentemente, sem as reuniões não seria possível mobilizar e desmobilizar actantes na mesma velocidade. As reuniões não só deixaram rastros dos vários actantes em circulação (para o pesquisador), mas também foram ocasiões para a circulação de actantes. Para Weick (1995), as reuniões são ocasiões para fazer-sentido. Para a ANT, as reuniões são ocasiões para circular e testar proposições (potenciais actantes). Além disso, as reuniões permitiam a junção de portavozes, os quais, muitas vezes, eram ineficazes para representar os seus representados.

Para o diretor, a sua breve participação no início das reuniões tinha a finalidade de estimular o time a desenvolver suas próprias soluções e se tornar responsável pelos resultados. No entanto, a iniciativa das reuniões ficou restrita, principalmente, ao próprio diretor. Mesmo com pré-acordos sobre a necessidade de reuniões, os membros da equipe não tomaram a iniciativa. O conhecimento dos problemas do time era intermediado pelo coordenador de produção. Mais tarde, o diretor revelou que contratara o coordenador para que este ajudasse no desenvolvimento dos times da CognitioARCA (e sem assumir uma posição gerencial).

Ainda no que se refere a temática do tempo, o ciclo financeiro da empresa fez a empresa buscar soluções para os problemas de fluxo de caixa. Os recursos financeiros são limitados, tanto os da empresa como os dos sócios. Neste caso, os problemas de caixa afetaram a ação organizacional. De certa forma, impactaram o processo ideal de desenvolvimento de cursos da CognitioARCA, pois nunca existiu esta tal reunião intermediária no processo ideal. Apesar de a reunião ter sido adiada (de 5ª feira para a 2ª feira seguinte), o fato de se ter uma versão para validação foi importante na negociação de antecipação dos recursos financeiros. Muitos outros elementos influenciaram esta

decisão, mas se não houvesse algo tangível para provocar a reunião, provavelmente a negociação seria muito mais delicada.

Contrastando com o forte apoio de instrumentos para o desenvolvimento das atividades individuais, as reuniões da CognitioARCA contavam, via de regra, com pouquíssimos recursos adicionais, além da própria conversação. A sala de reunião possuía canhão de projeção e havia *notebooks* à disposição para os funcionários, mesmo assim, a maioria das pessoas nunca os utilizou. Mesmo instrumentos como papel e caneta também eram raramente usados. Possivelmente, isso esteja associado ao motivo da brevidade das reuniões (dificilmente passavam de uma hora), uma vez que as pessoas preferiam voltar para as suas mesas e trabalhar com apoios cognitivos mais familiares; ou seja, talvez porque, mais de uma hora de reunião usando somente recursos conversacionais sature a capacidade de absorção pelo indivíduo. Nesse tipo de situação, apenas os itens com maior “relevância”⁵⁴ (MANNERS, 2008) e “aderência”⁵⁵ (HEATH; HEATH, 2008) é que eventualmente podem ser inscritos nas “mentes” dos atores.

Retrospectivamente, os membros do time de Métodos atuaram de forma autônoma e precisaram de intervenções para coordenar as suas atividades. Esse time funcionou melhor quando se caracterizou uma situação de “urgência” e quando se definiu claramente a divisão de tarefas e os respectivos responsáveis. Nas situações nas quais deveria haver um maior grau de colaboração e coordenação, o desempenho do time foi mais errático. Utilizando a terminologia de solução de problemas, os membros desse time preferiam lidar com os problemas de forma individual (que é uma característica das OICs), nas suas áreas de especialidade, inclusive nas situações que requeiram maior nível de integração entre os membros. Para Heifetz (1994), esta preferência envolve valores individuais. De fato, em uma OICs, a coordenação e o alinhamento do trabalho em equipe envolve valores.

Uma outra alternativa seria considerar o conceito de capacidade de liderança dos times de Day, Gronn e Salas (2004), onde a liderança é o resultado dos processos do time, sendo que todos os membros do time participam. Neste caso, as descrições dos episódios do curso Métodos refletem apenas as características desse time. O ciclo da liderança em

⁵⁴ Para Manners (2008), dentre uma infinidade de proposições, somente aquelas percebidas como mais relevantes são lembradas.

⁵⁵ Tradução livre de *stickness*, do inglês. Heath e Heath (2008) exploram o conceito de “aderência” para entender porque algumas ideias pegam (colam ou persistem) e outras não.

times de Day, Gronn e Salas (2004, p. 862) começa com os recursos dos membros do time (e.g., competências individuais), depois considera as características do trabalho em times (e.g, orientação ao time e acompanhamento do desempenho), então vai para a aprendizagem do time (e.g., orientação para a aprendizagem) e finalmente resulta na capacidade de liderança do time (nos atributos de compartilhamento, distribuição e conectividade do time) que, por sua vez, realimenta todo o ciclo. Trata-se de um modelo sofisticado que justifica uma abordagem de intervenções formais nos times através de treinamentos. Por outro lado, esta pesquisa privilegiou a observação (e não a intervenção) e, por isto, a maior parte das associações e dos vínculos prescrita pelo modelo de Day, Gronn e Salas (2004) não foi identificada. Do ponto de vista teórico, os treinamentos em coordenação e liderança poderiam estimular a circulação dos conceitos propostos por esses autores nos trabalhos em times. Latour (2005, p. 210) sugere uma relação entre qualidade e ferramentas (mais equipamentos permitem mais qualidade/racionalidade e vice-versa). Deste modo, com mais ferramentas de trabalho em times, obter-se-ia trabalhos em time com mais qualidade (ou com maior capacidade de liderança). Nos episódios analisados, as circulações associadas a conceitos contemporâneos de trabalho em time foram muito esparsas (inclusive a palavra “time” foi pouco utilizada pelos membros do time de Métodos). A insistência do diretor para que os times sejam autogeridos e proativos não chegou até os membros dos times. A forma “empurrada” de trabalho do time de Métodos é um exemplo que o conceito normativo de trabalho em times não circulava pelos seus membros.

É interessante contrastar o desempenho do time de Métodos com o time de trabalho de Eletrodinâmica. Apesar do curso de Eletrodinâmica ser mais simples (e por estar dentro do prazo), a forma de atuação do *designer* instrucional (Saulo) foi incisiva e próxima, acompanhou de perto o uso do tempo do diagramador (Gabriel). Em princípio, Gabriel tinha autonomia para fazer muita coisa, inclusive o curso Métodos. Mas Saulo conseguiu que Gabriel mantivesse a prioridade das atividades relacionadas ao curso de Eletrodinâmica. Saulo sempre interveio junto a Gabriel para que o prazo fosse cumprido. Estava atento às conversas e às solicitações. Além disso, o próprio Saulo estava negociando a conclusão do curso com o cliente: assumira com ele um compromisso de prazo. O resultado final foi que o curso de Eletrodinâmica terminou no prazo e a elaboração do *template* do curso Métodos ficou para o dia seguinte.

As principais teorias sobre a liderança não abordam o compartilhamento e o conflito de recursos. A teoria LMX, por exemplo, exami-

naria a díade Saulo-Gabriel, mas não consideraria a relação de Gabriel com Vicente (quando Vicente assumiu as atividades do *template*, pois o irmão de Gabriel estava enfermo) nem a relação de Gabriel com o time de Métodos. A duplicidade de responsabilidades (no caso de Gabriel) também implica na duplicidade de objetivos. Nesta situação, a teoria caminho-objetivo recomendaria o estilo participativo de liderança (NORTHOUSE, 2004), pois os membros são autônomos e a tarefa é ambígua. Por outro lado, a descrição de campo sugere que os mecanismos participativos foram limitados: não houve reunião conjunta, apenas conversas bilaterais. Para Heifetz (1994), o conflito de objetivos poderia configurar um problema adaptativo, no entanto, as prioridades foram definidas através do corpo a corpo, de Saulo com Gabriel. De fato, ao se considerar as associações entre os actantes, percebe-se a dificuldade em se teorizar sobre a liderança organizacional.

Por fim, apesar das descrições desta seção não serem exaustivas, os elementos selecionados sugerem o entrelaçamento de várias redes de actantes: ciclo de pagamento do cliente, ciclo de fluxo de caixa da CognitioARCA, método ideal de desenvolvimento de cursos, recursos compartilhados com outros cursos (Eletrodinâmica e Osciloscópio), prazo da reunião intermediária, problemas da ferramenta Articulate, expectativa de que o *template* funcionaria sem retrabalho, entre outros. Todas estas redes influenciaram a ação organizacional e, portanto, a liderança organizacional. Em termos de análise, poder-se-ia transformar algumas destas redes em caixas pretas para simplificar a descrição; no entanto, esta seria apenas uma simplificação do pesquisador. Ao se mapear as associações e se constatar os entrelaçamentos, entende-se que a liderança organizacional, enquanto fenômeno associativo, é o efeito combinado destas redes híbridas.

5.4 Decisões sobre Recursos Humanos

Esta seção apresenta episódios relacionados aos impactos de decisões sobre recursos humanos.

O primeiro episódio é sobre o plano de participação no capital social da empresa como um mecanismo de retenção de talentos e de comprometimento com a CognitioARCA. O processo de negociação multilateral do plano de participação gerou efeitos colaterais. Uma iniciativa positiva teve recepções tanto positivas como negativas. O plano de participação, como actante, fez com que os funcionários se posicionem e, por isso, fez dividir os funcionários: primeiro, entre interessados e não interessados em se associar, depois, entre sócios e não sócios.

O segundo episódio trata de mudanças no código de ética. Em um primeiro momento, as mudanças seguiram uma lógica pedagógica e os resultados foram negativos. Em um segundo momento, os novos sócios da CognitioARCA discutem temas relativos ao código de ética. Desta vez as reações foram mais construtivas. A imposição do código ética (de forma sintética e não específica), como actante, fez com que os funcionários reagissem negativamente. Por outro lado, quando os casos específicos foram ponderados, as reações foram menos defensivas e mais produtivas.

5.4.1 Proposta de Participação no Capital Social da CognitioARCA

O plano de participação no capital social da CognitioARCA foi, como actante, influente para os colaboradores. A todos os colaboradores foi dada a oportunidade de se tornarem sócios da CognitioARCA. Apesar de a adesão ser opcional, o posicionamento de cada colaborador não o era. Cada colaborador, a partir da formalização, teria que se posicionar em relação à proposta de se tornar sócio ou permanecer como não sócio. Por isso, os desdobramentos da proposta de participação foram diferentes do imaginado por Antônio, o sócio majoritário da CognitioARCA e diretor executivo.

Como uma empresa de pequeno porte, uma das dificuldades da CognitioARCA era atrair e manter recursos de alta qualificação. A empresa não tinha condições de oferecer salários atrativos, pois seu fluxo de caixa ainda era instável e oscilante. Porém, os sócios acreditavam no potencial de valorização da empresa com o crescimento do mercado de ensino a distância no Brasil. No passado, Antônio fora bem sucedido em uma operação de venda da sua empresa (na época do *boom* das empre-

sas de internet e de tecnologia). Dessa vez, como sócio majoritário, Antônio buscava alternativas para que pudesse deixar a função executiva e assumir o seu papel mais como investidor da empresa. Mas, para isso, precisava formar um novo time de executivos que pudesse tocar a empresa com qualidade e com responsabilidade. A ideia de ter um plano de participação no capital social da CognitoARCA lhe parecia muito atra-tiva. Resolveu, enfim, levar a ideia adiante e implementá-la (Quadro 17).

Quadro 17 – Preparação do Plano de Participação na CognitoARCA

Com 70% do capital da empresa, a ideia inicial de Antônio é de disponibilizar até 19% do seu capital para os colaboradores da CognitoARCA em até três lotes. O outro sócio (não executivo) permaneceria com 30% de participação. O objetivo de Antônio é ter uma equipe estável de executivos em dois anos e, assim, poder se afastar da função executiva em alguns anos.

Este é um tema importante para Antônio e, a partir de conversas com colegas externos à empresa, identificou que algumas empresas de consultoria adotam vários níveis de sócios (Junior, Pleno e Sênior), e que estes possuem diferentes graus de participação societária e diferentes formas de contribuição e de gestão sobre o negócio. Antônio acredita que pode adaptar este conceito à CognitoARCA.

Para viabilizar o Plano de Participação, Antônio trabalha em duas frentes: revisão do contrato social da empresa e revisão do plano de negócio (com a avaliação do valor da empresa). Para o primeiro caso, contratou um escritório de advocacia para avaliar e viabilizar os novos conceitos societários com a Junta Comercial. Para o plano de negócio, ele mesmo está revisando a planilha e as suas premissas. Nas suas palavras: “eu tenho que estar convencido para defender o valor” (resultante do processo de valoração da empresa). Trata-se de uma planilha simplificada de estimativa de fluxo livre de caixa da empresa nos próximos anos, trazidos a valor presente a partir de uma taxa de custo de oportunidade.

Duas semanas depois, Antônio continua o refinamento do conteúdo da planilha de projeções e busca uma valoração consistente e razoável da empresa, de tal forma que não inviabilize a venda das participações. O Plano de Participação agrega três tipos de sócios: sócios Colaboradores, com 1% a 25% das cotas, e sócios Investidores, com mais de 25% de participação. Ele espera implementar esta estrutura societária, na sua totalidade, em quatro anos.

Após mais de um mês de amadurecimento, Antônio decide levar o Plano de Participação adiante e convoca uma reunião com todos os

colaboradores da CognitioARCA. Até este momento, não envolvera ninguém da organização nessa discussão, exceto o RH e a coordenadora (Regina). Apenas para os novos colaboradores contratados revelara a intenção de abrir a participação na sociedade empresarial. Muitos colaboradores, com mais tempo de casa, desconheciam esses planos de Antônio.

Fonte: Descrição do autor

O plano de negócio (Quadro 18) contém as principais premissas de como funciona o negócio da CognitioARCA, dos aspectos mercadológicos à estratégia de produto, *marketing*, pessoas e de produção. Apesar de ser um plano tradicional, era importante formalizar o seu conteúdo para os novos sócios.

Quadro 18 – Conteúdo do Plano de Negócios

O plano de negócio da CognitioARCA tem como objetivos servir de base para o cálculo do valor da empresa e ser um instrumento de gestão do dia a dia do negócio.

O texto foi colocado no Wiki corporativo e está dividido nas seguintes partes:

- Apresentação
- Produtos e Serviços
- Estimativa do Mercado de Ensino a distância
- Concorrentes
- Posicionamento no mercado
- Desempenho Econômico-Financeiro
- Estratégia de Produto
- Estratégia de *Marketing*
- Estratégia de Pessoas
- Estratégia de Produção
- Estratégia de Parceria
- Previsão de faturamento e despesas
- Metas coletivas e individuais
- Remuneração

Fonte: Wiki – CognitioARCA

Para a valoração da empresa (Quadro 19), desenvolveu uma planilha com o método FCD – fluxo de caixa descontado (e.g., ASSAF NETO, 2003). A partir de várias premissas de negócio, esta planilha contém uma estimativa do fluxo de caixa livre, gerado pela empresa para o período de cinco anos. Depois, traz estes fluxos de caixa a valor

presente, conforme uma taxa de desconto (ou um custo de oportunidade compatível com o nível de risco do negócio). O cálculo considera apenas o fluxo de caixa no período de cinco anos, sem o chamado VT (valor terminal) – esse procedimento é comum em empresas de tecnologia devido à velocidade das mudanças no modelo de negócio. Apesar da aparente simplicidade, a enorme quantidade de premissas de uma avaliação de valor de empresas torna o entendimento e a análise do seu resultado restrito a profissionais com sólidos conhecimentos de finanças corporativas. Praticamente todos os colaboradores da CognitioARCA sentiram-se intimidados com os números da planilha.

Quadro 19 – Conteúdo da Planilha de Valoração da Empresa

O Wiki corporativo também disponibiliza uma cópia da planilha que contém os cálculos de como o valor da empresa foi estimado.

Os principais conteúdos da planilha (na forma de tabelas) são:

- Previsão de crescimento do mercado de Ensino a distância (cinco anos), com premissas de taxas anuais de crescimento
- Estimativa de participação do mercado (em %) (cinco anos)
- Estimativa de receitas mensais por linha de produto (24 meses) com base na evolução do *mix* de produtos
- Estimativa de despesas diretas mensais por linha de produto (24 meses)
- Premissas de taxa de crescimento de receitas e de despesas para os anos três, quatro e cinco (%)
- Cálculo do fluxo de caixa livre anual em R\$ (cinco anos)
- Premissas de taxa de depreciação (em %)
- Cálculo do valor presente da soma dos fluxos de caixa descontados em R\$

Fonte: Wiki – CognitioARCA

Com a ajuda de um escritório de advocacia, Antônio propôs um modelo de estrutura societária e estudou as alterações no contrato social. As principais modificações seriam a incorporação de dois tipos de sócios (Colaborador e Investidor) e os novos papéis que estes sócios desempenham no Conselho Administrativo e no Conselho Consultivo da empresa. O contrato também descreve as regras de ingresso (de compra de cotas) e de saída (de venda de cotas) do capital social da CognitioARCA. Além disso, para efetuar as operações de compra e venda de cotas, o escritório de advocacia criou um instrumento particular de compra e venda de cotas.

O ponto principal do modelo de participação é que Antônio estaria disponibilizando para a venda uma parte das suas cotas para a eventual compra pelos novos sócios da CognitionARCA. Ou seja, os novos sócios teriam que adquirir cotas do capital social.

Quadro 20 – Seleção de cláusulas do contrato social⁵⁶

Os sócios são classificados em:

- a) Sócio Colaborador – aquele que possui entre 1% e menos que 25% das cotas.
- b) Sócio Investidor – aquele com quantidade de cotas maior ou igual a 25%.

A sociedade será gerida administrativamente pela seguinte estrutura: Conselho Administrativo, Conselho Consultivo, Diretor Executivo, Diretor de Vendas e Diretor de Produção. Os sócios Colaboradores deverão prestar serviços à sociedade com dedicação integral. A entrada de um novo sócio somente poderá ocorrer por indicação de um sócio Investidor e deverá ser aprovada pelo Conselho Administrativo.

O Conselho Administrativo é responsável por designar os Diretores da empresa, definir as estratégias que levem a empresa a atingir suas metas e atualizar e aprovar o Plano de Negócios e a valoração da empresa. O Conselho Administrativo é composto pelos sócios Investidores.

O Conselho Consultivo é responsável por identificar as oportunidades de negócio, sugerir estratégias para o Conselho Administrativo, manter atualizado e aprovar as regras do Regulamento Interno. O Conselho Consultivo é composto pelos sócios Colaboradores e Investidores.

Fonte: Wiki – CognitionARCA

Com cinco dias de antecedência, Antônio convidou todos os colaboradores para a apresentação do Plano de Participação.

Antes do evento, das 17h às 18h30, a sócia responsável pela parte de tecnologia apresentou o Moodle (uma ferramenta de LMS – *learning management system*). Das 18h30 às 19h, houve um coquetel e uma confraternização entre os colaboradores. As 19h em ponto, Antônio começou a apresentação do plano. Em uma hora e 26 minutos, fez um resumo da sua proposta de participação, do plano de negócio, da planilha de valoração e das cláusulas do contrato social. Todos os colaboradores teriam a possibilidade de adquirir cotas do capital social da empresa e,

⁵⁶ Algumas denominações e definições foram modificadas ou simplificadas.

assim, poderiam tornar-se sócios da CognitioARCA. Depois disso, houve uma sessão de perguntas e respostas até às 21h.

Antônio gostou da apresentação do Plano de Participação, pois “o pessoal demonstrou interesse e fez muitas perguntas”. Estabeleceu que os próximos passos para os colaboradores seriam: 1) receber o plano de negócio e o contrato social; 2) analisar o conteúdo dos documentos; e 3) negociar o pagamento com quem está a fim de se associar. Seu objetivo era colocar o plano de participação em vigor em um mês, ou seja, a janela de negociação seria de um mês. Para ele, a apresentação caracterizou a fase multilateral e agora estava na fase bilateral. Imaginava que “no futuro haverá sócios e colaboradores; e, depois, só sócios”.

Algumas pessoas reagiram favoravelmente à apresentação do Plano de Participação, principalmente aquelas que tinham a expectativa de que a empresa abriria esta oportunidade. Este é o caso de João (Quadro 21), ao qual já fora acenada a possibilidade de se tornar sócio da empresa desde quando fora contratado como planejador da produção.

Quadro 21 – Reação favorável sobre o Plano de Participação

João assistiu à apresentação, estava ansioso para saber mais detalhes. Quando entrou na CognitioARCA, já havia esta proposta, mas era só uma conversa inicial.

Para João, esta foi uma reunião tranquila, onde explicaram “coisas bem legais, como o plano de participação” e ele considera “a parte financeira” bem complicada (e ele não tem como avaliar os números). No entanto, conclui: “achei a coisa bem interessante, pelas projeções”.

No seu relato da reunião, João descreve com detalhes o esquema de participação societária, os nomes dos três tipos de sócios, os percentuais, as regras de entrada e saída, a composição dos conselhos, da estrutura administrativa, dos critérios de exclusão dos sócios. Lembra que o sócio Investidor não precisa estar necessariamente trabalhando na empresa. Por outro lado, o sócio Colaborador tem que adquirir as cotas de participação, desde que algum sócio se disponibilize a vender a sua participação para ele, mas, para tanto, deve ser indicado por outro sócio e ser aprovado por um conselho administrativo. No caso, é o Antônio que está disponibilizando as suas cotas, e, não há interesse em aumentar as cotas.

João refere, também, o comentário de Antônio sobre a “Geração Y”⁵⁷: “ele deixou claro que não espera que as pessoas façam um projeto

⁵⁷ Antônio descobriu a expressão “geração Y” através da leitura de uma reportagem da revista *Exame*, que diz que os trabalhadores mais jovens (profissionais entre 18 e 30 anos) são impacientes.

de vida, mas que a empresa seja uma alavanca e que deem o máximo pela CognitioARCA”.

João acredita que algumas partes [da apresentação] foram superficiais e gostaria de ter mais detalhes sobre o contrato social, as regras, as metas e as unidades de negócio. Por fim, depois de ler todo o material, ele pretende ser sócio.

Fonte: Descrição do autor

Desde o seu ingresso na empresa, João já esperava pela apresentação do Plano de Participação. Sua opinião sobre o assunto já era positiva: queria crescer com a expansão da empresa. Pelo seu relato, João estava muito atento aos detalhes do contrato social, da classificação dos sócios, dos mecanismos de compra e venda de cotas, dentre outros. Sentiu-se intimidado pela complexidade das projeções financeiras, mas ficou impressionado com as perspectivas do negócio. Sua preocupação era conhecer em detalhes a nova estrutura da empresa e como funcionariam os Conselhos e como seriam fixadas as metas de desempenho para a remuneração dos sócios.

Como actante, o Plano de Participação exerceu uma influência positiva em João: tangibilizou expectativas. Ele esperava por isso. Mais ainda, a apresentação trouxe novidades que precisavam ser entendidas. No entanto, a maioria dos colaboradores não reagiu à apresentação do plano de forma positiva.

Valdemar recebeu o plano de participação com desconfiança. Na sua percepção, o método de valoração da empresa é frágil e, mais importante, na sua opinião, aquele valor foi manipulado por Antônio. Como *designer* instrucional, provavelmente Valdemar nunca participara de uma valoração de empresa e vê com desconfiança a forma com que Antônio defendeu o valor (através de uma análise de sensibilidade das variáveis do modelo de avaliação).

Quadro 22 – Reação de desconfiança sobre o plano de participação

“Foi bom”, respondeu Valdemar, em relação à apresentação do plano de participação, durante o almoço. No entanto, as suas próximas frases indicam um grau de ceticismo sobre o que aconteceu.

“Você conhece a figura.” Em tom irônico, Valdemar começa a discorrer sobre a apresentação de Antônio.

entes, infíeis e insubordinados. Por isso, a geração Y desafia “as regras de atração e retenção de talentos nas grandes empresas” (ROCHA, 2008). Ou seja, mais de 80% dos colaboradores da CognitioARCA se encaixam no perfil de idade da geração Y.

— Ah, este número aqui, eu sabia que tinha que dar tanto. Mexi na planilha várias vezes e não mudou.

Depois de fazer uma cara de indignação continua.

— E quando o Antônio comentou que a proposta não está fechada, a advogada que estava na reunião “deu pulos”. O valor da cota está em torno de tanto, mas a forma não está fechada.

Disse que tentou arrancar de Antônio quais seriam os próximos passos, mas [isso] não ficou claro. Vicente está preocupado com as coisas que não estão abertas, principalmente no que se refere ao prazo de pagamento das cotas e do compromisso assumido.

No fim do almoço, Vicente especula que acha que pode ser o próximo da lista de demissão.

Fonte: Descrição do autor

Valdemar não esperava pela proposta de Participação. Ao contrário, acreditava que seria o próximo a ser demitido. O Plano de Participação contribuiu para aumentar seu ceticismo inicial. Como vários detalhes precisavam ser avaliados, estava preocupado com as intenções por trás do plano.

Sérgio, *designer* instrucional, não esperava pelo Plano de Participação: achou-o precipitado. Acreditava que o momento da empresa não era propício para o Plano de Participação, em função das dificuldades financeiras de curto prazo – principalmente as dificuldades de renovação do contrato com um grande cliente.

Quadro 23 – Reação de desconcertamento sobre o Plano de Participação

“Achei precipitado, veio de repente”, opina Sérgio, sobre o Plano de Participação.

Sérgio tem receios em relação à renovação do contrato com o principal cliente da CognitioARCA; considera que existe um alto risco de que isto não ocorra.

A maior dúvida de Sérgio é sobre o momento de abrir a participação no capital social. “Por que agora? Por que a pressão agora?”, questiona.

Diz que vai conversar amanhã com Antônio. Sérgio está inquieto: além da preocupação geral com o momento, acredita que a motivação da venda das cotas da empresa também não está clara.

Sérgio também está imaginando o que vai acontecer no ambiente de trabalho da CognitioARCA. Comenta que está preocupado com o fato de que vão existir dois grupos de pessoas: o de sócios e o de não sócios. Considera que o esquema atual precisa de todas as pessoas e que

os sócios irão botar pressão. Com isso, pode haver cisão, instabilidade e rotatividade de pessoas.

Fonte: Descrição do autor

É interessante observar que o desconhecimento das motivações de Antônio fez com que tanto Sérgio como Valdemar ficassem receosos sobre o Plano de Participação. Como existem pontos em aberto no Plano de Participação (ou pelo menos ainda não compreendidos), ambos apresentaram dificuldades em projetar ou extrapolar o que aconteceria no futuro.

Sérgio também estava preocupado sobre como ficaria o ambiente de trabalho da CognitionARCA, com a classificação das pessoas em sócios e não sócios. Achava que a nova situação provocaria instabilidades e rotatividade de pessoas, devido à pressão dos sócios. No entanto, parte da rotatividade de pessoal que a CognitionARCA enfrentaria seria devido à antecipação de piora do clima organizacional.

Além das expectativas individuais, os funcionários organizaram-se para um processo aberto de esclarecimento de dúvidas. As negociações bilaterais ainda andavam com negociações multilaterais. Quem estava em cima do muro, preferia o processo multilateral e não bilateral.

Quadro 24 – Esclarecimento de dúvida sobre prejuízo

Antônio entra no aquário e pede a atenção de todos para um esclarecimento:

— Pessoal, ontem levantaram uma questão que eu não tinha uma resposta boa: “se tiver prejuízo, tem que botar dinheiro na empresa?”

— Consultei a advogada e o contrato social. Ela me disse o seguinte: a distribuição de prejuízo é proporcional às cotas. Tentei ver se era possível, se o sócio Colaborador poderia não participar do prejuízo. Mas ela disse que, pelo Código Civil, todo sócio tem que participar do prejuízo. Não tem como não participar do prejuízo.

— Então, uma coisa que perguntei: uma coisa é prejuízo e outra é fluxo de caixa. No ano passado, passamos seis meses com prejuízo, mas sem problemas de caixa.

Jonas se manifesta: “isto que não está claro para mim”.

— Foi isso que falei com Sandro ontem, no máximo um empréstimo para tapar um pouco o fluxo de caixa. Não tem motivo para isto, pelo histórico. Mas ninguém tem que acreditar nisto. Daí, conversei com a advogada.

“A gente aqui não sabe, se você bota dinheiro na empresa”, Jonas comenta.

— Nunca botei, só uma vez e foi um empréstimo. De todas as empresas que conheço, todo mundo vive de fluxo de caixa. Este viver perigosamente é muito legal. À medida que tem mais clientes, melhora.

“Só queria adiantar isto, antes da reunião de amanhã”, finaliza Antônio.

“Isto é bom, pois baliza a gente”, responde Jonas.

Fonte: Descrição do autor

O esclarecimento do diretor sobre a participação no prejuízo (Quadro 24) demonstrou que alguns colaboradores estariam efetivamente estudando a possibilidade de participação no capital social. Além disso, revelou o conhecimento superficial sobre as responsabilidades legais dos sócios de uma sociedade empresarial limitada.

Outra diferenciação importante foi entre prejuízo⁵⁸ e captação de recursos financeiros para o fluxo de caixa. O diretor esclareceu que a gestão financeira da CognitionARCA deveria ser tal que consiga sobreviver com o próprio fluxo de caixa das suas operações. A circulação destes conceitos (prejuízo e fluxo de caixa) sugere que alguns colaboradores estariam trabalhando possíveis cenários a serem enfrentados em uma sociedade empresarial.

O diretor imaginara que as negociações seriam bilaterais entre os interessados, mas as discussões foram ampliadas para todos os colaboradores. No mesmo dia deste esclarecimento, os colaboradores da CognitionARCA fizeram uma reunião para levantar dúvidas. A questão do prejuízo não circulou nessa discussão. Muitos colaboradores não se manifestaram nessa reunião, provavelmente porque já decidiram que não participariam da sociedade. As principais vozes que fizeram questionamentos foram daqueles que estavam em dúvida sobre o que aconteceria se aceitassem ou não a proposta do plano de participação (Quadro 25).

Quadro 25 – Reunião prévia e preparatória para esclarecimentos

São 16h22, todos estão no aquário e se aproximam para discutir o Plano de Participação na CognitionARCA, proposto exatamente há uma semana. Estão se preparando para uma reunião com Antônio, para o esclarecimento de dúvidas sobre o Plano de Participação. Jonas inicia a reunião relembrando uma lista de dúvidas de Sérgio sobre questões do

⁵⁸ Em termos contábeis, o prejuízo é uma forma de avaliar o resultado da empresa e é também utilizado para fins fiscais e tributários. Além disso, é possível ter prejuízo contábil mas não ter necessidade de captação de caixa.

contrato.

Por outro lado, Valdemar está preocupado com o conceito do negócio. Como acredita que a CognitioARCA não tem processos bem definidos, discordando de Antônio, espera que “ele defenda os pontos”. Além disso, questiona aspectos do negócio, como o fato de a CognitioARCA avançar na parte de matéria-prima (ou seja, de conteúdo). Valdemar está defensivo em relação à proposta:

— Não dá para ficar com metáforinha. Eu não vou ser enganado por este tipo de coisa. Eu duvido deste conceito.

Jonas muda, então, a discussão para os aspectos práticos do contrato. A sua primeira preocupação está no fato de que se está investindo em um momento em que a CognitioARCA está titubeando, pois está com prejuízo, e em que a carteira de cliente está muito concentrada (e com um cliente que não precisa tanto da CognitioARCA). A segunda preocupação é com o fato de o plano de participação no capital social ser parecido com um plano de participação de resultados, mas que deixa de ser motivacional para ser comprado. Acredita que faltam atrativos para esta proposição de valor.

“Gostei”, completa Valdemar. “A proposta é comprar uma coisa.”

“E estou comprando uma cota que dá direito à lucratividade ou à estabilidade”, complementa Jonas, que retoma à sua preocupação com os aspectos práticos da venda das cotas:

— A terceira preocupação é com a algema. Muitos estão saindo da faculdade e quase todos têm família de fora. Claro que podemos ter que sair.

Jonas acredita que vai ser complicado vender as cotas. Exemplifica que, se não conseguir vender para os outros sócios, as cotas vão para uma prateleira – sugerindo que não há liquidez para transformar este ativo em dinheiro. Reclama que, pelo contrato, o corpo de sócios tem seis meses para dizer se quer ou não. Somente depois disso, os sócios Investidores passam a ter obrigação de compra pelo valor estipulado no plano de negócio. Com isto, Jonas especula:

— Ficou um abismo, aí. A pergunta é: o que ele quer dizer? Eu acho que ele quer saber quem está apostando na empresa.

Depois de algumas discussões, Sandro especula que o valor da empresa e, portanto, das cotas, pode subir. Jonas aproveita o gancho e comenta que, com 1% da cota do sócio Colaborador, não tem como ficar rico. “A metáfora do sócio dirigindo um Audi TT vale para daqui a 20 anos”, conclui.

Por outro lado, Jonas demonstra um maior entendimento do pro-

cesso de participação.

— É claro que [a participação nas cotas do capital social da empresa] está rendendo e ele mostra a parte boa do negócio. Mas a verdade é que as cotas valem o mercado até ele vender tudo.

Vicente concorda e insiste em especular sobre as motivações de Antônio. Jonas, porém, não deixa essa linha de argumentação prosseguir e dá um tom mais pragmático para a discussão:

— A gente pode até dizer “ah, ele premeditou...” Mas não é por aí. Cara, na boa, ele soltou o documento e deu um prazo. O que temos que fazer é mudar o contrato e questionar o plano de negócio.

“Mas a CognitioARCA de conteúdo é um conflito para mim”, responde Valdemar, em tom mais baixo e menos enfático. Jonas lembra que, sendo sócio Colaborador, tem-se um peso pequeno nas discussões e, por isso, não dá para mudar o plano de negócio.

Vicente desvia da discussão sobre o peso do sócio Colaborador nas decisões da empresa:

— Acho que estamos indo para um campo filosófico. O Antônio está abrindo o negócio dele e a visão dele. Acho complicado entrar numa sociedade onde não há alinhamento com as ideias dele.

“O que é um bom motivo para não entrar na sociedade”, Jonas responde.

“A questão não é comprar cota. Mas se vale a pena ou não”, Sérgio pondera.

Valdemar resume a discussão fazendo uma analogia com um pedido de casamento:

— Até agora não houve um marco. Vamos juntar as nossas escovas de dente ou não?

Depois, a discussão aborda as preocupações quanto à remuneração, e à relação do pró-labore com os impostos. Vicente está preocupado com os impactos futuros, como a contribuição para o INSS e a parte de previdência. Várias pessoas esclarecem algumas dúvidas sobre os impostos. Devido às comparações de obrigações tributárias entre funcionário e sócio, o novo tópico de discussão é sobre a diferença entre sócio e funcionário.

Apesar de Reginaldo não ter ido à reunião e de não ter intenção de ser sócio da CognitioARCA, ele tenta moderar a discussão resgatando o ponto de vista de Antônio e da empresa. Reginaldo lembra que Antônio possui ampla experiência em gestão de empresas e já abriu outras empresas. Acredita que vão existir papéis diferentes na empresa: “uma coisa é ser cogestor e outra coisa é ser funcionário”.

Sandro aproveita para levantar uma questão sobre o ponto eletrô-

nico: “Como é que isto funciona?”

“Cara, dedicação integral”, responde rapidamente Jonas. “Não acho que vai existir ponto, porque há cobrança entre os sócios”, emenda Vicente. “Na apresentação, o que ele quis dizer é que não existe banco de horas para sócio; se passar do limite, como sócio, não tem vínculo empregatício que se aplique”, complementa Artur. “Você está à disposição da empresa”, resume Jonas.

Reginaldo insiste para que “não se esqueçam que sócio também é funcionário”. Reginaldo argumenta que existe uma estrutura organizacional e um modelo de gestão administrativa. Depois que o grupo entra em uma discussão sobre metas e remuneração e os impactos sobre os sócios e os não sócios, Reginaldo informa que não há definições sobre este tema, mas que os estudos estão avançados. Sobre a relação de um supervisor ou do gerente que não é sócio com um funcionário que é sócio (que é uma dúvida do Sérgio), Reginaldo responde que isto depende da política de recursos humanos e da filosofia da empresa. Por isso, conclui que “muita coisa ainda está para ser construída”.

Vicente, sinalizando que precisa ir embora, pergunta se está faltando algum ponto na pauta. Jonas responde:

— Nós estamos recebendo convite para entrar na empresa do Antônio. Nós vamos ter que entrar no ritmo do Antônio, inclusive no que se refere ao atual modelo de negócio. Entendo que não é um grupo que vai mudar a empresa.

Reginaldo responde que “não é assim, necessariamente”, e advoga que isso não é um fato consumado.

Por fim, vendo que a discussão está se alongando, Jonas conclui:

— Se a gente entrar na empresa do Antônio, é confiar no Antônio. Nós vamos embarcar na ideia dele.

Depois de o pessoal dispersar, Valdemar pede para que Jonas envie o *e-mail* em nome de outra pessoa, para que não concentrem as discussões nele. Dez minutos depois, o próprio Jonas envia o *e-mail* para Antônio.

Fonte: Descrição do autor

O Quadro 25 ilustra a influência do Plano de Participação nos colaboradores da CognitionARCA. Vários juízos sobre o Plano de Participação, sobre a organização, sobre o diretor executivo e sobre estes entrelaçamentos estão em circulação.

O primeiro juízo em circulação é sobre o momento do lançamento do plano de participação. Há uma percepção de que o risco financeiro do negócio é elevado. (No entanto, este é justamente o momento em que

as cotas estão com um valor acessível aos colaboradores.) Talvez, por isso, exista um certo clima de desconfiança dos motivos da proposta.

O segundo juízo é uma comparação com os PPRs (planos de participação nos resultados) como ferramenta motivacional. Jonas acredita que a proposição de valor do plano de participação é baixa (prefere um PPR). Por outro lado, a CognitioARCA não dispõe de um PPR nem cogita fazer um. É uma comparação que desconsidera o potencial de divisão de dividendos, que poderia ser feita a partir da análise da planilha de números disponibilizada pelo Antônio.

O terceiro juízo é sobre a “algema”. Jonas faz uma sofisticada análise para concluir que o mercado de cotas de participação possui baixa liquidez. Desse modo, interpreta que, uma vez adquirida a cota, teria que manter um vínculo de até seis meses com a empresa (no caso de nenhum dos sócios – colaboradores ou plenos – se interessar pelas cotas). Jonas extrapola que a intenção de Antônio é saber “quem está apostando na empresa”. Apesar de estar certo em sua conclusão, os termos de venda não implicam em vínculo de exclusividade de seis meses, apenas em que este é o período após o qual os sócios investidores passariam a ter obrigação de recompra. De qualquer modo, Jonas entende que ser sócio é um compromisso mais duradouro do que o vínculo empregatício.

O quarto juízo é sobre a perspectiva de valorização das cotas. A metáfora do carro esportivo importado é sugestiva sobre o sonho de enriquecimento. O juízo sobre a valorização das cotas envolve a percepção de que Antônio está selecionando e mostrando apenas a parte boa do negócio, porém, existe o problema de baixa liquidez das cotas (“as cotas valem o mercado até ele vender tudo”).

Elaborando mais o primeiro juízo (sobre o momento delicado em que se está lançando o plano), Valdemar traduz um juízo de desconfiança sobre os motivos de Antônio. Jonas não deixa esta tradução prosperar. É mais pragmático, acredita que precisa mudar os termos do contrato e questionar as premissas do plano de negócio que definem o valor das cotas. De fato, para os candidatos a sócios Colaboradores, estes são os actantes que estão gerando efeitos.

O quinto juízo é sobre a necessidade de alinhamento com as ideias de Antônio. Valdemar, por exemplo, é o principal questionador sobre o modelo de negócio da CognitioARCA. Tanto Jonas como Vicente insistem em que é inviável entrar como sócio Colaborador em uma sociedade onde se discorda da linha de atuação do sócio majoritário. Valdemar, entendendo esta proposição, propõe a metáfora da sociedade empresarial como um casamento (“juntar as escovas de dente”).

O sexto juízo é sobre as “perdas” de benefícios trabalhistas ao se tornar sócio. O sétimo juízo relevante, e relacionado com o sexto, é a diferença entre ser sócio e não ser sócio. Por exemplo, ao explorar a questão do ponto eletrônico, Sandro entende que, como sócio (hipotético), não terá direito a horas extras.

Mais tarde, a reunião de esclarecimento de dúvidas com o Antônio e o escritório de advocacia foi bem sucedida. O clima de desconfiança foi revertido. O sócio majoritário deixou claro que o motivo de abertura das cotas não era para capitalizar a empresa, mas para ter um grupo de pessoas mais comprometidas com a CognitioARCA. Algumas pessoas fecharam o acordo logo na sequência. Com isso, formou-se um grupo de interessados em comprar cotas do capital social da empresa e, assim, se tornarem sócios Colaboradores. No entanto, a implementação não seguiu o ritmo previsto pelo diretor. Devido às dificuldades da fase multilateral (com muitas negociações longas) e principalmente devido ao baixo nível de caixa, Antônio imaginou se poderia adiar o processo para um outro momento, mas depois de ter feito a proposta em público, não podia voltar atrás. No curto prazo, não havia recursos financeiros para demitir os funcionários para que pudessem assumir a posição de sócios. Por outro lado, como os acordos verbais estavam fechados, os novos sócios puderam conhecer as exigências da vida de sócio (através das reuniões fora do expediente) sem ainda terem se comprometido de forma contratual. Talvez por isso, neste período, várias pessoas que se candidataram a sócios colaboradores acabaram saindo da empresa. Depois de alguns meses, ficaram apenas os realmente interessados.

5.4.2 Código de Ética

A circulação do código de ética (ou termo de compromisso) exemplifica a dificuldade (e, possivelmente, a impossibilidade) de se gerenciar o fazer sentido (*sensemaking*). Por outro lado, o código de ética é um actante no sentido de “faz fazer” juízos. Assim como os colaboradores da CognitioARCA não poderiam ignorar o Plano de Participação, o mesmo aconteceu quando o código de ética entrou em circulação: era impossível não ter um juízo sobre ele. Enquanto o código de ética estava apenas no Wiki corporativo para conhecimento dos funcionários, a sua circulação em pouco afetou ou influenciou o comportamento dos colaboradores. Mas, quando o diretor executivo entendeu que existiam abusos, a nova circulação do código de ética gerou efeitos diversos do pretendido. A gota d’água aconteceu quando um funcionário publicou di-

versos cursos da CognitoARCA em seu *website* pessoal, como se fossem de sua autoria (Quadro 26).

Quadro 26 – Reunião sobre problemas de RH (Código de ética)

No fim da tarde (pouco antes das 17h), Antônio convoca uma reunião sobre RH com Roberto e Mário. Está incomodado com o *website* pessoal de Carlos. Vários trabalhos da CognitoARCA estão disponíveis, como se fossem produções dele. Além disso, não se respeitam os termos de sigilo dos clientes. Outra preocupação está com o uso e o compartilhamento de recursos da empresa. Cita vários exemplos: uso inadequado da conexão internet, que está “engargalada” por *sites* de música, computadores com senhas de acesso etc.

Antônio quer discutir a política de recursos humanos e como botar na prática:

— Se deveria ir na sala e berrar lá... ou deveria adotar uma outra estratégia menos clara e direta... Qual é a estratégia para se conversar?”

Roberto recomenda:

— Primeiro, a informação deve estar disponível. Não contar apenas com a iniciativa de que leiam, também devem assinar. Uma vez assinado, e ainda está sendo detectado coisas gritantes, então chega e conversa dizendo que é proibido.

— Passados dois dias e ainda não entendeu, chama de novo para conversar. Pergunta para ele: O que está pegando? É interpretação? Entendeu? Qual é a providência? Quanto tempo? Então é má vontade? Quer mais chance que isto?

“Quando a gente começa?”, pergunta Antônio.

Para Roberto, uma vez estando de acordo sobre o conteúdo, deve-se primeiro ler em conjunto e, segundo, assinar. Mário complementa que o Termo de Sigilo não deixa explícito que se refere a todos os clientes da CognitoARCA, e isto serve para justificar esta ação. Para Roberto:

— Há o porquê de se fazer isto agora: elaboração do plano de cargos e salários, regras claras, avaliação de desempenho e enquadramento, ou seja, é uma comunicação desta providência.

“Vamos fazer?”, insiste Antônio. “Vamos”, responde Roberto.

“Na prática, quando começa?”, pergunta Antônio. “Depois de você ler”, informa Roberto.

Roberto comenta que fica incomodado quando alguma pessoa coloca os pés na mesa quando tem cliente e cita outros exemplos comportamentais. A reunião prossegue sobre o tema de banco de horas.

Fonte: Descrição do autor

Em função dos problemas de uso inadequado dos produtos da empresa e dos recursos corporativos, entre outros, a primeira opção de Antônio seria ir ao aquário e dar uma bronca generalizada. Seria uma atitude emocional, mas não foi apoiada nem por Roberto nem por Mário.

A segunda opção, apresentada por Roberto, seria disponibilizar o código de ética e depois conversar. Seria uma atitude educacional: primeiro disponibilizar a informação, depois explicar o seu conteúdo e colher as assinaturas de concordância. O curso de ação optado foi a revisão de um termo de compromisso (ou código de ética) que, seria, então, circulado entre todos os funcionários para que o assinassem. O Quadro 27 contém a primeira versão do termo de compromisso, elaborada pelo diretor executivo e enviada por *e-mail*, para que Roberto e Mário revisassem o seu conteúdo. A versão final foi modificada, tendo mais detalhes e acrescida de uma página com os nomes de todos os colaboradores e o respectivo espaço para assinarem, concordando com o termo de compromisso.

Quadro 27 – Termo de Compromisso (Trechos)

A considerar: Atitudes, Recursos Físicos e Tecnológicos

...

A CognitoARCA restringe o uso de seus computadores, bem como qualquer outro bem e espaço físico às atividades que são objetivos fim da empresa. O colaborador não deve fazer trabalhos extras que possam levar à realização de concorrência com a CognitoARCA. Não é permitido desenvolvimento de trabalhos extras e/ou pessoais nas dependências, bem como a utilização dos equipamentos para estes fins.

É proibido fazer *download* que sobrecarreguem a rede, ou seja, é proibido baixar músicas, vídeos, filmes, livros, imagens que não sejam de uso exclusivo na produção de materiais de desenvolvimento de produto.

É proibido bloqueio de computadores ou qualquer restrição de acesso às máquinas ou programas utilizados para desenvolvimento de trabalhos específicos.

Não é permitido o uso da imagem da CognitoARCA (*Site e Cursos em parte ou no todo*), Produtos (em parte ou no todo), Clientes, Marca ou qualquer outra forma de imagem, sem a autorização expressa por escrito, sob pena de sanções legais.

Os colaboradores da CognitoARCA devem fazer seus acessos a informações referentes a material de trabalho e contato com clientes internos por meio do comunicador Google Talk em substituição ao

Msn. A empresa entende que os contatos encontrados no Msn não têm relevância para a empresa, pois é composto por contatos pessoais.

Acesso aos *sites* de relacionamento como o Orkut não são permitidos, assim como Youtube e softwares de troca de arquivo como, por exemplo, P2P, pelos motivos citados anteriormente.

...

Fonte: E-mail da CognitionARCA

Este *e-mail* trata de várias questões, como restrições quanto ao uso de MSN, Orkut, Youtube, *downloads* de músicas e uso de senhas nos computadores. Também trata das restrições quanto ao direito de imagem da empresa, que ocupa apenas um parágrafo em todo o documento.

O texto do código de ética representa uma tradução de problemas comportamentais enfrentados anteriormente. Em princípio, *sites* de redes sociais como o Orkut poderiam ser úteis no trabalho, como ferramenta de *networking*. No entanto, via de regra, o Orkut contém redes de contatos mais pessoais e raramente possuem algum nível de conexão com a empresa. Além disso, esse tipo de aplicativo pode se tornar um “gerador de distrações” e que concorre com a utilização do horário de expediente, que deveria ser destinado a produzir resultados para a empresa. Para Antônio, o problema é o abuso e a perda de produtividade resultante. Uma vez comentou que se recusa a pagar hora extra para qualquer funcionário que passe horas olhando o Orkut. No entanto, o documento faz uma tradução sintética dessas considerações para: “acesso aos *sites* de relacionamento como o Orkut não são permitidos”.

Como um texto no Wiki corporativo, o código de ética não exerceu efeitos substanciais. A média de visitação é bastante baixa (em média um pouco mais de uma vez, por funcionário). No entanto, quando esse texto passou para a forma de documento a ser assinado (como um termo de compromisso) pelos funcionários e com direito a explicações de Roberto e Mário, tornou-se impossível não se posicionar negativamente em relação ao código de ética. Em nenhum momento a reunião foi agressiva, mas o conteúdo foi recebido de forma defensiva e, muitas vezes, com comentários paralelos irônicos.

Quadro 28 – Reunião no aquário sobre o Termo de Compromisso (código de ética)

No dia seguinte à reunião com Antônio, às 14h, Roberto e Mário começam uma reunião de 40 minutos sobre o Termo de Compromisso, no aquário. Roberto está com uma versão impressa do Termo de Compromisso, do qual lê algumas partes e exemplifica outras.

Após a leitura do termo de compromisso, na parte de recursos da empresa, Roberto destaca em tom professoral:

– Prezar os recursos de empresa: usar com critérios, ou seja, evitar colocar os pés em cima da mesa, andar descalço, fazer *download* de vídeos que não estão relacionados à empresa.

– Trabalhos extras aqui na empresa, também não pode acontecer. Vai passar a ser da CognitioARCA. É da lei. Para ficar de acordo com a lei, para não se incomodar. Aguentar profissional do auditor, ninguém merece.

– O uso de computadores é de todos. Não pode ter senha. Tudo que está lá dentro é da empresa.

– O conhecimento é vendido com exclusividade. Por isso, não deve haver uso da imagem da CognitioARCA para fins pessoais. No mínimo não é ético. Em fóruns, referências, *sites*, não é “eu sou” ou “eu fiz”, pois é a CognitioARCA que leva os créditos. É assim que a gente assina sobre direito de imagem. Não pode usar nem em *sites*, em *blogs*, panfletos. Em currículo, pode. Para citar, pode falar na entrevista. Para quem usa portfólio, esses caras precisam de autorização expressa.

“Isto também é um termo de sigilo que vocês assinaram”, complementa Mário.

– Direitos de imagem. Até pouco tempo atrás, era uma empresa de tecnologia. A CognitioARCA não é só uma empresa de tecnologia. Quem diz isto é o cliente. O que o segmento de educação entende é bem mais formal. Não é mais o Google [referindo-se à empresa como um exemplo de ambiente de trabalho de empresa de tecnologia]. É mais instituição de ensino do que Google. Não dá para falar alto, quando temos visita, ao ponto do cliente perguntar: “o que está acontecendo?”

– Mudou lá fora. A gente tem que mudar algumas coisas aqui dentro. Tirar o bonezinho, isto é muito mal visto na educação. Lembra-se da figura de tia. Lá fora pode, aqui vamos, por necessidade, ser mais formal.

– *Sites* de acesso. Alguns pontos: Orkut, MSN, Youtube, nada disso é para ficar usando. Não tem a ver com a empresa. São coisas muito pessoais. Que mais? No lugar do MSN, usar o Google talk para trocar recadinho.

– Que mais? É isto gente. É basicamente o que está no Wiki.

– Ah sim, veio à tona a questão da banda, então o pessoal esqueceu que a gente tem normas. A preocupação é com o bom uso dos recursos: 80% da banda é de *download* de música e, ainda, o cara da internet vem aqui dizendo que a empresa estourou a cota 100% do tempo.

– Alguma dúvida? Não é só a questão da banda. Tem todo o res-

to, a utilização de tudo: nome, imagem, equipamento, para a gente lembrar um pouquinho...

“Como fica o uso do Youtube?”, pergunta um ilustrador.

– São coisas diferentes. Uma coisa é acessar coisa nova de *flash*. Outra é acessar o Orkut. Não tem nada a ver com a empresa. Tudo isto está no Wiki.

“Tenho dúvida sobre o modo de vestir.”, afirma um diagramador.

– Esta é uma coisa que a gente tem que ir mudando. Exemplo do pé na mesa, descalço, fica estranho! O comportamento tem que ser mais profissional. Para um cliente mais formal, isto pode ser o suficiente para não fechar o contrato. Por exemplo, este senhor vem de terno e gravata. É cliente. Veio de São Paulo.

“O que pode ou não, é bom senso”, conclui Mário sugerindo que algumas coisas precisam ser repensadas na nova CognitioARCA. Em seguida. Roberto encerra a discussão:

– Mais alguma? Então tá. Obrigado.

Fonte: Descrição do autor

A reunião de apresentação do termo de compromisso (Quadro 28) foi uma tradução do conteúdo do código de ética. Todos os colaboradores que estavam no aquário estavam assimilando e traduzindo o código de ética para os seus próprios termos. O código de ética é normativo e, assim como sugere alguns comportamentos, também proíbe ou restringe outros. Em alguns casos, as proibições afetam proximamente hábitos, costumes e rotinas de alguns funcionários.

Os colaboradores foram comedidos em suas manifestações durante a apresentação do termo de compromisso. Mas, depois da reunião, algumas pessoas ficaram exacerbadas (Quadro 29) e se manifestaram quando Roberto saiu do aquário para conversar com Mário e Antônio.

Quadro 29 – Comentários sobre o termo de compromisso depois da reunião e no dia seguinte

“Alegria é uma das coisas mais fáceis de se perder”, comentou um ilustrador, referindo-se ao fato de que um dos valores da CognitioARCA é a “alegria”.

“A CognitioARCA quer ser alguém que não é”, respondeu um designer gráfico.

Um designer instrucional relembra, em voz alta, como era a antiga CognitioARCA e do que aconteceu com a mudança do escritório. Lembra que o Antônio perguntou: “O que aconteceu? Por que perderam a vontade e o comprometimento?”

“Cara, essas desculpas não colam”, desabafou outro designer instrucional e continua:

— Prefiro que falem claro. Fale que o trabalho não está legal e me mande embora. Mas não inventa desculpa. Eu me sinto ofendido. Eu tenho quatro mega de banda em casa e aqui só tem um mega. Fale claro que o meu trabalho não está legal. Mas não inventa desculpa. O que importa é se eu faço, ou não, o que me pedem. Não é o resultado que interessa? Não sei quem ele é. Cada dia uma coisa nova. Não sei o que esperar. Eu me sinto ofendido.

“Vou falar com o Antônio”, declarou outro designer gráfico. “Não acredito que ele tenha falado algo sobre o assunto de boné.”

“O importante é a produtividade”, comenta um outro designer gráfico, que não se conforma com a desculpa de que os clientes são conservadores.

Um designer instrucional também reclamou sobre o boné e comenta que lá, no antigo escritório, podia ir de bermuda sem nenhum problema e que o Antônio nunca “encheu o saco” por isso.

“O gente, não vamos usar o Gtalk para não ocupar muita banda”, ironizou Josué.

“Quem usa o *notebook* tem que desligar *wireless*”, continuou um estagiário.

“Todo mundo aqui trabalha com monitor, vamos apagar as luzes”, satirizou um designer instrucional.

“Estou decidido a não assinar esta coisa”, declara um outro designer instrucional.

Fonte: Descrição do autor

A receptividade às proposições do código de ética certamente, não foi positiva. Os aspectos das vestimentas (boné) e do pé na mesa, enfim, de ser uma empresa mais formal, foram introduzidos por Roberto. Este foi um viés do Roberto para a interpretação do código de ética. De qualquer modo, os funcionários foram afetados pelo código de ética. Via de regra, ficaram insatisfeitos. Alguns outros, decidiram conversar com Antônio, para ter uma outra leitura do código de ética.

Alguns meses mais tarde, o tema do código de ética foi discutido com os novos sócios Colaboradores da CognitioARCA (Quadro 30). Dessa vez, o tema foi tratado de forma diferente, não na forma sintética e resumida de um código de ética. Como caixa preta, ou seja, em um alto nível de síntese, o código de ética faz gerar juízos – via de regra negativos. Por outro lado, na discussão sobre o trabalho fora da empresa, entre os sócios a discussão não se traduziu em insatisfação.

Quadro 30 – Reunião dos sócios – Trabalho fora da empresa

Antônio está satisfeito com o andamento da reunião com o novo grupo de sócios Colaboradores (Artur, Edson, João, Sandro e Walter), que começou uma hora antes. Antônio resolve passar para o próximo tópico da reunião:

— Beleza. Próximo ponto é [olha para o *notebook*]. Amanhã, um dos pontos é a questão dos... uma coisa que estava impactando, de ser mais transparente: trabalho fora da empresa. O exemplo recente é o caso do Manuel, que não veio trabalhar porque trabalhou a noite inteira. Isso impacta. A gente tem responsabilidade com a CognitionARCA. A CognitionARCA tem que ser prioridade. É uma das questões mais críticas. Esta é uma questão importante. O uso dos recursos. Estas questões, duas a três, têm que ter encaminhamento comum, que seja consenso. Para mim é natural.

“Na minha opinião, *freela*⁵⁹ não pode impactar na empresa”, opina João.

“Então são duas partes no código de ética: não fazer *freela* aqui dentro, e *freela* externo pode, desde que não afete o desempenho”, propõe Sandro.

“Mas isso...”, começa Antônio. “Mas isso é meio óbvio”, completa Sandro.

Cláudio finalmente consegue chegar ao escritório. Reclama do trânsito, devido à greve de ônibus na cidade. Antônio diz para Cláudio que estavam concluindo um tema e que depois ele a atualiza.

“Então, temos que definir o que é impactar”, propõe Edson. “Fazer *freela* e não estar aqui, isto é impactar.”

Antônio para Cláudio:

– A gente está fazendo alinhamento. A gente quer levar posição: sócio deve bater ponto – banco de horas igual para todos; direitos e deveres – *freela*, trabalho aqui e prioridades; uso de recursos da CognitionARCA, entre outros temas de RH.

“Não tem como controlar”, afirma Walter. “Só consegue controlar quando advertir a pessoa.”

“Acho que não é controlar”, argumenta Sandro. “É definir má prática. Não é uma coisa de se controlar. Talvez isto não seja óbvio...”

Antônio resume a sua opinião:

– Algumas coisas a gente tem que definir com antecedência. Se

⁵⁹ *Freela* é o termo usado para se referir a *freelance*, ou seja, a trabalhos avulsos sem relação com a empresa.

lá, nos direitos e deveres, para trabalhar na CognitioARCA, está escrito que “durante o horário de trabalho, trabalhe para a CognitioARCA”, então trabalhe direito. Essa é uma posição nossa. Essa questão dos recursos, fazer *freela* aqui, isto já aconteceu. A posição nossa é que é óbvio.

João exemplifica com casos de pessoas que acessam Orkut durante o horário do expediente e sugere o bloqueio do acesso a este tipo de *website*. Antônio responde:

– Isto é complicado. Teve fases que queria colocar *Proxy* [na internet, para bloquear o acesso a alguns *sites*]. Uma coisa é entrar no Orkut no almoço e outra, ficar o dia inteiro olhando o *site*...

“Eu li, outro dia, que as empresas que fizeram isto perderam produtividade”, informa Edson.

“Eu sou velho”, comenta Antônio. “Tento não chutar a lata.”

Sandro avalia:

– Duas situações complicadas. Na primeira, está afetando? Está com prazo apertado? Isto é ruim. Na segunda, o ritmo de trabalho está mais *light*, então acessa. Não tendo impacto, tudo bem.

“Mas isto não é fácil”, afirma Antônio. “O óbvio é bem variável e os limites também.”

“Não é mais fácil avaliar pontualidade?”, propõe Edson.

“Dá inclusive para tirar relatórios dos acessos e dos *sites* mais acessados”, informa João.

Contrariado com a resposta de João, Edson comenta “acho que tem que estudar mais”.

Depois de um relato dos *sites* mais acessados de João, Antônio propõe:

– Eu acho, alguns pontos iniciais: no Wiki, tudo é muito óbvio. Mudar coisas muito impositivas.

“Talvez deixar claro que tudo é monitorado”, propõe João. “Acho que deveriam saber que tudo é monitorado.”

“Eu só descobri isto porque o João está fazendo *cache* e eu não conseguia parametrizar o Ning”, comenta Edson.

“Todos precisam saber”, diz Cláudio. “*Cache* e monitoração estão casados.”

“Mas eu nunca vi isto bem resolvido”, diz Sandro.

“É 8 ou 80”, concorda Artur.

“Mas, e quanto às redes sociais, tipo o *facebook*, o *ning*?”, pergunta Edson.

“Tem que ter...”, responde Antonio rapidamente.

“A política que vale à pena é a autorregulação”, afirma Cláudio.

“Não vou ficar aqui fazendo espionagem, mostrando para alguém que estou olhando. Tem que estar na consciência.”

“Então, vamos fazer diferente”, propõe Antônio para o grupo. “Direitos e deveres – vamos fazer um trabalho mais assim, como montar um grupo para montar o código de ética. Então não vou apresentar este tema amanhã. A posição é essa.”

Todos concordam. Antônio, a seguir, faz um resumo, para Cláudio, dos pontos discutidos na reunião, antes de prosseguir a pauta.

Fonte: Descrição do autor

Ao proibir de forma normativa, o código de ética torna-se antipático. A imposição do código de ética faz reagir de forma negativa. Além disso, o código de ética é composto por proposições sintéticas e, via de regra, descontextualizadas das redes que as originaram. A tradução do código de ética, portanto, é um processo errático (Quadro 29).

Por outro lado, a discussão dos *freelas* (trabalhos realizados fora da empresa) foi circulada de forma diferente. Começou como uma percepção de problema que está afetando a produtividade da empresa, começou com constatações óbvias. Desse modo, os juízos sobre as proposições também circularam de forma diferente, não de forma negativa e rápida, mas mais ponderada. Com juízos menos salientes, o tema foi discutido de forma mais produtiva.

5.4.3 Síntese Analítica

Os episódios que compõem esta seção exploram o conceito de “juízo⁶⁰” como uma entidade circulante. O entendimento do “juízo” como actante é uma interpretação do resgate do conceito de valor de Gabriel Tarde (LATOURE; LÉPINAY, 2009). Os valores dependem de crenças e desejos e manifestam-se, em vários graus de intensidade, através de avaliações sobre a verdade, a utilidade e a beleza (LATOURE; LÉPINAY, 2009). Para Latour e Lépinay (2009, p. 11), existe um núcleo quantitativo para todas as avaliações humanas que precisam ser considerados nos relatos das ciências sociais: os valores. Enquanto crenças e desejos, os valores são difíceis de serem identificados. Por outro lado, os valores deixam rastros através das suas manifestações como juízos, avaliações ou valorações. Por isso, optou-se pelo acompanhamento dos juízos como entidades em circulação. Os juízos são traduções

⁶⁰ Juízo é o ato, processo ou efeito de julgar (HOUAISS, 2009).

(ou translações) da aplicação de valores. Os episódios descritos nesta seção envolvem muitos juízos.

A iniciativa do plano de participação no capital social da empresa fez com que os funcionários se posicionassem em relação a ser ou não sócio da CognitioARCA. O plano de participação foi recebido com surpresa, pois poucos esperavam pela iniciativa. As mudanças no contrato social e valoração da empresa levaram pouco mais de dois meses. A ideia, porém, de se ter uma empresa de sócios era bem mais antiga. Um dos principais efeitos do plano de participação foi fazer com que todos os funcionários se posicionassem. Não havia controle sobre qual seria o posicionamento, mas havia um certo controle sobre o processo de posicionamento. Alguns reclamaram que não entendiam as razões de se estar fazendo a proposta naquele momento de dificuldades financeiras, inclusive desconfiando das intenções da proposta. Muitos tiveram dificuldades em entender a proposta, nunca tinham visto um contrato social nem planilha de valoração das cotas. Parecia um plano de incentivo financeiro, mas, na prática, era um plano para se tornar sócio de uma empresa.

O plano foi aberto a todos, e estabeleceu-se o prazo de um mês para as negociações bilaterais. O plano, que deveria ser visto como uma iniciativa positiva, teve efeitos colaterais.

Para os interessados, o desafio era traduzir o conceito de sócio Colaborador para os seus interesses. A necessidade de ter de assumir um compromisso de longo prazo (a chamada “algema”) demandou esforço. Ao final do processo, muitos disseram que sim, simplesmente para ganhar tempo. Continuar na empresa, dizendo que não queria ser sócio, era uma posição delicada. Desse modo, poderiam acompanhar a evolução do clima organizacional para decidir o que fazer, inclusive buscar oportunidades no mercado de trabalho. De fato, após alguns meses, vários desses funcionários aceitaram outras propostas de emprego, mesmo tendo negociado os termos de compra de cotas.

Para parte dos não interessados, o cenário de divisão da empresa entre sócios e não sócios foi um influenciador de decisões. Na entrevista demissional, um dos funcionários concluiu que o clima organizacional ficaria muito ruim com a divisão dos funcionários. Preocupando-se também com os problemas financeiros, justificou que teve “um pensamento egoísta” e aceitou a oferta de emprego em outra instituição.

Assim como o plano de participação fez com que os funcionários se posicionassem em relação à empresa, a revisão do código de ética também gerou juízos, via de regra, negativos. O código de ética é um instrumento antipático. Mas, enquanto estava apenas no Wiki Corporativo, tinha pouca influência na empresa. A estratégia “pedagógica” de

divulgação do “termo de conduta” no aquário e de coleta coletiva de assinaturas gerou reações negativas. Ao explicar os termos de conduta, o responsável pela divulgação do termo de compromisso introduziu os seus próprios juízos sobre aspectos comportamentais (e.g., não gostava que as pessoas usassem bonés no trabalho) e ampliou a reatividade.

Na forma de recomendações e proibições, o termo de conduta propõe-se a regular as atividades dos funcionários. Como as proibições devem se aplicar a todas as situações indistintamente, o conteúdo do termo de conduta representa um elevado nível de síntese e, desse modo, é uma tradução muito distante dos problemas iniciais que levaram à sua elaboração.

Por outro lado, em um outro momento, os novos sócios colaboradores voltaram a discutir o tema do código de ética. Dessa vez, em vez de discutir proposições como “é proibido usar o Orkut”, optou-se por trabalhar situações específicas “fulano de tal fez *freela* de madrugada e não veio trabalhar hoje, o que devemos fazer neste caso?” Desse modo, uma possível proposição seria que recomendações ou proibições sintéticas (sem contexto) são textos que “ganham” autonomia rapidamente e há pouco controle sobre os juízos resultantes. Do ponto de vista do processo (atividade) de influência, as proposições sintéticas do código de ética apresentaram vários efeitos colaterais.

Uma outra leitura das reações sobre o código de ética, aderente a ANT, é através da noção de porta-voz. A imposição do “termo de conduta” pode ser visto como um processo autocrático, onde apenas a representatividade dos interesses da empresa se fez presente. Não houve oportunidades para outras representações, apenas para poucas manifestações isoladas. No caso da reunião dos sócios sobre o código de ética, a conversação permitiu a emergência de porta-vozes para ponderar sobre os vários aspectos de cada situação. Ao permitir a manifestação de vários representantes, o processo foi melhor assimilado pelo grupo.

Um outro aspecto dos episódios desta seção é a noção de que um grupo participou na definição das decisões sobre políticas de RH. Neste sentido, é interessante resgatar a teoria LMX, que se originou da percepção de que os líderes tendem a perceber as pessoas como sendo parte do *in-group* ou do *out-group* (BASS, 2008, p. 419). Os episódios discutidos nesta seção sugerem a formação de um *in-group* entre o diretor executivo e um certo grupo de pessoas. O diretor executivo compartilhou a tarefa de definir a lista de quem fica na empresa com três pessoas. Na divulgação do termo de compromisso, o diretor escolheu duas pessoas para definir os próximos passos. Por outro lado, a formação do novo grupo de sócios Colaboradores também mudou a natureza e a composi-

ção do *in-group*. Temas de RH que eram discutidos em um grupo restrito de pessoas, passou a circular entre os sócios da organização. Neste sentido, a composição do *in-group* foi se alterando. Além disso, a composição do *in-group* foi atribuída pelo pesquisador (como observador externo). Do ponto de vista empírico, identificou-se grupos onde o conteúdo, a forma e o tempo das conversações entre o diretor e os membros grupo eram qualitativamente superiores (para o pesquisador). Normalmente, a formação dos grupos era definida pelo diretor por características funcionais e por afinidades interpessoais. Aparentemente, havia confiança para tratar temas sensíveis e os problemas associados. No entanto, quando um certo *in-group* (funcional) não alcançava os resultados esperados, o diretor também reduzia a frequência dessas conversas.

Latour (2005) destaca que a noção de grupo é estática e que, pela ANT, o interesse está no processo contínuo de formação do grupo. De fato, a noção de *in-group* foi se alterando ao longo dos episódios. Pode-se dizer que houve um processo de “*in-grouping* e *out-grouping*”. Para Bass (2008), uma das questões em aberto sobre a teoria LMX é o nível de análise (diádico ou grupo). Pela ANT, a questão vai além do nível de análise, pois o importante é o processo de formação de grupo, junto com todos os actantes que interferem neste processo. Ou seja, pela ANT, o nível de análise não é definido a priori, pois depende da rede de associações.

6 DISCUSSÕES

6.1 Reflexões sobre as descrições de campo

Este estudo de caso investigou a CognitoARCA, uma empresa de pequeno porte de desenvolvimento de cursos de ensino a distância localizada na região Sul do Brasil. A CognitoARCA possui características das chamadas organizações intensivas em conhecimento (OICs) como o uso sistemático de habilidades de tratamento simbólico, autonomia para o desenvolvimento das atividades e estrutura organizacional achatada.

Nesta seção, efetua-se um breve resgate dos episódios analisados e da literatura da liderança organizacional.

6.1.1 Aspectos performativos da CognitoARCA

Para se caracterizar a CognitoARCA, enquanto organização, recorreu-se a definição performativa (STRUM; LATOUR, 1987), onde a CognitoARCA é constituída pelos esforços de defini-la. Desta forma, destacou-se as principais atividades executadas pelos actantes associados a CognitoARCA. A própria missão da empresa sugere uma autodefinição performativa: “criar, formatar e operar soluções” de desenvolvimento de ensino a distância.

Ao se considerar a liderança como processo da atividade de influência (STOGDILL, 1950), a partir da Teoria-Ator-Rede, salientam-se os mais diversos actantes organizacionais. Actantes aparentemente triviais, como o dispositivo do ponto eletrônico, sugerem uma extensa rede de actantes humanos e não humanos que influenciam o dia a dia da organização. Na rotina diária dos funcionários, a localização do ponto eletrônico permitia várias interações dos funcionários com o diretor, com rápidas atualizações e trocas de informação toda vez que precisavam passar o crachá (início de expediente, saída para o almoço, retorno do almoço e fim do expediente).

Em função das características de OIC, identificou-se o escritório (e o ambiente de trabalho) como um actante para a CognitoARCA. O *layout* do escritório, junto com a infra-estrutura tecnológica associada e as normatizações de horário de expediente, favoreciam a troca de informações e de opiniões entre os funcionários. O livre acesso visual (através de divisórias de vidro) facilitava a localização das pessoas e a proximidade funcional estimulava a rápida troca de opiniões. Mesmo traba-

Ihos mais multidisciplinares beneficiam-se das características de fácil acesso e de frequentes e breves interações.

A ANT contesta a noção de contexto (pois é uma forma simplista de se inferir que os actantes atuariam de forma transparente e homogênea, como se houvesse uma “força estrutural”). De fato, os actantes selecionados sugerem que as ações organizacionais são mediadas pelo escritório, pela missão etc e de forma contingencial. Não são meros elementos contextuais, são actantes que influenciam a liderança organizacional.

O dia a dia da CognitioARCA está repleto de pequenas surpresas. A cada momento, os actantes podem enfrentar situações inesperadas. E a cada momento, os actantes decidem entre desistir (ou postergar) ou persistir e adaptar. A autonomia de atuação dos funcionários da CognitioARCA, típico de OICs, favorece este tipo de padrão de ação. Para se alcançar um resultado, há múltiplas alternativas. A escolha envolve inclusive questões estéticas e lúdicas. O desenvolvimento da página do *website* (de publicação de arquivo pdf *on-line*) ilustra esta situação. As questões estéticas influenciaram o trabalho de engenharia reversa para adaptar a solução de publicação (de um *website* de publicação) para o *website* da CognitioARCA. Os resultados intermediários também influenciaram. Pequenos resultados positivos foram se acumulando e favoreceram a persistência no curso de ação. Mesmo assim, o reaproveitamento de partes do código de programação apresentou efeitos colaterais, o resultado final não ficou “perfeito”. Neste caso, os actantes optaram pela adaptação, buscaram soluções para conviver com os efeitos colaterais.

Este padrão de “desistência-convivência ou persistência-adaptação” pode ser associado a liderança como resolução de problemas (GRINT, 2008; HEIFETZ, 1994). No entanto, não se identificou a circulação das tipologias de problemas desta literatura (e.g., como definir um problema como adaptativo). Os actantes descobrem situações, definem problemas e podem “desistir ou persistir”. Muitas das ferramentas de resolução de problemas não deixaram rastros para este estudo.

6.1.2 Desenvolvimento do curso Métodos

O desenvolvimento do curso Métodos ilustra a principal circulação da CognitioARCA: cursos de EaD (nas suas mais variadas formas). Cada curso passa por sucessivas transformações: orçamento, proposta comercial, contrato, especificações, planilha de coleta de informações, entre outros, até a geração de um arquivo tipo *Flash* que pode ser acessado através de uma página *web*.

As descrições do desenvolvimento do curso Métodos concentram-se quando há o encontro de várias circulações. Devido a problemas de fluxo de caixa, o diretor executivo agendou uma reunião intermediária para validação do conteúdo do curso e assim negociar antecipações. Os membros do time de desenvolvimento do curso Métodos desconheciam as necessidades financeiras da empresa e desenvolveram suas atividades como se fosse um curso normal, seguindo o processo de desenvolvimento de cursos da CognitioARCA. A reunião intermediária de validação com o cliente foi refutada pelo time de desenvolvimento, inclusive as implicações de prazo. A reunião intermediária não estava prevista e haveria grandes riscos de retrabalho. O diretor, para manter a circulação do prazo da reunião intermediária, teve que recrutar mais funcionários e investir mais esforços para manter esta circulação.

A circulação de actantes requer esforços, principalmente os actantes que possuem maior impacto no dia a dia dos funcionários. O prazo da reunião intermediária de validação é um actante. Enfrentou resistências. Gerou efeitos. A manutenção deste marco (*milestone*) influenciou as atividades dos funcionários. Mesmo assim, a reunião não aconteceu (porque o coordenador do cliente estava em viagem). Mas os seus efeitos persistiram. O diretor executivo alcançou o seu objetivo de negociar com o cliente.

Retrospectivamente, pode-se dizer que o desempenho do time do curso Métodos foi irregular ao longo dos episódios. Somente na reunião de “o contexto mudou”, quando ficou saliente a urgência do desenvolvimento, é que uma pessoa assumiu o modo comando (conforme a terminologia de Grint [2008]) e distribuiu as atividades entre os membros. No entanto, esta é uma avaliação a posteriori. Para Day, Gronn e Salas (2004), a liderança está relacionada aos processos do time e, neste caso, indica que o time de Métodos possuía poucas ferramentas de trabalho em times ou que foi ineficaz no seu uso. Durante a ação organizacional, não se identificou a circulação de conceitos de times de trabalho, mesmo o termo “time” foi pouco utilizado pelos membros.

Levando-se adiante esse o conceito de liderança como efeito (ou resultado), a efetividade da liderança somente pode ser entendida a posteriori. Neste caso, a liderança como atividade de influência pode incluir elementos de intervenção. Depois da ação organizacional, a intervenção ocorreria através de treinamentos (como sugere Day, Gronn e Salas [2004]). Durante a ação organizacional, pode-se resgatar o referencial de Heifetz (1994) que propõe várias formas de intervenções durante a ação. De fato, se é possível intervir com treinamentos, ao se reduzir o tempo entre a “ação” e a intervenção, pode-se realizar intervenções muito pró-

ximas aos efeitos da ação organizacional. O desafio, portanto, é a velocidade do diagnóstico para ajustar as intervenções. No entanto, estas circulações são sutis e, nesta pesquisa de campo, aparentemente, várias intervenções não estavam vinculadas a conceitos de liderança ou trabalhos em time (o Quadro 10 ilustra algumas intervenções na forma “e aí, o que fazemos?”). Aliás, ação e intervenção são indistinguíveis para o pesquisador. Um actante pode manter um curso de ação ou mudá-lo através da intervenção sobre outros actantes, sendo que o pesquisador pode apenas observar estas atividades. Somente quando há mudanças inesperadas (do ponto de vista do pesquisador e a posteriori) ou quando o actante relata a intervenção, é que se pode inferir sobre intervenções. Mas do ponto de vista do método da ANT, a inferência sobre a intencionalidade é questionável. Para a ANT, portanto, isso é uma distração.

6.1.3 Decisões sobre Recursos Humanos

Os episódios selecionados de RH refletem a circulação de juízos na CognitioARCA, desde a elaboração do plano de participação no capital social da empresa para todos os funcionários da empresa a até mudanças no código de ética.

Estes episódios ilustram a impossibilidade de controle sobre a atividade de fazer-sentido de Weick (1995). Os funcionários da CognitioARCA não podiam ignorar o código de ética nem o plano de participação. A circulação de juízos foi quase que obrigatória. No caso do plano de participação, mesmo sendo uma iniciativa positiva, os resultados foram discrepantes. No caso do código de ética, as mudanças foram recebidas negativamente. As proposições antipáticas do código de ética favoreceram a circulação de juízos negativos. Além disto, as proposições do código de ética são sintéticas, pois tendem a generalizar casos específicos e devem ser aplicadas nas mais variadas situações.

Latour e Lépinay (2009) resgatam o conceito de valores, enquanto crenças, desejos, ideias e vontades. De fato, os valores são actantes, apesar de serem de difícil rastreamento. O processo de avaliação, juízo ou valoração envolve valores. Para Heifetz (1994), o trabalho adaptativo envolve a mudança de valores e isto se faz necessário quando estes valores se tornam um empecilho para a adaptação ao meio externo. Nesta pesquisa, as circulações de juízos (e dos valores associados) foram abundantes. Os actantes mudam de valores (desejos, crenças, ideias e vontades), mas isto não caracteriza a liderança como trabalho adaptati-

vo, pois o conceito de trabalho adaptativo é normativo e intervencionista (com a adoção de ferramentas da psicoterapia).

Por fim, apesar de não existir controle sobre os juízos, pode-se atuar sobre processo de circulação. A apresentação do plano de participação com um prazo para negociação forçou posicionamentos e juízos. A velocidade gerou desconfianças. De fato, tanto a velocidade como a forma de circulação do plano de participação poderiam ter sido alterados. Por hipótese, um processo mais lento e mais progressivo de circulação permitiriam mais ajustes e adaptações. Uma interpretação alternativa seria usar a noção de representatividade para normatizar a intervenção. Neste caso, pode-se atuar não só sobre a velocidade de circulação mas em permitir (ou não) que os porta-vozes se manifestem e que sejam eficazes (ou não) na sua representação. Neste sentido, intervenções sobre o processo de circulação de actantes também constituem a liderança como processo da atividade de influência.

6.2 Discussões sobre teorias e abordagens da liderança

A partir da Teoria-Ator-Rede e dos resultados obtidos nesta pesquisa, elabora-se uma reflexão analítica sobre três teorias da liderança que introduziram inovações tanto no entendimento como nas pesquisas sobre a liderança organizacional:

- Liderança como gerenciamento de significados de Smircich e Morgan (1982).
- Liderança como estimular o fazer-sentido de Weick (1995).
- Liderança como resolução de problemas adaptativos de Heifetz (1994).

O objetivo desta reflexão é investigar, de forma propositiva, potenciais limitações e potenciais contribuições de melhoria nestas teorias da liderança organizacional.

6.2.1 Liderança como gerenciamento de significados

A Teoria-Ator-Rede representa uma ruptura em relação ao referencial da construção social da realidade adotado por Smircich e Morgan (1982). No entanto, pode-se revisitar algumas proposições da liderança como gerenciamento de significados e elaborar proposições alternativas e mais aderentes ao referencial da Teoria-Ator-Rede.

Smircich e Morgan (1982, p. 259) propõem que “a liderança envolve o processo de definir a realidade em modos que sejam sensatos para os seguidores”. Por outro lado, pelo referencial da Teoria-Ator-Rede, os actantes e, portanto a realidade, não podem ser controlados, pois adquirem autonomia e surpreendem (LATOUR, 1999b, p. 28). Nesse sentido, a expressão “definir a realidade” é incompatível com a ANT. Os actantes podem mediar e circular outros actantes, mas não podem controlá-los na totalidade. Os actantes podem se associar a outros actantes e assim alterar as suas redes (ou seja, a realidade no sentido da ANT), mas não defini-los. Uma possível tradução para a ANT seria: a liderança envolve o processo de associação de actantes em modos que influenciem as ações de outros actantes.

Smircich e Morgan (1982, p. 262) propõem que “os líderes podem gerar uma variedade de interpretações que constituem a base de ações significativas”. De fato, os “líderes” geram uma variedade de interpretações sobre as quais não possuem controle. Mas, pelo contrário, como não possuem controle, é difícil afirmar que essas interpretações irão constituir a base de ações significativas. Eles influenciam as ações, muitas vezes de modos inesperados, mas a relação significativa entre interpretação e ação ainda precisa ser estabelecida. Para a ANT, esta relação é frágil e acidental.

Por fim, Smircich e Morgan (1982, p. 269) propõem que “os líderes simbolizam a situação organizada nas quais eles lideram”. A Teoria-Ator-Rede não se restringe ao simbolismo dos actantes nem ao significado das situações. De fato, não é adequado descrever a organização como uma construção social, pois isto implicaria em que se trata de uma representação, um conjunto de significados ou um modo particular de se ver o mundo (MITCHEL, 2002). Por outro lado, a presença do diretor exerceu influência direta nas diversas situações descritas e também de forma indireta através dos seus porta-vozes (e.g., coordenador, planejador de produção, gerente de RH, etc.). Suas proposições, por exemplo, tiveram destaque e raramente podiam ser ignoradas. A circulação de muitos actantes foi “estimulada” pelo diretor executivo (e com a contribuição de muitos outros actantes). Latour (1999, p. 28) é enfático: pode-se estar engajado em uma cascata de eventos irreversíveis, mas não se pode ser o mestre das ferramentas. Dessa forma, os líderes não podem ser mestres do seu próprio simbolismo, mas podem construir uma rede de porta-vozes que o representam.

Possivelmente, uma das principais contribuições da Teoria-Ator-Rede para a análise da ação organizacional é deslocar o foco para os actantes e não para a interpretação nem para os aspectos simbólicos.

Para se entender a ação dos actantes, a atenção deve estar nos vínculos e naquilo que ativa os actantes (LATOURE, 1999b, p. 27).

6.2.2 Liderança como fazer-sentido

O foco de Weick (1979, 1995) está nos mecanismos de fazer-sentido (*sensemaking*). Weick (1979, 1995) propõe uma relação entre fazer-sentido e ação: o processo de fazer-sentido ocorre depois da ação, pois a ação molda os processos cognitivos. A ação precede o sentido.

Weick (1995) também reconhece as dificuldades de se controlar os processos de fazer-sentido. Apesar disso, Weick (1995) propõe modos pelos quais os líderes podem influenciar esses processos: através de reuniões, categorizações, encorajando a experiência compartilhada e através de expectativas.

O líder usa as reuniões como ocasiões de fazer-sentido (WEICK, 1995). Nesta pesquisa, as reuniões foram importantes ocasiões para a circulação de actantes. Nas reuniões, os actantes em circulação podiam multiplicar os seus efeitos. No entanto, muitas das proposições verbais circuladas nas reuniões simplesmente desapareceram da organização (os únicos rastros remanescentes estão nas anotações de campo do pesquisador).

Para Weick (1995), o líder nomeia e categoriza, para estabilizar os fluxos de experiência. O episódio do plano de participação é um exemplo de categorização. O plano criou e viabilizou a ordenação e a categorização de tipos de sócios (colaboradores ou investidores). As categorias funcionaram como caixas pretas. Latour e Woolgar (1986) propõem que os artefatos são estabilizadores e, neste caso, foram as categorias que funcionaram como estabilizadores. Bowker e Star (1999) também destacam a importância dos processos de classificação para a estabilização e a propagação de padrões. No entanto, ao mesmo tempo em que estabilizam, as categorias aumentam os ruídos nos processos de tradução e de translação. Nesse sentido, as categorizações tendem a estabilizar os fluxos de ação, mas, como caixas pretas, sempre podem ser abertas (desestabilizando o fluxo da ação quando questionadas ou refutadas).

Para Weick (1995), o líder encoraja a experiência compartilhada como forma de fazer-sentido compartilhada. Weick (1995) parte da premissa da comunicação organizacional de que os problemas organizacionais estão na falta de comunicação. No entanto, os funcionários da CognitioARCA passam a maior parte do tempo interagindo com as suas ferramentas de trabalho e não em reuniões ou em conversas com cole-

gas. Se a ação antecede o processo de fazer-sentido, então os funcionários desta OIC passam a maior parte do tempo em processos de fazer-sentido fora do grupo. Por outro lado, as circulações envolvem processos de associação de actantes, ou seja, os actantes são relacionais. Desse modo, não faz sentido ter experiência isolada (ou não compartilhada) e, assim, a decisão reflete o grau de compartilhamento.

Por fim, para Weick (1995), o líder entende que as expectativas são reais e que interferem nos processos perceptivos e de fazer-sentido. Nesta pesquisa, identificou-se que expectativas são actantes. As expectativas sobre as consequências da divisão entre sócios e não sócios, por exemplo, aceleraram a busca por outros empregos fora da empresa. O prazo de uma reunião também pode ser um actante relacionado à expectativa quando cria um senso de urgência e prioriza o uso de certos intervalos de tempo. Weick (1995) também resgata o efeito pigmaleão de Rosenthal e Jacobson (1992), ao sugerir uma relação positiva da expectativa do líder com o desempenho do seguidor. No entanto, esta é uma proposição que excede as observações de campo desta pesquisa. Do ponto de vista da ANT, as expectativas podem circular e, uma vez em circulação, ganham autonomia, e os seus efeitos podem surpreender. Como actantes, as expectativas podem influenciar o desempenho dos seguidores (tanto de forma positiva como negativa). Além disso, para se ter efeitos mais confiáveis, deve-se mobilizar mais actantes (LATOUR, 2005).

Essas prescrições sobre a liderança de Weick (1995), de certo modo surpreendem pela aderência com a Teoria-Ator-Rede, mesmo tendo como ponto de partida influências da construção social da realidade e da teoria da cognição. Taylor e Van Every (1999), por exemplo, criticam a tensão ontológica de Weick, que varia entre o construtivismo e a modelagem de sistemas fracamente acoplados. No entanto, Weick (2004, p. 409) evita soluções fáceis e enfatiza que o organizar é muito mais que discurso e que se deve permanecer atento ao fato de a ação organizacional ser uma atividade ontológica. Ao priorizar a ação (e não o sentido), Weick (1995) propôs um conjunto de atividades para a liderança que, de fato, estimulam a circulação de actantes.

Enquanto Weick (1995) enfoca o fazer-sentido (*sensemaking*), Latour (e.g., 2005) desloca a atenção para o faz-fazer (*fait-faire*), que poderia ser traduzido livremente como *actionmaking*. Na organização como organizar, o foco deveria estar no faz-fazer. A liderança está mais para *actionmaking* (faz-fazer) do que para *sensemaking* (fazer-sentido).

6.2.3 Liderança como resolução de problemas adaptativos

As duas principais abordagens da liderança como resolução de problemas são a de Grint (2008) e a de Heifetz (1994). Apesar de ambas serem normativas, merecem ser revistas, pois o tema de resolução de problemas demonstrou-se presente e frequente no dia a dia da OIC.

Grint (2005b, 2008) propõe uma heurística para se avaliar os processos da liderança a partir da forma como o líder relata a situação. Estes relatos (persuasivos) fundamentariam então o curso de resolução de problemas, tomado pelo líder: modo gerencial, modo de exercício de autoridade e modo de liderança. No entanto, o líder é apenas um actante no curso de ação. O episódio da reunião de “o curso vai atrasar” (Quadro 11) é um exemplo onde a decisão do líder foi refutada. De fato, esta heurística está centrada no líder como principal definidor da ação organizacional e assume que é possível diagnosticar, *a priori*, o tipo de problema que se está enfrentando. Além disso, o modo liderança de resolução de problemas tem forte viés normativo. A maior dificuldade está em se identificar os problemas do tipo intratável. Do ponto de vista normativo desta abordagem, o erro está em identificar soluções e persistir neste curso de ação para problemas intratáveis. Grint (2008) advoga que problemas intratáveis requerem que o líder assuma o papel de fazer perguntas e não de dar respostas. Esta abordagem parece mais adequada para programas de desenvolvimento de liderança, ao focar os aspectos da elaboração do diagnóstico da situação e da definição do curso de ação. No entanto, para o entendimento da liderança a partir da Teoria-Ator-Rede, esta abordagem simplifica os actantes para “relatos persuasivos da situação” e “legitimação da ação”.

A abordagem normativa de Heifetz (1994) destaca-se por ser uma teoria consistente da liderança e do seu desenvolvimento. A origem da teoria da liderança como trabalho adaptativo (HEIFETZ, 1994, p.5) está na transposição de princípios da psicoterapia para a liderança, onde consideram-se os comportamentos do indivíduo como resultados dos esforços de adaptação. Neste caso, as intervenções do psicoterapeuta ocorrem com o objetivo de aumentar a capacidade adaptativa do indivíduo. Para tanto, deve-se desenvolver as habilidades de esclarecer valores e de fazer progressos nos problemas que estes valores definem.

Os dois temas chave da teoria de Heifetz (1994) são adaptação e valores. A metáfora da adaptação está associada ao acoplamento do indivíduo com o seu ambiente (ou dependência mútua) e ao princípio da busca pelo equilíbrio dos sistemas vivos, sendo que o acoplamento depende tanto dos valores (e dos objetivos do indivíduo) como da forma

como estes valores moldam os comportamentos do indivíduo. Heifetz (1994) define os problemas mais difíceis (e, portanto, adaptativos) como sendo aqueles que envolvem a mudança de valores dos indivíduos para melhor se adaptarem à situação. E, para Heifetz (1994), este é o desafio da liderança: contribuir para que o grupo efetue o trabalho adaptativo sobre os seus próprios valores.

Latour e Lépinay (2009) recuperam o conceito de valores de Gabriel Tarde, que considera que os indivíduos calculam e comparam sistematicamente com base em crenças e desejos. E estas valorações manifestam-se em vários graus de intensidade sobre verdade, utilidade e beleza. Apesar de parecer um fenômeno psicológico, Latour e Lépinay (2009, p. 9) concluem que isto não se refere a nada interior ao sujeito, mas ao social do interpsicológico.

Os resultados das observações de campo sugerem a circulação intensa de juízos (ou valorações) como manifestações ou traduções dos valores (das crenças e desejos), no dia a dia de uma OIC. A segmentação dos valores, proposta por Gabriel Tarde (apud LATOUR; LÉPINAY, 2009), entre verdade, utilidade e beleza é sugestiva. Em uma OIC, existem valores estéticos em circulação. Os valores estéticos podem conflitar com os valores de utilidade, como no caso da discussão sobre tipos de fontes (onde a escolha da fonte visava aumentar a cultura visual, mas foi recusada pelo cliente pela potencial confusão entre o número um e a letra “L” minúscula; para a fonte *Times New Roman*, a diferença é mínima: 1 versus l). No desenvolvimento do portfólio para o *website* da CogntioARCA (Quadro 7), a solução circulada (adaptando um código para publicação *on-line* de arquivos tipo PDF) foi a de maior esforço e também a de maior satisfação estética.

Pela Teoria-Ator-Rede, os acoplamentos são formas de associação, além disso pode haver outros tipos de vínculos e de influência (e não só relações de dependência). Pela ANT, o princípio do equilíbrio também não é imposto *a priori*, principalmente porque as redes são híbridas (de humanos e não humanos) e não só de elementos “vivos”. Além disso, o termo adaptação sugere “ajuste de uma coisa à outra” (HOUAISS, 2009) e, para esta pesquisa, o termo adaptação é menos restritivo, podendo indicar apenas a solução passo a passo de problemas (e sem necessariamente envolver acoplamentos).

Nesta pesquisa, observou-se que surpresas sempre estiveram presentes no dia a dia da ação organizacional. Assim, o intencional (ou humano) sempre foi de algum modo superado, pois os actantes entram com dinâmicas que possuem a sua própria lógica e nunca são passivos (MITCHELL, 2002). Na prática, o elemento humano nunca está total-

mente no controle (LATOURE, 1999b). Por consequência, um importante padrão de circulação de actantes foi de desistência ou de persistência-adaptação. Ou seja, face às surpresas, há duas opções para os actantes: desistir ou persistir. No primeiro caso, simplesmente deixa-se de fazer esforços para circular os actantes. No segundo caso, em persistindo, os próximos passos dependem da resolução de problemas como uma forma mais geral de adaptação.

A diferença entre esta descrição e o trabalho adaptativo é que o termo adaptação sugere subordinação estrutural a um ambiente externo (e em mutação) no referencial de Heifetz (1994). Para a Teoria-Ator-Rede, os efeitos e as adaptações não são resultantes de aspectos estruturais, mas da rede de actantes (e que pode ser bem extensa). De fato, pela psicoterapia, existem adaptações “defeituosas” e “produtivas”, enquanto que pela ANT existem apenas adaptações, sendo que eventuais classificações (sobre a qualidade da adaptação) ocorrem somente *a posteriori* (e nunca *a priori*), ou seja, somente quando é possível avaliar os efeitos ou os resultados das adaptações. Neste caso, inclusive os critérios (ou valores) de avaliação das adaptações podem ser modificados. Esta classificação, por sua vez, interfere na caracterização da necessidade (ou não) de se resolver um problema do tipo adaptativo.

Dessa forma, todos os problemas são potencialmente do tipo adaptativo, e cabe aos actantes decidir quais caixas pretas abrir (ou não) e ainda definir qual conjunto de ferramentas irão utilizar. Ressalvando-se que sempre haverá surpresas. A improvisação e a incerteza fazem parte da adaptação. Por outro lado, a abordagem de liderança de Heifetz (1994) trata do processo de mudança de valores (em geral) e continua sendo uma heurística relevante para o desenvolvimento da liderança. No entanto, pela Teoria-Ator-Rede, é possível sugerir flexibilizações de algumas das premissas do referencial da liderança como trabalho adaptativo.

6.3 Resumo das principais lições desta pesquisa

A seguir, apresentam-se, de forma sintética e propositiva, as principais lições desta pesquisa sobre a liderança em uma organização intensiva em conhecimento (OIC).

6.3.1 Escritório faz parte da liderança organizacional e é um local que faz trabalhar e que faz circular

O ponto de partida desta pesquisa foi o resgate da definição de Stogdill (1950) da liderança organizacional como o “processo (ato) de influenciar atividades”, junto com a ampliação das entidades que participam da ação organizacional, proporcionada pela Teoria-Ator-Rede. Por consequência, entre muitos outros, destaca-se o escritório de trabalho como um actante da liderança organizacional, ou seja, como um participante ativo do processo de influenciar atividades organizacionais.

Como uma caixa preta, o ambiente de trabalho da OIC influencia as atividades da empresa. As barreiras de acesso (e.g., portaria do edifício comercial e catracas) restringem o convívio, dentro de um horário de expediente, apenas às pessoas ligadas, de alguma forma, ao desempenho da empresa. Parentes, amigos e outros contatos pessoais estão excluídos dessa convivência física. A localização do ponto eletrônico, junto com a obrigação de registrar a presença, facilita as mini-interações entre o diretor e os funcionários, no início e no fim de de cada período do expediente. O amplo *layout* (sem divisórias), que poderia reduzir a produtividade dos funcionários (por uma excessiva interferência entre os actantes), tem a função de aumentar a produtividade (pela troca de informações, de dicas e de opiniões). Os próprios funcionários regulam o nível de ruído do ambiente. Além disso, a proximidade física estimula a troca de opiniões e de informações. Apesar da aparente trivialidade dessas trocas, para uma OIC, estas dicas e opiniões facilitam o andamento das atividades. Em momentos de maior urgência, a proximidade facilitou a coordenação e os ajustes dos produtos. De certa forma, o ambiente de trabalho no horário de expediente expandia a cognição dos participantes – acelerava e aumentava o acesso a informações e a opiniões para a condução das atividades, com respostas rápidas e oportunas. Ou seja, o escritório interfere na forma como diversos actantes organizacionais (e.g., produto, ideia, opinião) circulam na organização.

De fato, como actante, o escritório da OIC é um local que faz trabalhar. Isso contrasta com a imagem de que uma OIC poderia funcionar de forma virtual e conectando colaboradores de qualquer parte do mundo. No entanto, trata-se de formas distintas de organização. Na organização virtual, existem mecanismos específicos de interação e de cooperação⁶¹ (KELTY, 2008), com ritmos diferentes de desempenho. As características da liderança, portanto, serão significativamente diferentes.

⁶¹ Por exemplo, Linus Torvalds, criador do núcleo (*kernel*) do Linux, favorece explicações em termos evolucionários e diz que o Linux não foi “projetado” (*designed*) no sentido teleológico do termo (KELTY, 2008). Neste caso, a adaptação dispensou qualquer atividade de planejamento.

Por fim, o escritório compõe a rede híbrida da liderança organizacional. Não é apenas parte do contexto: a sua configuração modifica, de forma heterogênea, os actantes.

6.3.2 Prazos, proposições e juízos também são actantes que constituem a liderança organizacional

O conceito de actantes não precisa ficar restrito a entidades fisicamente concretas. As inscrições materiais, certamente, são importantes, mas os actantes passam por muitas formas e muitas traduções.

Esta pesquisa acompanhou os rastros conversacionais e verbais, sempre que possível (e audível). De fato, os rastros conversacionais e verbais são frágeis e efêmeros; sem um esforço de conversão para anotações de campo, muitos seriam esquecidos. No entanto, como actantes, foram verbalizados e oferecidos para outros actantes. Os actantes verbais ou conversacionais dão forma a ideias e conceitos.

Nesta OIC, os primeiros rastros identificáveis das circulações começaram como proposições conversacionais. Como podem ser simplesmente esquecidos ou distorcidos, a fragilidade destes actantes sugere a necessidade de esforços para manter a circulação destas entidades. No desenvolvimento do curso Métodos, por exemplo, a reunião intermediária (na 5ª feira) nunca apareceu na agenda *on-line* do diretor, pois a reunião nunca foi efetivamente agendada (era apenas um marco para a negociação com o cliente) – em compensação, nenhum outro compromisso foi agendado naquele dia (estava implicitamente reservado com prioridade máxima para a reunião com o cliente). Além disso, o time de Métodos refutou a proposição da reunião intermediária. Somente quando o diretor executivo insistiu na necessidade, delegou ações para os seus porta-vozes, designou mais recursos para o projeto e iniciou mais uma reunião sobre o mesmo tema, é que a reunião intermediária circulou para os membros do time. Do contrário, a reunião intermediária deixaria de circular (alguns funcionários, inclusive, acreditavam que seria possível negociar uma outra data com o cliente).

Os episódios que compõem o curso de Métodos também revelam outros actantes que compõem esta rede: o ciclo financeiro da folha de pagamento, o ciclo de pagamentos do cliente, entre outros actantes de característica temporal. A antecipação das necessidades de fluxo de caixa da empresa influenciaram as atividades da OIC na busca por soluções de capitalização a curto prazo.

Nesta OIC, o prazo demonstrou-se um importante actante organizacional. O tempo foi dividido em uma grade de horários de expediente,

distribuídos ao longo dos dias úteis do mês. Essas janelas de tempo constituíram o tempo contratual durante o qual os funcionários poderiam desenvolver atividades relevantes para a OIC. Uma preocupação constante era como melhor ocupar esse tempo disponível, e o prazo era uma forma de priorizar ou disciplinar o uso do tempo. Salienta-se que a inscrição do tempo em uma agenda é uma tradução muito pobre dos seus efeitos. Para os funcionários, o prazo possuía consequências reais e afetava a intensidade de utilização daquelas janelas de tempo disponíveis para as atividades relevantes para a empresa. Prazos mais curtos implicam em maior disciplina para utilizar aquelas janelas de tempo apenas para realizar atividades do projeto, sem muito espaço para divagações e outros interesses.

Por fim, destaca-se a circulação de juízos. Aparentemente triviais, os seus rastros são abundantes no dia a dia organizacional. Como sínteses do processo de valoração de desejos e crenças, além dos juízos utilitários (de avaliação de custo e benefício), destacam-se os juízos estéticos para a condução das atividades da OIC.

Uma das características marcantes de uma organização intensiva em conhecimento (OIC) é a precariedade de referenciais externos de qualidade. Há uma grande variabilidade no processo de tradução para se definir o que é aceitável e o que é ótimo. Por exemplo, no curso de Métodos, o diagrama do método era inicialmente um esquemático na forma de caldeirão associado ao fluxograma simplificado que resultou em uma animação de uma fábrica de moléculas, com personagens e na perspectiva isométrica. Essas versões referem-se ao mesmo método de produção e, apesar disso, representam grandes diferenças de tradução. Nesse sentido, as valorações estéticas são importantes para a condução das atividades de uma OIC, pois é através desse juízo (ou valoração) que os funcionários definem, na prática, o uso do tempo. No desenvolvimento da nova forma de apresentação do portfólio de publicações da empresa (Quadro 7), a diferença entre fazer uma solução convencional (e sem atrativos) e fazer uma solução esteticamente diferenciada (e criativa) contribuiu para a dedicação adicional do programador e do *designer* gráfico.

6.3.3 Não há controle sobre os actantes da liderança organizacional, mas pode-se influenciar o processo

Existem actantes que exercem forte influência organizacional. Apesar dessa afirmação ser óbvia, ao longo desta pesquisa identificou-se

actantes que surpreenderam pela abrangência e velocidade dos seus impactos.

A proposta do plano de participação no capital social foi recebida com surpresa. Era para ser um instrumento de formação de um novo grupo de executivos da empresa. No entanto, após a apresentação do plano de participação para todos os funcionários da empresa, o plano de participação (como actante) exigiu que todos se posicionassem em relação a se tornar, ou não, sócio da empresa. Não era possível ficar indiferente à proposta. Isto afetou a todos os funcionários. Além disso, o plano de participação era também um instrumento complexo – envolvia modificações no contrato social, a elaboração de um plano de negócio e uma planilha de valoração da empresa – e, junto com o momento financeiro delicado da empresa, o plano de participação foi recebido com desconfiança por vários funcionários. Alguns deles criaram a expectativa de que o clima da empresa ficaria ruim com a divisão entre sócios e não sócios e, assim, iniciaram a busca por oportunidades externas. Outros entenderam que não era viável continuar na empresa sem responder que queriam ser sócios (seria uma forma de dizer que não estavam comprometidos); por isso, aceitaram a proposta, mas, alguns meses depois, saíram da empresa. Apenas para um grupo pequeno de pessoas, a proposta foi positiva desde o seu início. O plano de participação foi um actante que fez com que todos os funcionários se posicionassem, e não houve qualquer controle sobre esse posicionamento.

De forma similar, a divulgação do código de ética (ou termo de conduta, vide Quadro 28) foi recebida de forma negativa pelos funcionários. O primeiro formato pedagógico escolhido contribuiu para a reação refratária: começando pela leitura do termo de conduta para todos os funcionários (informação), depois com explicações sobre algumas proibições (interpretação) e finalizando com a solicitação de assinatura de consentimento (concordância e ciência). Além disso, o código de ética contém sentenças sintéticas na forma negativa (não fazer isto; é proibido fazer aquilo) e que são traduções muito distantes das circunstâncias que motivaram a sua elaboração. Por exemplo, “é proibido acessar o Orkut” é uma péssima tradução de que o horário de expediente deve ser utilizado para atividades relevantes para a empresa, de que este *website* de rede social está voltado apenas para atividades pessoais, de que é considerado uma fonte de distração que afeta a produtividade no horário de trabalho e de que, no passado, algumas pessoas receberam hora extra mesmo distraído-se no horário de expediente.

O plano de participação e o código de ética são exemplos de actantes que forçaram o posicionamento de todos os funcionários. Por isso a amplitude da sua influência. Além de não se possuir controle sobre os posicionamentos, também foram realizados em curtos espaços de tempo. Por outro lado, do ponto de vista normativo, a condução destes processos poderia ser mais lenta, e o processo, modificado conforme a evolução dos resultados e o seu nível de representatividade.

A discussão do código ética, alguns meses mais tarde, em uma reunião com os novos sócios Colaboradores (Quadro 30), sugere que existem alternativas para a circulação do código de ética. Com posicionamentos menos extremados (ou exacerbados), a partir de situações práticas (tanto reais como hipotéticas), é possível ter circulações mais produtivas sobre questões delicadas como a normatização comportamental dos funcionários. E, à medida que surgem as surpresas, pode-se buscar alternativas para lidar com as novas situações e construir a representatividade necessária em assuntos “delicados”. A intuição, portanto, que sustenta esta análise é a de que, apesar de não se ter controle sobre os actantes, pode-se atuar em partes do processo de circulação e, portanto, sobre a liderança organizacional.

6.3.4 Liderança organizacional envolve persistência-adaptação

Pela Teoria-Ator-Rede, os eventos e os actantes sempre podem surpreender. Na ação organizacional, o acaso, o imponderável ou, simplesmente, a surpresa fazem parte do dia a dia da organização.

Além disso, a circulação de actantes sempre envolve esforços. Sem esforços, muitos actantes deixam de circular e é como se deixassem de existir, pois deixaram de ter efeitos. Para a ANT, um actante sem efeito deve permanecer isolado e, vice-versa, se gera efeitos, então pertence à rede de actantes por onde estes efeitos se propagam.

A cada passo, os actantes podem optar por desistir de circular ou por persistir na circulação. Proposições verbais, por exemplo, são actantes com “pouco” suporte material e que, muitas vezes, acabam sendo esquecidos, perdidos ou distorcidos. No entanto, podem persistir (ou seja, circular) e, para isso, demandam mais esforços de associação. Por exemplo, no desenvolvimento da nova forma de apresentação do portfólio de publicações da CognitioARCA (Quadro 7), a cada instante a “nova forma de apresentação” (como actante) poderia ter deixado de circular. E, a cada passo os actantes organizacionais tiveram que persistir para manter esta circulação. E, a cada instante a “nova forma de apre-

sentação” foi traduzida e, potencialmente, poderia trazer surpresas. Nesse sentido, a circulação de actantes é um processo frágil e fascinante.

Em persistindo na circulação, os actantes enfrentam as consequências da tradução (ou transformação): de pequenas distorções a surpresas. Cabe então aos actantes decidirem pelos próximos passos: conviver com as distorções (ou diferenças da tradução) ou buscar soluções para as surpresas.

Uma importante forma de fortalecer a circulação é através de porta-vozes. Mais do que estabelecer associações, é estabelecer associações com porta-vozes (humanos e não humanos) que, através da sua representatividade, podem fortalecer as circulações, monitorar os seus efeitos e, eventualmente, intervir.

Em termos de analogia, é como se os actantes estivessem resolvendo problemas para lidar com os desdobramentos da circulação. Dessa forma, ao persistirem, os actantes estão de certa forma adaptando-se (não ao ambiente de forma estrutural, mas aos desdobramentos e aos efeitos).

A liderança organizacional, portanto, pode ser entendida a partir deste padrão de circulação: desistência ou persistência-adaptação. Mais ainda, esta não é característica de um actante, mas do actante e da rede de actantes associada. Neste ponto, pode-se entrar com um referencial normativo: se é mais adequado persistir ou desistir, ou ainda, se a forma de resolução de problemas é satisfatória ou improdutiva, ou ainda, se a adaptação é efetiva ou disfuncional. Bruno Latour, provavelmente, resistiria a essa tentação de introduzir elementos transcendentais na análise. Uma outra forma de análise, mais aderente à Teoria-Ator-Rede, seria adotar a perspectiva performativa (STRUM: LATOUR, 1987) e buscar elementos de como os actantes definem e desempenham isso na prática. A próxima conclusão é uma proposição de síntese dessas perspectivas.

6.3.5 A liderança na OIC deve considerar a capacidade de coordenação e de resolução de problemas dos grupos de trabalho

As circulações que ocorrem nos episódios que compõem a elaboração do curso Métodos sugerem que os actantes estão testando e tentando definir as entidades em circulação (ou seja, estão testando a realidade e tentando defini-la).

Por exemplo, na reunião em que houve a contestação do prazo da reunião intermediária e do conteúdo a ser apresentado, um dos membros do time usou como argumentação que “o problema financeiro não é do time” e que “esta é a primeira vez que se fala dessa reunião

intermediária”. Para este ator, o seu vínculo com a questão financeira era irrelevante (e estava representando o processo ideal de desenvolvimento e os interesses individuais de manter o atual ritmo de trabalho), enquanto que para o diretor esta era uma questão ligada à sobrevivência da empresa (e estava representando as necessidades financeiras da empresa).

Para um observador externo, pode ser fácil dizer que o funcionário simplificou a situação, ou que o diretor não forneceu as informações adequadas para o time. Na prática, os participantes do time estavam testando a realidade. A continuidade da circulação de que “o prazo da reunião intermediária é irrealista” indica que aquela era a realidade “provisória” naquele momento (e que estava sendo testada pelos participantes da reunião). O próximo passo do grupo foi testar esta “realidade provisória” novamente (foi quando a coordenadora disse que iria conversar com o diretor). A qualidade da circulação, portanto, foi decorrente do que estava à disposição dos actantes e de como utilizaram isso.

Do ponto de vista normativo, e *a posteriori*, muita coisa poderia ser diferente e muita coisa poderia ser explicada pela qualidade dessas circulações. Do ponto de vista teórico, é possível a ocorrência de intervenções com o objetivo de melhorar a qualidade da circulação (ou dos testes de realidade). Mas, na prática, é difícil avaliar a qualidade da circulação durante a ação. Heifetz (1994), por exemplo, sugere que a liderança envolve a habilidade de “dançar e, ao mesmo tempo, ter a visão panorâmica de todo o salão de dança a partir do ponto de vista do balcão”. Na linguagem da Teoria-Ator-Rede, isto seria o equivalente a se considerar o actante e a sua rede ao mesmo tempo.

Desse modo, pode-se propor que a liderança está ligada à qualidade da circulação dos actantes. Ou seja, que a liderança está relacionada à forma como se testa a existência dos actantes (e aos seus efeitos) e também com a qualidade das intervenções que visem melhor testar essa realidade “provisória” (com a ressalva de que não é possível definir nem controlar, apenas testar certos aspectos e ainda estar sujeito aos seus efeitos colaterais).

Na sequência, quando o grupo deixou de contestar a reunião intermediária, partiu para a ação e reagiu positivamente ao modo comando (utilizando a terminologia de Grint [2008] para a resolução de problemas), adotado pelo funcionário, para distribuir as tarefas e atribuir responsabilidades. Pode-se dizer que, naquele momento, o grupo estava pronto para aceitar o que lhe fora proposto. Tanto o funcionário comandou, como o grupo estava pronto para ser comandado. No entanto, pela

forma autônoma de trabalho dos membros, este grupo atuou de forma descoordenada, o que resultou na baixa qualidade de integração com os “bugs do Articulate”. Do ponto de vista externo de eficiência, este grupo foi eficiente em um primeiro momento (no modo comando e no desenvolvimento das suas atividades) e depois foi ineficaz na integração dos módulos (ou seja, faltou o modo gerenciamento – ninguém do time contribuiu para a coordenação e para a qualidade da integração). Dessa forma, pode-se propor, normativamente, que a liderança organizacional está associada à capacidade de coordenação e de resolução de problemas.

Esta proposição, por sua vez, requer a introdução de valores, pois em algum momento deve-se fazer a avaliação da capacidade de coordenação, de resolução de problemas ou da efetividade das ações. E é a partir deste ponto que se desvincula da Teoria-Ator-Rede e entra-se em uma proposição normativa sobre a liderança. O processo de avaliação envolve traduções e mecanismos de acumulação e de tratamento de ac-tantes (transformados em móveis-imutáveis). Neste sentido, a liderança pode envolver a circulação em específico destas avaliações, valorações e juízos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

7.1 Reflexões pós-campo

7.1.1 Risco de anacronismo

Por ocasião da conclusão desta tese, a empresa CognitioARCA estava em rápida expansão dos seus negócios e com faturamento mais estável e crescente. Além disto, a implementação do plano de participação no capital social pode ser considerado como bem sucedido. O grupo de sócios cresceu e está mais maduro, formando um corpo de executivos mais sólido e competente.

No entanto, é importante usar esta informação com cuidado para interpretar os episódios investigados. Corre-se o risco de anacronismo. Há uma tendência de se interpretar os episódios como sendo decorrentes do difícil momento macro-econômico porque o Brasil passou ou como sendo uma fase de provação e de gestação da empresa. Esta é uma possível interpretação somente quando se faz uma análise retrospectiva.

Neste sentido, deve-se evitar o juízo de valor sobre os personagens dos episódios. É muito fácil rotular um ator como sendo duro em um momento e depois como um herói quando a sua persistência gera resultados. Para a ANT, cada momento é completo. A incerteza sobre os resultados faz parte de cada momento. Por consequência, deve-se também evitar a releitura do passado com os resultados posteriores, pois há o risco de se re-escrever a história. Latour (2000) ilustra esta tendência de se re-escrever a história quando questiona se é possível que Ramsés II tenha morrido de tuberculose, pois o bacilo de Koch foi estudado somente a partir de 1882.

No caso da OIC investigada, vários episódios retrataram as dificuldades de fluxo de caixa da empresa e os seus reflexos nas decisões e nas ações. Quando os episódios ocorreram, a incerteza e a esperança eram actantes na tomada de decisão. O distanciamento de mais de dois anos do momento de pesquisa tende a eliminar detalhes. Para a ANT, os detalhes, ou seja, os actantes fazem a diferença nos relatos.

7.1.2 Risco de se recorrer ao contexto

Em narrativas, o contexto é um pano de fundo que auxilia o leitor a interpretar e a entender as cenas. Para o leitor, ter uma noção do contexto da narrativa é fundamental para continuar a leitura. Por outro lado,

o termo contexto sugere uma perspectiva de certa forma “estruturalista” dos fenômenos sociais. Latour (e.g., 2005) refuta a noção de contexto. Em cada situação existem apenas actantes.

Nesta pesquisa, optou-se por fazer uma espécie de “*epoché*” do termo contexto. No lugar de contexto, utilizou-se a noção de associação da ANT. Somente o que, de alguma forma, estiver conectado à rede, deve ser descrito (ou seja, somente actantes são descritos); o que está desconectado não deve ser mencionado. No entanto, há limitações de ordem prática. A quantidade de elementos conectados aos episódios é tal que não é possível fazer no espaço de uma tese. Coube, então, ao pesquisador a tarefa de selecionar os actantes relevantes de cada episódio. No entanto, ao se reler os episódios, fica a impressão de que existem muito mais actantes. Neste caso, existe uma tentação de se recorrer a solução simplificadora de descrever um “contexto” para cada episódio – pelo menos como recursos narrativo. Na medida do possível, tentou-se evitar o uso de “contextos” para simplificar as descrições. A sensação de que poderia ter algo a mais é consequência dessa decisão.

É importante observar que o contexto narrativo modifica a interpretação do leitor. No exemplo do anacronismo, saber que a empresa é atualmente bem sucedida e próspera, sugere o entendimento de que aqueles episódios foram uma espécie de provação e de que serviram para o amadurecimento da organização. No entanto, os atores, no momento da investigação, em nenhum momento agiram com se fosse uma fase provação ou como se estivessem “amadurecendo”. De fato, a solução de se recorrer ao contexto é um simplificador excessivo da complicação de cada situação.

7.2 Implicações para a pesquisa e o estudo das organizações e da liderança organizacional

O referencial teórico da Teoria-Ator-Rede de Bruno Latour constitui uma ruptura ao paradigma funcionalista que, com seu viés reducionista, ainda é o mais adotado nos estudos e pesquisas das organizações. A ANT também contesta os paradigmas interpretativistas como a construção social da realidade de Berger e Luckman (1967) e as suas ramificações como a proposta de divisão dos paradigmas em quatro quadrantes formulada por Burrell e Morgan (1979).

A adoção da ANT é uma decisão que exige a revisão dos pressupostos epistemológicos e ontológicos da pesquisa. Os pressupostos da ANT visam eliminar a dualidade sujeito-objeto. As adaptações da ANT,

via de regra, ficam inconsistentes como ilustra a tentativa de Fairhurst (2007) para os estudos da comunicação organizacional.

Um dos pontos fracos de um corpo substancial de estudos e pesquisas da organização é o conceito de agência adotado. No paradigma funcionalista, as relações de causa e efeito são simplificadas e pressupõem que os sistemas em análise podem ser isolados, sem realimentações. O paradigma interpretativista, por sua vez, atribui agência apenas quando há intencionalidade.

Por outro lado, uma das inovações da ANT é o seu conceito inclusivo de agência, focado nos actantes – no que os actantes “fazem fazer” através das suas redes de associações. Deste modo, a ANT traz “insights” sobre a ação no dia a dia das organizações. A ANT enfoca a processualidade da organização em ação e, por isto, os seus relatos reduzem mistificações. Como parte da sua agência inclusiva, a ANT permite analisar a ação organizacional em sua complexidade: com aplicativos, com ferramentas, com dispositivos, com processos, com serviços, entre vários outros actantes.

A ANT, porém, não é um referencial teórico que substitui todos os demais. A coerência da ANT está no desdobramento dos seus pressupostos (ontológicos e epistemológicos). Ao se aceitar esses pressupostos, pode-se obter diferentes conclusões sobre antigas controvérsias como agência *versus* estrutura e sujeito *versus* objeto. Para as pesquisas sobre a liderança organizacional, a ANT propicia uma perspectiva diferenciada da ação e dos seus elementos. Fornece, inclusive, novos elementos para teorizar sobre a liderança organizacional. A combinação do conceito de rede e de porta-voz é promissora.

Ressalva-se também que a ANT não é adequada para o estudo de todos os tipos de ação. Por exemplo, a ANT não aprofunda a questão da intencionalidade e da ação intencional. Em que medida a ANT pode lidar com este tipo de problema é uma questão em aberto. Por fim, como recomendação preliminar, a ANT pode ser utilizada em pesquisas cuja questão de pesquisa envolva a processualidade da ação organizacional e onde haja interesse em se analisar a agência de forma mais abrangente.

7.3 Sugestões para futuros desdobramentos

Latour (2004, 2005) alerta sobre as dificuldades de se aplicar a Teoria-Ator-Rede, pois corre-se o risco de perder o fenômeno e de ter descrições falhas (ou seja, ter descrições que não fazem diferença).

Parte desse risco advém das dificuldades de tradução da Teoria-Ator-Rede. Nesta pesquisa, optou-se por um conjunto de premissas sele-

cionadas dos trabalhos de Bruno Latour, e o texto resultante foi uma tradução deste pequeno conjunto. No entanto, o referencial de Bruno Latour é vasto, e muitos aspectos não foram sequer considerados. Investigações mais recentes sugerem temas ligados aos modos de existência (e.g., LATOUR, 2008), o referencial de Gabriel Tarde (e.g., LATOUR, 2010) e a discussão das questões das políticas da natureza (e.g., LATOUR, 2004c) e das coisas (LATOUR, 2005b). Esses aspectos não foram aprofundados nesta pesquisa.

Outra parte desse risco advém do objeto de pesquisa. A “matéria-prima” de trabalho da Teoria-Ator-Rede surge somente quando se modificam ou se formam novas associações (LATOUR, 2005). Parte do sucesso da pesquisa etnográfica, portanto, está na observação desses eventos. Mais ainda, o potencial sucesso da pesquisa depende de protocolos criativos e específicos (LATOUR, 2004, 2005).

Nesse contexto, sugerem-se algumas linhas consideradas promissoras de pesquisas nas organizações:

- Aprofundar a investigação empírica da liderança em OICs do tipo virtual (sem escritório) a partir do referencial da Teoria-Ator-Rede.
- Aprofundar a investigação empírica da liderança em organizações que enfrentem processos de transformação (ou *turn-around*) ou de grandes mudanças organizacionais a partir do referencial da Teoria-Ator-Rede.
- Aprofundar a investigação empírica dos valores, das valorações e dos juízos em OICs a partir do referencial da Teoria-Ator-Rede.
- Aprofundar a investigação empírica do tempo em OICs a partir do referencial da Teoria-Ator-Rede.
- Aprofundar a investigação empírica da inovação e seus processos nas OICs a partir do referencial da Teoria-Ator-Rede.
- Aprofundar a investigação empírica da responsabilidade social e ambiental de OICs a partir do referencial da Teoria-Ator-Rede (que amplia a noção de actantes).

GLOSSÁRIO e ACRÔNIMOS

Ação – Na Teoria-Ator-Rede, “a ação é uma das propriedades das entidades associadas” (LATOUR, 2001, p. 209). A ANT não restringe a ação *a priori* para apenas aquilo que os humanos (intencionais e significantes) fazem. Por consequência, “ao se conceder ontologia a entidades não humanas”, a ação deixa de ser atribuída a um ator (humano) e a responsabilidade passa a ser dividida entre os vários actantes híbridos (LATOUR, 2001, p. 328). Para a ANT, por exemplo, o motorista não é o único responsável pela ação de frenagem em um semáforo vermelho, mas a responsabilidade é compartilhada pela rede de motorista, semáforo, cruzamento, freio, acelerador, outros veículos, pedestres, luz elétrica, engenheiro de tráfego etc. Basta faltar um elemento dessa rede para que a ação deixe de acontecer.

A Teoria-Ator-Rede utiliza o termo “ação” de forma diferente da forma usada pelas escolas tradicionais das ciências sociais, onde a intenção, ou a idealização, do ator é fundamental para caracterizá-la. Por exemplo, Schutz (1979, p. 123), da sociologia fenomenológica, usa o termo “conduta”, quando não há referência à intenção, e o termo “ação”, para a “conduta que é prevista, isto é, que é baseada num projeto preconcebido”. Para Wagner (1979, p. 27), similarmente, a ação designa a conduta idealizada com antecedência; para Blumer (1969, p. 65), do interacionismo simbólico, a ação é vista como uma conduta que é construída pelo ator, em vez de ser uma resposta elicitada de algum tipo de organização pré-formada no indivíduo. Esse tipo de linha de pesquisa valoriza os aspectos intersubjetivos da experiência vivida e, por isso, analisa os artefatos a partir dos seus significados simbólicos (e.g., o interacionismo simbólico de Prus (1996)).

Actante / Ator – Neste documento, a denominação de ator é equivalente a actante, não se restringindo o conceito, necessariamente, a humanos. Considera-se actante qualquer entidade que gere efeito e deixe rastros. Não há distinção nem categorização *a priori* do que constitui um actante. Além disso, enfatiza-se que, na ANT, o actante (ou ator) não é a (única) fonte da ação, mas um participante da rede. Optou-se pelo uso do termo “actante” por ser uma tradução adotada nos livros de Bruno Latour para a língua portuguesa, no entanto, a palavra “atuante” poderia ser utilizada no lugar do neologismo.

ANT (Teoria-Ator-Rede) – apesar da existência de variantes da Teoria-Ator-Rede, optou-se por usar o acrônimo ANT para se referir apenas à Teoria-Ator-Rede (com dois hífens) fundamentada no referencial de Bruno Latour (1987, 1988, 1994, 1999b, 2001, 2002, 2005). Existem outras variantes da ANT, como a Teoria Ator-Rede (grafia com um hífen) que incorpora as contribuições de John Law e Michel Callon. Para evitar confusões entre referenciais teóricos, eventuais variantes terão explicitada a origem, como, por exemplo, a “ANT (revisada)” de Gail Fairhurst e François Cooren (e.g., 2009) incorpora a perspectiva da comunicação organizacional da escola de Montreal. Gherardi e Nicolini (2005) sugerem uma variante ecológica da ANT.

Alfresco – O Alfresco é um gerenciador corporativo de conteúdo (*Enterprise Content Management-ECM*), desenvolvido em código aberto, para colaboração e gerenciamento de documentos, de arquivos e de conteúdos tipo *web*.

Articulate/Engage – é um pacote de ferramentas de *softwares* que disponibilizam uma série de aplicativos para facilitar a produção de módulos de EaD *on-line*, com opções de interatividade, de mudança de tela, de acesso a índice, testes de múltipla escolha etc. O Engage é um dos módulos do Articulate específico para interatividade.

Circulação – refere-se aos movimentos dos actantes e pode caracterizar-se como translação, tradução, deslocamento, entre outros. A Teoria-Ator-Rede recomenda que se siga o fluxo das entidades circulantes: primeiro, identificando os actantes; depois, seguindo as suas trajetórias até ao ponto de atingirem um caráter relativamente distinto ou estável (CAZRNIAWSKA; HERNES, 2005). Como a ação pertence às entidades, o conceito de circulação permite a identificação e o acompanhamento da transformação dos actantes partícipes da ação. São os actantes que modificam a ação. O foco da Teoria-Ator-Rede está nas entidades circulantes e nos seus efeitos (LATOURE, 2005).

Conhecimento e Saber – Apesar de a palavra *savoir* (saber), em francês ser traduzida como *knowledge* (conhecimento), em inglês, saber e conhecimento possuem conotações distintas. Considera-se o saber mais elaborado do que o conhecimento.

Designer Gráfico (DG) – denominação do profissional que desempenha a função de *design* gráfico, ou seja, de incorporação de produtos gráficos como ilustrações, personagens e animações.

Design instrucional (d.i.) ou projeto instrucional – Instrução compreende os eventos que afetam a aprendizagem e pode incluir, além da mediação do professor, os eventos gerados por um texto do livro, por uma figura, por um programa de TV, entre outros. O projeto instrucional é um modo sistemático de se planejar e desenvolver recursos e procedimentos instrucionais que promovam a aprendizagem (GAGNÉ; BRIGGS; WAGER, 1992). Em um curso de EaD, o *design* instrucional pode ser entendido como uma rede de associações, direcionada pela abordagem pedagógica, entre “conteúdo, concepção metodológica, ambiente hipermediático, atividades, interação e avaliação” (FRANÇA, 2009, p. 47).

Designer instrucional (DI) – denominação do profissional que desempenha a função de *designer* instrucional,

Efeito pigmaleão – é um efeito que se refere às predições (ou profecias) interpessoais do tipo autorealizáveis e trata sobre como a expectativa de uma pessoa sobre o comportamento de outros pode tornar-se uma predição acurada pelo simples fato de ter sido feita (ROSENTHAL; JACOBSON, 1992).

Ensino a distância (EaD) – uma possível definição é de que o EaD é uma modalidade de ensino em que professores e alunos estão separados (tanto no espaço como no tempo) e ocorre por intermédio de várias tecnologias (MAIA; MATTAR, 2007). Apesar de ser uma locução adverbial que indica circunstância (onde a expressão “ensino à distância” seria adequada), optou-se por manter a forma mais utilizada em artigos acadêmicos, ou seja, “ensino a distância” sem crase.

Faz-fazer – tradução livre de *fait-faire*. Termo definido por Latour para deslocar a mente e a razão como fenômenos centrais (GHERARDI, 2006). Para Latour (1999b, p. 25-26), apenas redistribuir a ação entre os actantes é insuficiente para a ANT, é necessário introduzir a noção de “faz-fazer” para se identificar a cadeia de mediadores da ação. Latour (1999b) exemplifica que não é o ator que fala, mas é a linguagem (como actante) que também faz falar; desse modo, a linguagem não controla aquele que se habilita a falar, mas transforma aquele que pode falar.

Fazer-sentido – tradução livre de *sensemaking*. Termo definido por Weick (1995) e refere-se ao modo como as pessoas geram o que elas interpretam e é o primeiro domínio onde os sentidos emergem e constituem a base para informar e restringir a ação (WEICK et al., 2005). O conceito de fazer-sentido é derivado da percepção de que o sentido atribuído às ações pode ocorrer depois da sua execução.

Flash – O aplicativo Adobe Flash permite a criação de gráficos do tipo vetorial em navegadores *web*. Por conter os vetores das imagens, os arquivos resultantes possuem tamanho reduzido (em relação às imagens do tipo *bitmap*), mas exigem um aplicativo *plug-in* nos navegadores, para processar as informações gráficas

Freela – mesmo que *freelance*, ou seja, trabalho extraordinário ou avulso (sem vínculo empregatício) e que é remunerado por trabalho apresentado (HOUAISS, 2009).

Global, Local e Sítio – Latour (2005) prefere o termo “sítio”, pois os termos “global e local” incorporam premissas estruturais que devem ser traduzidas para a ANT. Para Latour (2005, p. 222), “qualquer sítio deve ser assumido como uma rede de atores se for a fonte daquilo que age à distância em outros sítios — então possuindo o formato de estrela — e se for o ponto final de todas as transações que levam até lá”. No caso do “global”, deve-se evitar o automatismo que leva a interação direto ao “contexto”. No caso do “local”, deve-se entender que mesmo a interação local é uma forma de abstração (LATOURE, 2005, p. 172).

GTalk – é um serviço de mensagem instantânea de texto desenvolvido pela empresa Google e que está disponível em conjunto com o serviço de *e-mail*, inclusive o corporativo (_@cognitioarca.com.br).

JavaScript – é uma linguagem de programação do tipo *script* (interpretada pelo *browser* de Internet) com sintaxe similar à linguagem Java e que foi criada para atender às necessidades de interação com a página *web*.

Juízo ou Valoração – é o ato, processo ou efeito de julgar; ou de valorar, de determinar a qualidade ou o valor de algo (HOUAISS, 2009). O entendimento do “juízo” como actante é uma interpretação do resgate do conceito de valor de Gabriel Tarde (LATOURE; LÉPINAY, 2009). Para

Latour e Lépinay (2009, p. 11), existe um núcleo quantitativo para todas as avaliações humanas que precisam ser consideradas nos relatos das ciências sociais: os valores. Enquanto crenças e desejos, os valores são difíceis de serem identificados. Por outro lado, os valores deixam rastros através das suas manifestações como juízos ou valorações. Os juízos são traduções precárias desses “cálculos” subjetivos e que podem ser rastreados quando estão em circulação. A Teoria-Ator-Rede não restringe a existência de nenhum tipo de actante, inclusive os psicológicos, mas a condição empírica de análise é que um actante só existe se este gerar efeitos. Se não houver rastros, então não há objeto de análise (LATOUR, 2005). Por isso, tem-se o foco provisório nos juízos ou nas valorações.

Lorem Ipsum – texto padrão em latim (*Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh...*). Este texto normalmente é utilizado pelos *designers* gráficos com a finalidade de salientar os elementos gráficos (a mancha gráfica) e não o conteúdo textual.

Organização – “é feita somente de movimentos, os quais estão entrelaçados pela constante circulação de documentos, histórias, relatos, bens e paixões” (LATOUR, 2005, p. 179).

Organização Intensiva em Conhecimento (OIC) – Sveiby (1992) define as organizações intensivas em conhecimento (OICs) contrastando-as com as empresas do setor de serviços, sendo que a característica distintiva das primeiras é o seu elevado nível de adaptação ao cliente. Esse autor acredita que as empresas intensivas em conhecimento caracterizam-se por processos contínuos de resolução de problemas e de adaptação entre o cliente e a OIC, pois não existem pacotes padronizados. Para Sveiby (1992), as principais características de produção das OICs são: não padronização, criatividade, elevada dependência de indivíduos e resolução complexa de problemas.

Zack (2003) acredita que os critérios baseados nos serviços ou produtos de uma organização são insuficientes para se definir uma organização intensiva em conhecimento. Esse autor acredita que é necessário analisar quatro características: os seus métodos e processos; as suas fronteiras organizacionais; a sua forma de atender e servir clientes; e sua cultura, que influencia as decisões e as ações da organização. Para esse autor, cada característica pode (ou não) caracterizar empresas que buscam diferenciação estratégica através da gestão do conhecimento.

Finalmente, Alvesson (2004, p. 21) destaca sete características das OICs: 1) são compostas por indivíduos qualificados, que possuem habilidades intelectuais e simbólicas para realizar os seus trabalhos baseados em conhecimento; 2) seus funcionários possuem um grau elevado de autonomia, o que reduz a importância dos níveis hierárquicos da organização; 3) as empresas adotam formas organizacionais mais adaptáveis e do tipo ad hoc; 4) há necessidade de comunicação para coordenação e resolução de problemas; 5) os serviços para os clientes são pouco padronizados e muito personalizados; 6) existem assimetrias de poder e de informação; e 7) as avaliações de qualidade são subjetivas e incertas.

Poder – A literatura de liderança organizacional considera que poder é uma capacidade de uma parte (agente) influenciar uma outra (alvo) (NORTHOUSE, 2004; YUKL, 2005) e, portanto, ratifica a ideia de poder como uma potencialidade (como algo que pode ser “possuído”, “armazenado” e utilizado quando for conveniente). No entanto, na ANT de Latour, os actantes estão completamente desenvolvidos nas redes e, por isso, não há eventuais potenciais escondidos (HARMAN, 2009). Desse modo, como a ANT não admite transcendência (apenas translações ou traduções), a noção usual de “poder” como capacidade ou potencial não é aderente à ANT.

Na ANT, descarta-se a hipótese de existir um poder em potencial (ou se exerce efeito ou não se exerce efeito, não há potencial efeito) e, quando há ação, não há poder, mas sim actantes agindo (LATOUR, 1988, p. 175). Para a ANT, poder, sociedade e verdade, entre outros, são os efeitos finais de um processo (HARMAN, 2009) e, portanto, devem ser explicados (e não o ponto de partida). O constructo da liderança, de forma similar a poder, pode ser considerado um efeito. Como não há distinção *a priori* entre actantes, também não é possível privilegiar um tipo de agência sobre outro. Desse modo, a liderança é o efeito de redes de agências (e nunca a causa da ação). Assim como poder, liderança precisa ser produzida e composta.

A ideia relacional de poder como efeito já está presente nos trabalhos de Foucault (e.g., 1979, 1983, 1987). No entanto, existem importantes diferenças. Enquanto Foucault persegue uma agenda crítica (com viés “revolucionário”), Latour prioriza o empírico (LATOUR; CRAWFORD, 1993). Enquanto Foucault não é explícito sobre algumas pressuposições ontológicas, “Latour propõe uma nova ontologia”, onde, pelo princípio de simetria entre humanos e não humanos, só há uma sociedade-natureza (LEAL, 2007, p. 52-53). Enfatiza-se, desse modo, que há tanto proximidade como distância entre os trabalhos de Latour e Foucault

(LEAL, 2007; LATOUR; CRAWFORD, 1993), por isso, qualquer apropriação precisa ser feita com cuidado, sob pena da translação (da tradução) ficar inconsistente.

Outra ressalva sobre este posicionamento é que John Law (1991), também considerado um dos pioneiros da ANT, diverge da interpretação de Latour (1988, 2005). Para Law (1991)⁶², o poder pode ser armazenado (e tratado como um potencial), desde que não se esqueça que também é um efeito. No entanto, do ponto de vista ontológico, este é um posicionamento problemático para a ANT de Latour (1988, 2005). Ratifica-se, portanto, que nesta pesquisa adota-se a linha formulada por Latour (1988, 2005), onde os actantes não possuem “poder”, nem algo em potencial – na ANT, os actantes exercem seus efeitos na sua plenitude (pois, do contrário, não poderiam ser rastreáveis, caso os seus efeitos fossem apenas em potencial).

Pop-up – é uma “janela” extra que se abre no navegador ao acessar um *hiperlink* programado para tanto.

Proposição – Para a ANT, as proposições são, antes de tudo, actantes e não assertivas. Latour (2001) resgata o significado ontológico de Whitehead (1978) (daquilo que um actante oferece a outro) em vez do significado epistemológico de assertiva. Seguindo-se o conceito de translação (tradução), a relação estabelecida entre proposições não é a de correspondência, mas de articulação (LATOUR, 2001).

SCORM – acrônimo de Sharable Content Object Reference Model e corresponde a um conjunto de normas e especificações para arquivos de ensino a distância (*e-learning*) baseado na *web*.

Valores – Os valores dependem de crenças e desejos e manifestam-se, em vários graus de intensidade, através de avaliações sobre a verdade, a utilidade e a beleza (LATOUR; LÉPINAY, 2009). Latour e Lépinay (2009, p. 21) ratificam a posição da sociologia de Gabriel Tarde, de que “o coração humano calcula e compara constantemente” e que os valores envolvidos nesses cálculos e comparações são “combinações de coisas completamente subjetivas, de crenças e desejos, de ideias e vontades”

⁶² Aparentemente, a divergência pode estar na terminologia adotada. Por exemplo, Law (1986) utiliza o termo “poder” de modo similar ao conceito de “agência” de Latour (1988, 2002, 2005). No entanto, mais tarde, Law (1991) tenta sintetizar uma formulação de poder mais eclética e próxima à de Foucault (1987).

(TARDE, 1902 apud LATOUR; LÉPINAY, 2009, p. 21). No entanto, do ponto de vista empírico, pode-se rastrear apenas a circulação dos juízos e, em alguns casos, de alguns valores envolvidos nessas comparações.

Website ou site – é um conjunto de páginas com hipertextos compatíveis com o protocolo HTTP na Internet.

Wiki – página *web* que permite a edição e o compartilhamento de documentos através de um navegador *web*.

*.**PDF** – formato de arquivo; acrônimo de Plain Document File.

*.**RTF** – formato de arquivo; acrônimo de Rich Text File.

*.**SWF** – formato de arquivo da Adobe Flash.

REFERÊNCIAS

- ADAM, B.; WHIPP, R.; SABELIS, I. Choreographing Time and Management: Traditions, Developments, and Opportunities. In: ADAM, B.; WHIPP, R.; SABELIS, I. **Making Time**: time and management in modern organizations. Oxford: Oxford University Press, 2002.
- ALCADIPANI, R.; TURETA, C. Teoria ator-rede e estudos críticos em administração: possibilidades de um diálogo. **Cadernos EBAPE.BR**, v.7, número 3, artigo 2, Rio de Janeiro, Set. 2009, p. 406-418.
- ALVESSON, M. Leadership as social integrative action: a study of a computer consultancy company. **Organization Studies**, v. 13, p. 185-209, 1992.
- _____. **Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms**. Oxford: Oxford University Press, 2004.
- ASSAF NETO, A. **Finanças Corporativas e Valor**. São Paulo: Atlas, 2003.
- AUSTIN, J. L. **How to do things with words**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1962.
- AVOLIO, B. J. **Full Leadership Development**: Building the vital forces in organizations. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1999.
- AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. **Multifactor Leadership Questionnaire**: Manual and sampler. 3rd edition. Mind Garden, 2004.
- AVOLIO, B. J.; LUTHANS, F. **The High Impact Leader**: Moments matter in accelerating authentic leadership development. New York: McGraw-Hill, 2005.
- BADARACCO, J. L. Jr. **Leading Quietly**: An unorthodox guide to doing the right thing. Boston: Harvard Business School Press, 2002.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R. Softwares em Pesquisa Qualitativa. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; DA SILVA, A. B. (Eds). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**: Paradigmas, Estratégias e Métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

BASS, B. M. **Bass & Stogdill's handbook of leadership**: theory, research, and managerial application. New York: The Free Press, 1990.

_____. **The Bass Handbook of Leadership**: Theory, Research, and Managerial Applications. 4th Edition. New York: Free Press, 2008.

BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. **Transformational Leadership**. 2nd edition. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

BASS, B. M.; STEIDLMEIER, P. Ethics, character, and authentic transformational leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 10, p. 181-217, 1999.

BENAKOUCHE, T. Tecnologia é Sociedade: contra a noção de impacto tecnológico. PPGSP/UFSC, **Cadernos de Pesquisa**, n. 17, pgs. 1-28, Setembro 1999.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **The Social Construction of Reality**: A treatise in the sociology of knowledge. New York: Anchor Books, 1967.

BEYER, J. M.; BROWNING, L. D. Transforming an Industry in Crisis: charisma, routinization, and supportive cultural leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 10 (3), p. 483-520, 1999.

BLOOR, D. **Knowledge and Social Imagery**. 2nd Edition. Chicago: The University of Chicago Press, 1991 (1976).

BLUMER, H. **Symbolic Interactionism**: Perspective and method. Berkeley, CA: University of California Press, 1969.

BOWKER, G. C.; STAR, S. L. **Sorting Things Out**: classification and its consequences. Boston: MIT Press, 1999.

BRYMAN, A. Leadership in Organizations. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Eds.). **Handbook of Organization Studies**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1996.

_____. Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review. **The Leadership Quarterly**, v. 15, p. 729-769, 2004.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row Publishers, 1979.

_____. **Transforming Leadership**. New York: Grove Press, 2003.

BURRELL, G. The future of organization theory: prospects and limitations. In: TSOUKAS, H.; KNUDSEN, C. (Eds) **The Oxford Handbook of Organization Theory: Meta-theoretical perspectives**. New York: Oxford University Press, 2003.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis: elements of sociology of corporate life**. London: Ashgate, 1979.

CALÁS, M. B.; SMIRCICH, L. Past postmodernism? Reflections and tentative directions. **Academy of Management Review**, v. 24(4), p. 649-671, 1999.

CALLON, M. Some elements of a sociology of translation: domestication of scallops and the fishermen of St. Brieuc Bay. In: LAW, J. (Ed) **Power, Action, and Belief: A new sociology of knowledge?** London: Routledge, 1986.

_____. Society in the making: the study of technology as a tool for sociological analysis. In: BIJKER, W. E.; HUGHES, T. P.; PINCH, T. (Eds). **The Social Construction of Technological Systems: New directions in the sociology and history of technology**. Cambridge, MA: The MIT Press, 1987.

CALLON, M.; LATOUR, B. Unscrewing the big Leviathan: how actors macro-structure reality and how sociologists help them to do so. In: KNORR-CETINA, K. CICOUREL, A. V. (Eds.) **Toward an Integration of Micro and Macro Sociologies**. London: Routledge, p. 277-303, 1981.

CHANLAT, J. F. (Ed). **O Indivíduo na Organização: Dimensões esquecidas**. Volume I. São Paulo: Atlas, 1996a.

_____. (Ed). **O Indivíduo na Organização: Dimensões esquecidas**. Volume II. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. (Ed). **O Indivíduo na Organização**: Dimensões esquecidas. Volume III. São Paulo: Atlas, 1996b.

CONGER, J. A. Qualitative Research as the Cornerstone Methodology for Understanding Leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 9 (1), p. 107-121, 1998.

_____. **The Charismatic Leader**: Behind the mystique of exceptional leadership. San Francisco: Jossey Bass, 1989.

CONGER, J. A.; KANUNGO, R. N. **Charismatic Leadership in Organizations**. Thousand Oaks: SAGE, 1998.

COOREN, F. The Organizational World as Plenum of Agencies. In: COOREN, F.; TAYLOR, J. R.; VAN EVERY, E. J. (Eds). **Communication as Organizing**: empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

COSTATINO, C. A.; MERCHANT, C. S. **Designing Conflict Management Systems**: a guide to creating productive and healthy organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1996,

CRESWELL, J. W. **Qualitative Inquiry and Research Design**: Choosing among five traditions. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1997.

CZARNIAWSKA, B. **Writing Management**: organization theory as a literary genre. Oxford: Oxford University Press, 1999.

CZARNIAWSKA, B.; HERNES, T. Constructing macro actors according to ANT. In: CZARNIAWSKA, B.; HERNES, T. (Eds). **Actor-Network Theory and Organizing**. Sweden: Liber & Copenhagen Business School Press, 2005.

DA SILVA, A. B.; ROMAN NETO, J. Perspectiva multiparadigmática nos estudos organizacionais. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; DA SILVA, A. B. (Eds). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**: Paradigmas, Estratégias e Métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

DAY, D. V.; GRONN, P.; SALAS, E. Leadership capacity in teams. **The Leadership Quarterly**, v. 15, p. 857-880, 2004.

_____. Leadership in team-based organizations. **The Leadership Quarterly**, v. 17, p. 211-216, 2006.

DE ANDRÉ, M. E. D. A. **Etnografia da Prática Escolar**. Campinas: Papirus, 1995.

DEETZ, S. Conceptual Foundations. In: JABLIN, R. F.; PUTNAM, L. L. (Eds) **The New Handbook of Organizational Communications: advances in theory, research, and methods**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2000.

DRATH, W. H. Approaching the future of leadership development. In: McCAULEY, C. D.; MOXLEY, R. S.; VAN VELSOR, E. (Eds.). **The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

_____. **The deep blue sea: Rethinking the sources of leadership**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2001.

DRATH, W. H.; PALUS, C. J. **Making Common Sense: Leadership as meaning-making in a community of practice**. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 1994.

ECHEVERRIA, R. **Ontología del lenguaje**. Buenos Aires: Ediciones Granica, 2005.

ELIAS, N. **Sobre o Tempo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1998.

FAIRHURST, G. T. Chapter 7: Material Mediation. In: FAIRHURST, G. T. **Discursive Leadership: In conversation with leadership psychology**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2007.

_____. Dualisms in Leadership Research. In: JABLIN, F. M.; PUTNAM, L. L. (Eds). **The New Handbook of Organizational Communication: Advances in theory, research, and methods**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2000.

FAIRHURST, G. T.; COOREN, F. Leadership as the hybrid production of presence(s). **Leadership**, v. 5(4), p. 469-490, 2009.

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**: previsão, organização, comando, coordenação e controle. São Paulo: Editora Atlas, 1990 [1916].

FIALHO, F. A. P. et al. **Gestão do Conhecimento e Aprendizagem**: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FIEDLER, F. E.; CHEMERS, M. M. **Liderança e Administração Eficaz**. São Paulo: Pioneira, 1981.

FISHER, D.; ROOKE, D.; TORBERT, W. **Personal and Organizational Transformations**: through action inquiry. Great Britain: Edge\Work Press, 2003.

FLORES, F. **Management and Communication in the office of the future**. Doctoral dissertation. University of California at Berkely. 1982.

FORD, J. D. Organizational change as shifting conversations. **Journal of Organization Change Management**, v. 12 (6), p. 480-500, 1999.

FORD, J. D.; FORD, L. W. Conversations and the authoring of change. In: HOLMAN, D.; THORPE, R. (Eds.). **Management and Language**. Thousand Oaks: London, 2003.

FOUCAULT, M. **Microfísica do Poder**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.

_____. The Subject and Power. In: DREYFUS, H. L.; RABINOW, P. **Michel Foucault: Beyond Structuralism and Hermeneutics**. 2nd edition. Chicago: The Chicago University Press, 1983.

_____. **Vigiar e Punir**: História da violência nas prisões. Petrópolis: Vozes, 1987.

FRANÇA, G. **O Design Instrucional na Educação à Distância**: John Dewey como uma referência metodológica. São Paulo: Editora Esfera, 2008.

GAGNÉ, R. M.; BRIGGS, L. J.; WAGER, W. W. **Principles of Instructional Design**. 4th edition. Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning, 1992.

GARFINKEL, H. **Studies in Ethnomethodology**. Cambridge: Polity Press, 1967,

GERGEN, K. J. **An Invitation to Social Construction**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1999.

_____. **Realities and Relationships**: Soundings in social construction. Cambridge: Harvard University Press, 1994.

_____. **Relational Being**: beyond self and community. New York: Oxford University Press, 2009.

_____. **The Saturated Self**: Dilemmas of Identity in Contemporary Life. New York: Basic Books, 1991.

_____. The Social Constructionist Movement in Modern Psychology. **American Psychologist**, v. 40 (3), p. 266-275, 1985.

GERGEN, K. J.; GERGEN, M. M.; BARRETT, F. J. Dialogue: Life and Death of the Organization. In: GRANT, D; et al. Organizational Science as Social Construction: Postmodern potentials. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 40 (2), p. 228-249, 2004.

GERZON, M. **Leading through Conflict**: How successful leaders transform difference into opportunities. Boston: Harvard Business School Press, 2006.

GHERARDI, S. **Organizational Knowledge**: The texture of workplace learning. Oxford: Blackwell Publishing, 2006.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D. Actor-Networks: Ecology and Entrepreneurs. In: CZARNIAWSKA, B.; HERNES, T. (Eds). **Actor-Network Theory and Organizing**. Sweden: Liber & Copenhagen Business School Press, p. 285-306, 2005.

_____. To transfer is to transform: the circulation of safety knowledge. **Organization**, v. 7(2), p. 329-348, 2000.

GOFFEE, R.; JONES, G. **Why should anyone be led by you?** What it takes to be an authentic leader. Boston: Harvard Business School Publishing, 2006.

GRANT, D. et al. (Eds.) **The SAGE Handbook of Organizational Discourse**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2004.

GREENLAF, R. K. **Servant Leadership**: A journey into the nature of legitimate power and greatness. New York: Paulist Press, 2002.

GRINT, K. Actor Network Theory. In: GOETHALS, G.R.; SORENSON, G. J.; BURNS, J. M. **Encyclopedia of Leadership**. Volume 1. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2004.

_____. **Fuzzy Management**: Contemporary Ideas and Practices at Work. Oxford: Oxford University Press, 1997b.

_____. **Leadership**: Classical, Contemporary, and Critical Approaches. Oxford: Oxford University Press, 1997a.

_____. **Leadership**: Limits and Possibilities. New York: Palgrave Macmillan, 2005.

_____. **Leadership, Management and Command**: Rethinking D-Day. New York: Palgrave Macmillan, 2008.

_____. **Management**: A sociological introduction. Cambridge: Polity Press, 1995.

_____. Problems, problems, problems: the social construction of 'leadership'. **Human Relations**, v. 58(11), p.1467-1494, 2005b.

_____. **The Arts of Leadership**. Oxford: Oxford University Press, 2000.

GRINT, K.; WOOLGAR, S. **The Machine at Work**: technology, work and organization. Cambridge: Polity Press, 1997.

GRONN, P. Distributed leadership as unit of analysis. **The Leadership Quarterly**, v. 13, p. 423-451, 2002.

_____. Distributed Properties: A new architecture for leadership. **Educational Management & Administration**, v. 28 (3), p. 317-338, 2000.

HACKMAN, M. Z.; JOHNSON, C. E. **Leadership**: A communication perspective. 4th edition. Long Grove, IL: Waveland Press, 2004.

HARMAN, G. **Prince of Networks**: Bruno Latour and Metaphysics. Melbourne: Re-press, 2009.

HARRÉ, R.; GILLETT, G. **The Discursive Mind**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1994.

HARRIS, J. The Ordering of Things: Organization in Bruno Latour. **The Sociological Review**, v. 53, issue 0, p. 163-177, 2005.

HEATH, C.; HEATH, D. **Made to stick**: why some ideas take hold and others come unstuck. London: Arrow Books, 2008.

HEIFETZ, R. **Leadership without easy answers**. Cambridge, MA: The Bellknap Press of Harvard University Press, 1994.

HEIFETZ, R.; GRASHOW, A.; LINSKY, M. **The Practice of Adaptive Leadership**: Tools and tactics for changing your organization and the world. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2009.

HEIFETZ, R.; LINSKY, M. **Leadership on the Line**: Staying alive through the dangers of living. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2002.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores**: A teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HILL, R. C.; LEVENHAGEN, M. Metaphors and Mental Models: Sensemaking and sensegiving in innovative and entrepreneurial activities. **Journal of Management**, v. 21 (6), p. 1057-1074, 1995.

HOLMAN, D.; THORPE, R. **Management and Language**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2003.

HOUAISS, A. Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

HUTCHINS, E. **Cognition in the Wild**. Cambridge: The MIT Press, 1994.

_____. **Culture and Inference**: A Trobriand case study. Cambridge: Harvard University Press, 1980.

_____. The Social Organization of Distributed Cognition. In: RESNICK, L. B.; LEVINE, J. M.; TEASLEY, S. D. (Eds.) **Perspectives on Socially Shared Cognition**. Washington: American Psychological Association, 1991.

JACKSON, B.; PARRY, K. **A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book About Studying Leadership**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2008.

JONES, D. R. Leadership strategies for sustainable development: a case study of Suma wholefoods. **Business Strategy and Environment**, v. 9, p. 378-389, 2000.

JOURDANT, B. (Coord.) **Imposturas Científicas**: los malentendidos del caso Sokal. València, Espanha: Frónesis – Cátedra Universitat de València, 2003.

JUDGE, T. A. et al. Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. **Journal of Applied Psychology**, v. 87 (4), p. 765-780, 2002.

KATZENBACK, J. R.; SMITH, D. K. **The Wisdom of Teams**: Creating the high-performance organization. Boston: Harvard Business School Press, 1993.

KEGAN, R. **In Over Our Heads**: the mental demands of modern life. Cambridge: Harvard University Press, 1994.

_____. **The evolving self**: problem and process in human development. Cambridge: Harvard University Press, 1982.

KELTY, C. M. **Two Bits**: The cultural significance of free software. Durham: Duke University Press, 2008.

KHURANA, R. **Searching for a Corporate Savior**: The irrational quest for charismatic CEOs. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2002.

KIEN, G. Actor-Network Theory: Translation as Material Culture. In: VANINI, P. (Ed) **Material Culture and Technology in Everyday Life**: ethnographic approaches. New York: Peter Lang Publishing, 2009.
KIRTZMAN, A. **Rudy Giuliani**: Emperor of the city – the story of “America’s mayor”. New York: HarperCollins Publishers, 2001.

KNORR CETINA, K. **La Fabricación del Conocimiento**: Un ensayo sobre el carácter constructivista y contextual de la ciência. Buenos Aires: Universidade Nacional de Quilmes, 2005 (1981).

LAKOFF, G.; JOHNSON, M. **Philosophy in the flesh**: the embodied mind and its challenge to western thought. New York: Basic Books, 1999.

LAKOMSKI, G. **Managing Without Leadership**: towards a theory of organizational functioning. Oxford: Elsevier Ltd., 2005.

LATOURETTE, B. **A Esperança de Pandora**. Bauru: Edusc, 2001.

_____. A Textbook Case Revisited—Knowledge as a Mode of Existence. In: HACKETT, E. J. et al. (Eds) **The Handbook of Science and Technology Studies**. 3rd Edition. Cambridge, MA: The MIT Press, 2008.

_____. Fractures/fractures: from the concept of network to the concept of attachment. **RES**, v.36, Autumn, p.20-31, 1999b.

_____. From Realpolitik to Dingpolitik or How to Make Things Public. In: LATOURETTE, B.; WEIBEL, P. (Eds) **Making Things Public**: Atmospheres of Democracy. Cambridge: The MIT Press, 2005b.

_____. **Jamais Fomos Modernos**: ensaio de antropologia simétrica. São Paulo: Editoria 34 Ltda, 1994.

_____. On Recalling ANT. In: LAW, J.; HASSARD, J. (Eds) **Actor Network Theory and After**. Oxford: Blackwell Publishing, 1999.

_____. On the partial existence of existing and nonexisting objects. In: DASTON, L. **Biographies of Scientific Objects**. Chicago: The University of Chicago Press, 2000.

_____. On using ANT for studying information systems: a (somewhat) Socratic dialogue. In: AVGEROU, C.; CIBORRA, C.; LAND, F. (Eds). **The Social Study of Information and Communication Technology: An Innovation, Actors, and Contexts**. Oxford: Oxford University Press, 2004.

_____. **Políticas da Natureza: como fazer ciência na democracia**. Bauru: Edusc, 2004c.

_____. Pursuing the discussion of interobjectivity with a few friends. **Mind, Culture, and Activity**, v. 3(4), p. 266-269, 1996.

_____. **Reassembling the Social: An introduction to Actor-Network-Theory**. Oxford: Oxford University Press, 2005.

_____. **Reflexão sobre o culto moderno dos deuses fe(i)tiches**. Bauru: Edusc, 2002.

_____. **Science in Action: how to follow scientists and engineers through society**. Cambridge: Harvard University Press, 1987.

_____. Tarde's idea of quantification. In: CANDEA, M. (Ed) **The Social After Gabriel Tarde: Debates and Assessments**. London: Routledge, 2010.

_____. The enlightenment without the critique: a word on Michel Serres' philosophy. In: GRIFFITHS, A. P. (Ed.) **Contemporary French Philosophy**. Cambridge: The Press Syndicate of the University of Cambridge, p. 83-97, 1987b.

_____. **The Pasteurization of France**. Massachusetts: Harvard University Press, 1988.

_____. The Prince for Machines as Well as for Machinations. In: ELLIOTT, B. **Technology and Social Process**. Edinburgh: Edinburgh University Press, 1988b.

_____. The Social as Association. In: GANE, N. (Ed.). **The Future of Social Theory**. London: Continuum, 2004b.

LATOUR, B.; CRAWFORD, T. H. An interview with Bruno Latour. **Configurations**, volume 1, number 2, p. 247-269, 1993.

LATOUR, B; LÉPINAY, V. A. **The Science of Passionate Interests: An introduction to Gabriel Tarde's economic anthropology**. Chicago: Prickly-Paradigm Press, 2009.

LATOUR, B.; WOOLGAR, S. **Laboratory Life: The social construction of scientific facts**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1979.

_____. **Laboratory Life: The construction of scientific facts**. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1986.

LAW, J. **Actor Network Theory and Material Semiotics**. Version 25th April 2007. Disponível em: <http://www.heterogeneities.net/publications/Law2007/ANTandMaterialSemiotics.pdf>

_____. After ANT: complexity, naming, and topology. In: LAW, J.; HASSARD, J. (Eds) **Actor Network Theory and After**. Oxford: Blackwell Publishing, 1999.

_____. **After Method: Mess in social science research**. New York: Routledge, 2004.

_____. On Power and Its Tactics: a View from the Sociology of Science. **The Sociological Review**, 34, p. 1-38, 1986.

_____. On Sociology and STS. **The Sociological Review**, v. 56 (4), p. 632-649, 2008.

_____. **Organizing Modernity**. Oxford: Blackwell Publishing, 1994.

_____. Power, discretion and strategy. In: LAW, J. (Ed.) **A Sociology of Monsters: Essays on Power, Technology and Domination**. London: Routledge, p. 165-191, 1991.

_____. Technology and heterogenous engineering: the case of Portuguese expansion. In: BIJKER, W. E.; HUGHES, T. P.; PINCH, T. (Eds). **The Social Construction of Technological Systems: New directions in the sociology and history of technology**. Cambridge, MA: The MIT Press, 1987.

LEAL, A. Bruno Latour e Michel Foucault: entre a construção de um mundo comum e a ontologia histórica de nós mesmos. In: QUEIROZ, A.; CRUZ, N. V. (Orgs.) **Foucault Hoje?** Rio de Janeiro: 7 Letras, 2007.

LEWINS, A.; SILVER, C. **Using Software in Qualitative Research: a step-by-step guide**. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc, 2007.

LIPMAN-BLUMEN, J. **The Allure of Toxic Leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians – and how we can survive them**. New York: Oxford University Press, 2005.

LOBATO, D. M. **Administração Estratégica: Uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas**. Rio de Janeiro: Papéis e Cópias de Botafogo, 1997.

LORD, R. G.; DEVADER, C. L.; ALLIGER, G. M. A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership: An application of validity generalization procedures. **Journal of Applied Psychology**, v. 71 (3), p. 402-410, 1986.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LUCKMAN, T. **Teoría de la acción social**. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, 1996.

MAIA, C.; MATTAR, J. **ABC da EaD: A educação à distância hoje**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

- MAITLIS, S. The social processes of organizational sensemaking. **Academy of Management Journal**, v. 48 (1), p. 21-49, 2005.
- MANNERS, T. **Relevance: Making stuff that matters**. London: Penguin Books, 2008.
- MAQUIAVEL, N. **O Príncipe**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.
- McCRAE, R. R.; COSTA Jr., P. T. **Personality in Adulthood**. New York: The Guilford Press, 1990.
- _____. **Personality in Adulthood: A five-factor theory perspective**. 2nd edition. New York: The Guilford Press, 2003.
- MERRIAM, S. B. et al. **Qualitative Research in Practice: Examples for discussion and analysis**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.
- MILITÃO, A. & R. **S.O.S.: dinâmica de grupo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- MINTZBERG, H. **Managing**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2009.
- _____. **The Nature of Managerial Work**. New York: Harper & Row Publishers, 1973.
- MITCHELL, T. **Rule of Experts: Egypt, techno-politics, modernity**. California: University of California Press, 2002.
- MORGAN, G. **Images of Organization**. Newbury Park, CA: SAGE Publications, 1986.
- _____. More on metaphor: Why we cannot control tropes in administrative science. **Administrative Science Quarterly**, p. 601-607, 1983.
- _____. Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory. **Administrative Science Quarterly**, p. 605-621, 1980.
- MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The Case for Qualitative Research. **Academy of Management Review**, v. 5, p. 491-500, 1980.

MOULY, V. S.; SANKARAN, J. K. The “permanent” acting leader: Insights from a dying Indian R&D organization. **The Leadership Quarterly**, v. 10, p. 637-651, 1999.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and Practice**. 3rd edition. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2004.

PALUS, C. J.; HORTH, D. M. **The Leader’s Edge**: six creative competencies for navigating complex challenges. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

PARKS, S. D. **Leadership can be taught**: a bold approach for a complex world. Boston: Harvard Business School Press, 2005.

PEARCE, C. L.; CONGER, J. A. **Shared Leadership**: Reframing the hows and whys of leadership. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2003.

PEARCE, W. B. **Making Social Worlds**: a communication perspective. Oxford, UK: Blackwell Publishing, 2007.

PENMAN, R. **Reconstructing Communicating**: looking to a future. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2000.

PERVIN, L. A.; JOHN, O. P. **Personalidade**: Teoria e Pesquisa. 8^a edição. Porto Alegre: Artmed, 2004.

PESCOSOLIDO, A. T. Emergent leaders as managers of group emotion. **The Leadership Quarterly**, v. 13, p. 583-599, 2002.

PRUS, R. **Symbolic Interaction and Ethnographic Research**: Inter-subjectivity and the study of human lived experience. Albany: State University of New York Press, 1996.

PUTNAM, L. **The Sage Handbook of Organizational Discourse**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2004.

RICKARDS, T.; CLARK, M. **Dilemmas of Leadership**. London: Routledge, 2006.

RITTELL, H.; WEBBER, M. Dilemmas in a general theory of planning. **Policy Sciences**, v. 4, p. 155-169, 1973.

- ROCHA, M. Impacientes, infíeis e insubordinados. **Revista Exame**. Edição 914. 2008.
- ROSENTHAL, R.; JACOBSON, L. **Pygmalion in the Classroom: teacher expectation and pupils intellectual development**. Norwalk: Crown House Publishing Company, 1992.
- ROST, J. C. **Leadership for the Twenty-First Century**. Westport: Praeger, 1991.
- RUNDE, C. E.; FLANAGAN, T. A. **Becoming a Conflict Competent Leader**. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.
- RUNDE, C. E.; FLANAGAN, T. A. **Building Conflict Competent Teams**. San Francisco: Jossey-Bass, 2008.
- SALDAÑA, J. **The Coding Manual for Qualitative Researchers**. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc, 2009.
- SANDAY, P. R.. The Ethnographic Paradigm(s). **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p. 527-538, 1979.
- SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. 3rd edition. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- _____. **The Corporate Culture Survival Guide: Sense and nonsense about culture chagne**. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
- SCHUTZ, A. **Fenomenologia e Relações Sociais**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.
- SCHWARTZMAN, H. B. **Ethnography in Organizations**. Newbury Park: SAGE Publications, 1993.
- SEARLE, J. R. **Expression and Meaning: Studies in the theory of speech acts**. Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1979.
- _____. **Speech Acts: An essay in the philosophy of language**. Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1969.

SEIDMAN, I. **Interviewing as Qualitative Research**: A guide for researchers in education and social sciences. 2nd edition. New York: Teachers College Press, 1997.

SELSKY, J. W.; SMITH, A. E. Community Entrepreneurship: A framework for social change leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 5, p. 277-296, 1994.

SERRES, M. **Diálogo sobre a Ciência, a Cultura e o Tempo**. Lisboa: Instituto Piaget, 1996.

SHAMIR, B.; HOUSE, R. J.; ARTHUR, M. B. The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory. **Organization Science**, v.4(4), p. 577-594, 1993.

SIELER, A. **Coaching to the Human Soul**: Ontological coaching and deep change. Australia: Newfield Australia, 2003.

SISMONDO, S. **An Introduction to Science and Technological Studies**. Oxford: Blackwell Publishing, 2004.

SMIRCICH, L.; MORGAN, G. Leadership: The Management of Meaning. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 18 (3), p. 257-273, 1982.

SMITH, A. **A Riqueza das Nações**. São Paulo: Martins Fontes, 2003 [1776].

SOKAL, A.; BRICMONT, J. **Imposturas Intelectuais**: o abuso da ciência pelos filósofos pós-modernos. Rio de Janeiro: Editora Record, 2006.

SPRADLEY, J. P. **Participant Observation**. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1980.

STENGERS, I. **The Invention of Modern Sciences**. Minneapolis: The University of Minnesota Press, 2000.

STOGDILL, R. M. **Handbook of Leadership**: A survey of theory and research. New York: Free Press, 1974.

_____. Leadership, membership and organization. **Psychological Bulletin**, v. 47(1), p. 1-14, 1950.

_____. Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. **The Journal of Psychology**, v. 25, p. 35-71, 1948.

STRUM, S.; LATOUR, B. Redefining the social link: from baboons to humans. **Social Science Information**, 26 (4), p. 783-802, 1987.

SUCHMAN, L. A. **Human-Machine Reconfigurations: Plans and Situated Actions**. 2nd edition. New York: Cambridge University Press, 2007.

SVEIBY, K-E. The Knowledge Company: strategy formulation in knowledge-intensive industries. In: HUSSEY, D. E. (Ed) **International Review of Strategic Management**. New Jersey: John Wiley and Sons, 1992.

TAYLOR, F. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 1971 [1911].

TAYLOR, J. R.; VAN EVERY, E. J. **The Emergent Organization: Communication as Its Site and Surface**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1999.

TAYLOR, S. J.; BOGDAN, R. **Introduction to Qualitative Research Methods: A guidebook and resource**. 3rd edition. New York: John Wiley & Sons, 1997.

TRICE, H. M.; BEYER, J. M. **The Cultures of Work Organizations**. New Jersey: Prentice Hall, 1993.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Editora Atlas, 1987.

TSOUKAS, H.; KNUDSEN, C. Introduction. In: TSOUKAS, H.; KNUDSEN, C. (Eds) **The Oxford Handbook of Organization Theory: Meta-theoretical perspectives**. New York: Oxford University Press, 2003.

TUCKER, R. C. **Politics as Leadership**. Missouri: University of Missouri Press, 1981.

VANDERSLICE, V. J. Separating leadership from leaders: An assessment of the effect of leader and follower roles in organization. **Human Relations**, v. 41, p. 677-696, 1988.

VIDICH, A. J.; LYMAN, S. M. Métodos Qualitativos: Sua história na sociologia e antropologia. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: Teoria e Abordagens**. 2ª edição. Porto Alegre: Artmed, 2006.

WAGNER, H. R. A abordagem social da fenomenologia (Introdução). In: SCHUTZ, A. **Fenomenologia e Relações Sociais**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.

WEBER, M. **A ética protestante e o “espírito” do capitalismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2004 [1920].

_____. **Economia e Sociedade: Fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.

WEICK, K. E. A bias for conversation: acting discursively in organizations. GRANT, D. et al. (Eds.). **The SAGE Handbook of Organizational Discourse**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2004.

_____. **A Psicologia Social da Organização**. São Paulo: Editora Edgar Blücher, 1973.

_____. **Sensemaking in Organizations**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1995.

_____. **The Social Psychology of Organizing**. 2nd ed. Reading, MA: Addison-Wesley, 1979.

WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. Organizing and the Process of Sensemaking. **Organization Science**, v. 16 (4), p. 409-421, 2005.

WHITEHEAD, A. N. **Process and Reality**. Corrected Edition. New York: The Free Press, 1978.

WHITROW, G. J. **O que é tempo?** Uma visão clássica sobre a natureza do tempo. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2005.

_____. **O Tempo na História:** concepções do tempo da pré-história aos nossos dias. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1993.

WHYTE, W. F. **Learning from the Field:** A guide from experience. Beverly Hills, CA: SAGE Publications, 1984.

WILLIAMS, D. **Real Leadership:** Helping people and organizations face their toughest challenges. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2005.

WINOGRAD, T.; FLORES, F. **Understanding Computers and Cognition:** A new foundation for design. Norwood, NJ: Ablex Publishing Corporation, 1986.

WOLCOTT, H. F. **Transforming Qualitative Data:** Description, Analysis, and Interpretation. Thousand Oaks: SAGE, 1994.

YIN, R. K. **Estudo de Caso:** Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YUKL, G. **Leadership in Organizations.** 6th edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2005.

YUKL, G.; LEPSINGER, R. **Flexible Leadership:** Creating value by balancing multiple challenges and choices. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

ZACK, M. H. Rethinking the Knowledge-base Organization. **MIT Sloan Management Review**, p. 67-71 Summer 2003.

ZACKARIASSON, P. **Cyborg Leadership:** including nonhuman actors in leadership. Licentiate Thesis. Stockholm School of Economics. Suécia: Umea School of Business, 2003.

APÊNDICE

A.1 Resumo de alguns atores da CognitioARCA

Antônio Leiter – é o nome fictício do diretor executivo e do sócio majoritário da CognitioARCA. Antônio está na faixa dos 40 anos e possui significativa experiência como profissional na área de gestão do conhecimento e como empreendedor. É engenheiro e possui pós-graduação.

Artur Pascal – é o nome fictício de um programador.

Boris Escher – é o nome fictício de um ilustrador.

Edson Lecturer – é o nome fictício de um *designer* instrucional.

Emílio Scriber – é o nome fictício de uma *designer* instrucional.

Frederico Alva – é o nome fictício de um estagiário.

Gabriel Boxer – é o nome fictício de um *designer* gráfico.

Josué Proser – é o nome fictício de um *designer* instrucional.

João Tech – é o nome fictício de um programador.

Joaquim Planner – é o nome fictício do planejador de produção.

Lisando Picture – é o nome fictício de uma *designer* gráfico.

Marcos Drawing – é o nome fictício de um *designer* gráfico.

Michel Mosaike – é o nome fictício de um ilustrador.

Otelo Scriba – é o nome fictício de um *designer* instrucional.

Paulo Lehrer – é o nome fictício de um *designer* instrucional.

Ronaldo Farber – é o nome fictício de um *designer* gráfico.

Saulo Baptista – é o nome fictício de um *designer* instrucional.

Simão Pencil – é o nome fictício de um ilustrador.

Vicente Vincent – é o nome fictício de um *designer* gráfico.

Demais nomes fictícios não foram associados a funções. Apesar do quadro de pessoal ser equilibrado em gênero, optou-se apenas por nomes no gênero masculino.

A.2 Tempo e divisão do trabalho na CognitioARCA

Qualquer interação local já possui vários ingredientes de outros locais e sítios, não existe lugar autosuficiente para ser puramente local (LATOURE, 2005). Dois elementos destacam-se, nesta pesquisa, que estão presentes nas interações e que não são “locais”: o tempo e a divisão do trabalho. Assim como a linguagem, que é abordada em profundidade nos estudos de comunicação organizacional (e.g., CHANLAT, 1994, 1996a, 1996b; HOLMAN; THORPE, 2003; GRANT et al., 2004), existem muitos outros elementos que poderiam ser explorados. No entanto, nesta pesquisa de campo, optou-se, inicialmente, pela análise dos elementos mais salientes.

O conceito de tempo encontra-se associado e incorporado a diversas atividades – faz parte de redes organizacionais e tem origem em redes distantes (tanto no espaço, por exemplo, Greenwich, na Inglaterra, como no tempo, por exemplo, com o uso do relógio para apontar as horas da comunidade). O horário considerado adequado para se fazer uma ligação a uma empresa (horário de expediente) e o agendamento de compromissos, com data e hora, são manifestações do tempo, no dia a dia da empresa. Além disso, há definições de prazos de entrega que são transformados em marcos de projeto; há a introdução de ferramentas de gestão de projetos para acompanhar a evolução, no tempo, das atividades das pessoas, entre várias outras manifestações. O conceito de um tempo único e homogêneo é fundamental para a coordenação das atividades empresariais e do seu relacionamento com clientes, fornecedores e colaboradores. Em vários momentos, a noção de tempo funciona como um sincronizador de atividades e, em outros, como um recurso escasso a ser gerenciado e controlado.

Quadro 31 – Resumo dos conceitos de tempo e divisão do trabalho

O tempo é uma ferramenta essencial no dia a dia das organizações (ADAM; WHIPP; SABELIS, 2002), e a vivência do tempo é uma das funções mais centrais de qualquer grupo (SCHEIN, 2004). No entanto, a consciência dos fenômenos temporais envolve uma estrutura conceitual complexa e abstrata, que decorre de um longo processo de aprendizagem (WHITROW, 1993; ELIAS, 1998). Como não é possível observar o tempo por si só, todos os entendimentos do tempo são relativos a outros conceitos, como movimento, espaço e evento (LAKOFF; JOHNSON, 1999). Dessa forma, a definição de tempo é sempre mediada.

O relógio é um instrumento de medida, que corresponde a pro-

cessos físicos que foram padronizados pela sociedade. As horas indicadas pelo relógio foram adotadas primariamente como meio de orientação e usadas para satisfazer aspectos reguladores da vida comunitária. Para ter função reguladora, o tempo indicado pelo relógio deve ser padronizado e amplamente disseminado. Assim, o relógio faz parte de uma vasta rede de relações, inclusive organizacionais, como a regulação das relações de trabalho. A atual noção de tempo representa um altíssimo nível de síntese conceitual, resultante de transformações que levaram séculos para serem incorporadas ao atual “*habitus social*”. (ELIAS, 1998)

Atribui-se aos monastérios da Europa Medieval a incorporação do tempo linear e descontextualizado como forma de organização das atividades do dia a dia (WEBER, 2004 [1920]; FOUCAULT, 1987; ADAM; WHIPP; SABELIS, 2002). As ordens religiosas foram, por séculos, especialistas do tempo, do ritmo e das atividades regulares e, por consequência das suas atividades nas comunidades, prolongaram essa regularidade para as escolas, casas de saúde, oficinas e até “fábricas-convento” (FOUCAULT, 1987). A organização do tempo visava constituir um tempo útil, que deveria ser empregado com qualidade, para os trabalhos eclesiásticos (WEBER, 2004 [1920]). Uma noção precisa do tempo e uma rigorosa disciplina do seu uso eram elementos fundamentais para orientar as atividades dentro dos monastérios, inclusive o tempo de sono. Enquanto o princípio subjacente ao horário era o de não ociosidade (para evitar o desperdício do tempo), “a disciplina organiza uma economia positiva”, em torno do princípio de produtividade de extrair mais do tempo disponível (FOUCAULT, 1987, p. 131).

Além da disciplina, a evolução do conceito de tempo também está ligada à divisão do trabalho. No século XVIII, Adam Smith (2003) formalizou o princípio econômico da divisão do trabalho como uma forma essencial de tornar uma fábrica mais produtiva. Este princípio⁶³ fundamentava-se no aumento da quantidade de trabalho que um trabalhador pode executar (em uma unidade de tempo) e na redução de tempo “perdido”, quando da troca de funções. No início do século XX, com Taylor e Fayol, o princípio da divisão do trabalho foi incorporado à chamada administração científica. Para Taylor (1971, p. 33), o método científico estaria embasado no “perfeito estudo de tempo e movimento”, avaliando “o ciclo exato das operações elementares” e

⁶³ Adam Smith (2003) destaca que o grande aumento de trabalho ocorre devido a três circunstâncias, sendo que além das duas mencionadas, a terceira é a automação, entendida como a “invenção de um grande número de máquinas que facilitam e abreviam o trabalho” (p. 11).

“com cronômetro de parada automática”, para registrar o tempo exigido para cada ciclo (p. 86). Dentre os 14 princípios gerais de administração proposto por Fayol (1990), destacam-se a divisão do trabalho (1º) e a disciplina (3º), que consiste “na obediência, na assiduidade, na presença e nos sinais exteriores de respeito demonstrados” (p. 46).

À medida que as civilizações tornaram-se mais diferenciadas, estas exigiram uma sofisticação temporal cada vez mais precisa e previsível. E, vice-versa, à medida que a evolução tecnológica permitia avanços na mensuração do tempo, as civilizações incorporaram mecanismos mais sofisticados de diferenciação temporal. Somente quando as horas e as datas são previsíveis, inquestionáveis e disponíveis a todos, é que se caracteriza uma infraestrutura estável, que serve para regular relações como impostos, salários, taxas de juros, divisão do trabalho e assiduidade do trabalhador, entre outros. (ELIAS, 1998).

Fonte: Resumo do autor

A CognitioARCA reúne actantes cuja temporalidade não é de localização direta. Ao resgatar conceitos da topologia (da análise matemática), Serres (1996) extrai outras possibilidades, além do conceito linear de tempo ao sugerir transformações nas métricas do conceito de tempo. Exemplifica que um automóvel é um “agregado heterogêneo de soluções científicas e técnicas de épocas diferentes”: as peças foram fabricadas em datas distintas, os sistemas (da roda ao motor) foram inventados em épocas diferentes e somente algumas partes, como a montagem, podem ser categorizadas como contemporâneas (SERRES, 1996, p. 67). De forma análoga, conceitos centenários, como a noção linear de horas e a divisão de trabalho, estão presentes no dia a dia da CognitioARCA. Actantes mais recentes, como elétrons, semicondutor, transistor, microprocessador, sistema operacional, aplicativos de edição de texto e de ilustração, protocolo TCP/IP, programação orientada a objeto, linguagem de marcação de hipertexto (*html*), entre outros, também são elementos constituintes da CognitioARCA.

Na Teoria-Ator-Rede, o tempo pode ser entendido como a distinção entre momentos (LATOUR, 1988). Nessa perspectiva, o que caracteriza o tempo é a mudança (ou seja, é a variação entre momentos) e, portanto, a percepção de tempo pode ser acelerada ou retardada, pode, inclusive, ser reversível, quando as variações são desfavoráveis⁶⁴. De

⁶⁴ Latour (1988) exemplifica que, para os higienistas, não houve progressos desde o tempo dos romanos até Pasteur. Até então, não havia futuro para as ações dos higienistas; mais ainda, não

fato, para Latour (1988, p. 49) exigem-se esforços para se ter “períodos reconhecíveis” e, portanto, o tempo é uma consequência de ações que visam tornar durável uma posição em particular. Em vez da concepção usual de ser aquilo que permite as negociações, na ANT o tempo é o mero resultado das negociações entre actantes, sendo que várias dessas negociações são assimétricas e não podem ser desfeitas. O conceito linear do tempo também depende de uma extensa rede que o suporta. No caso da CognitioARCA, predomina o conceito linear de tempo. Mesmo que a percepção do tempo varie para os actantes, a versão que prevalece é a de divisão homogênea do tempo. Não há distinção entre hora diurna ou noturna: qualquer fração do tempo pode ser igualmente produtiva (ADAM; WHIPP; SABELIS, 2002). Ao se linearizar e homogeneizar o tempo, este se transforma em um recurso. O importante é o uso de cada unidade de tempo e, inclusive, o tempo pode ser desperdiçado.

Na CognitioARCA, o tempo está associado ao consumo de recursos “escassos”. Os funcionários são remunerados por período de trabalho que, por consequência de um contrato de trabalho e de leis trabalhistas, gera um fluxo de pagamento de salários mensais. Por isso, produtividade é importante. As janelas lineares de tempo podem ser mal aproveitadas: podem ser ociosas ou jogadas fora (quando os trabalhos precisam ser refeitos); e, portanto, a utilização do tempo é algo a ser controlado. A CognitioARCA é uma empresa de “produção”, por produzir um curso ou treinamento no formato EaD (que pode ser traduzido em um conjunto de *bits*), mas também possui características de uma empresa de serviços⁶⁵. Apesar de a empresa vender cursos no formato EaD, via de regra os seus clientes compram o benefício do rápido tempo de produção de cursos (pois os clientes demoram em definir o conteúdo bruto do curso, possuem processos demorados de tomada de decisão, o conteúdo final envolve muitos ciclos de revisão, e os prazos dos seus clientes finais – os seus alunos, precisam ser cumpridos). Tão importante quanto adquirir um produto, é produzi-lo dentro do tempo disponível ou requerido pelo cliente. O tratamento dispensado ao uso produtivo do tempo é resultado de uma longa cadeia, cujas origens estão em muitos outros sítios, mas que são mobilizados no dia a dia da empresa. De fato,

era possível dividir o tempo em partes reconhecíveis. Somente depois da demonstração pública e midiática da vacina contra o carbúnculo (antraz) em Pouilly-le-Fort é que Pasteur tornou-se um aliado dos higienistas, pois, finalmente, as bactérias poderiam justificar muitas das recomendações dos higienistas.

⁶⁵ Textos tradicionais de *marketing* de serviços, como o de Lovelock e Wright (2003, p.5), definem serviço como um “desempenho oferecido por uma parte a outra”, dos quais uma das principais características é a intangibilidade. Para esses autores, o fator tempo é intangível.

por isso, a CognitoARCA se aproxima do conceito de OIC (organização intensiva em conhecimento).

A.3 Termo de Consentimento

Quadro 32 – Termo de consentimento (modelo)

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

1 – Projeto: A liderança como redes.

2 – Estas informações estão sendo fornecidas para sua participação voluntária em um estudo que visa compreender as redes nas organizações. O objetivo é identificar e analisar as redes de atores e de conversações em empresas que lidam com criação e a modificação de conteúdo e fazem uso intensivo de ferramentas tecnológicas.

3 – Esta pesquisa adota o formato de estudo de caso, com abordagem qualitativa, para investigar o fenômeno da liderança nas organizações.

4 – Trata-se de uma pesquisa empírica, ou seja, que busca compreender e descrever o que acontece no dia a dia de uma empresa. O objeto de pesquisa, portanto, é composto pela organização, seus colaboradores, seus artefatos, seus produtos e serviços e as suas formas de comunicação interna e externa.

5 – O principal instrumento de acesso a informações será o método etnográfico, através de observações no local de trabalho, e de entrevistas formais e informais com os colaboradores da empresa.

6 – Além das entrevistas e das observações, outras fontes de coleta de dados serão a análise de documentos institucionais e internos (por exemplo, *e-mails*, *chats*, arquivos, *wiki* etc.). A duração esperada do trabalho de campo é de três a nove meses, podendo se estender a um ano.

7 – Este termo indica o seu consentimento para que o pesquisador possa utilizar as informações coletadas nas entrevistas, nas observações e nos documentos, apenas para fins desta pesquisa. Será garantida a liberdade da retirada de tal consentimento a qualquer momento da execução desta pesquisa.

8 – Será garantida a confidencialidade das informações coletadas, através de seu anonimato. Os dados serão analisados em conjunto com os de outros informantes, sendo que as identidades destes não serão divulgadas. A única pessoa que terá acesso aos dados individuais de cada participante será o pesquisador. Na versão final, os textos descritivos não nominarão a organização. Adicionalmente, quando necessários, todos os nomes serão fictícios (*disguised*).

9 – Além disso, o pesquisador também se compromete a manter sigilo a respeito de informações delicadas sobre a organização pesqui-

sada, tanto no relatório final da pesquisa, quanto em qualquer publicação que venha a ser feita sobre as descobertas do estudo.

10 – Nesta pesquisa não haverá despesas pessoais para os participantes em qualquer fase do estudo. Ressalta-se que também não haverá compensação financeira relacionada à participação dos sujeitos na pesquisa; da mesma forma, o pesquisador não terá compensação financeira por parte das instituições pesquisadas. Além disso, a realização da pesquisa não implica em vínculos de qualquer natureza entre o pesquisador e a empresa que faz parte do estudo.

11 – O pesquisador compromete-se a esclarecer qualquer dúvida durante a pesquisa. É direito do informante receber informações atualizadas sobre o andamento da pesquisa.

12 – Em qualquer etapa da pesquisa, você terá acesso ao pesquisador, para esclarecimento de eventuais dúvidas, no endereço eletrônico ___@___ .com e pelo telefone (xx) xxxx. O orientador desta pesquisa é o Prof. Dr ____, professor do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção/PPGEP e também pode ser contactado pelo telefone (xx) xxxx ou pelo e-mail: ___@___ .com.

Acredito ter sido suficientemente informado a respeito da pesquisa a ser realizada. Eu, *Xyz Abc*, diretor executivo e sócio da “Empresa OIC LTDA”, discuti com o pesquisador sobre a minha decisão de permitir que esta empresa participe integralmente deste estudo. Estão claros, para mim, os propósitos e os métodos de pesquisa do estudo, os procedimentos de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes. Ficou claro, também, que a participação da empresa é isenta de despesas e que as atividades da empresa não serão prejudicadas com a pesquisa. Autorizo, voluntariamente, a “Empresa OIC LTDA” a participar deste estudo, cedendo os direitos de uso do conteúdo obtido ao longo do período de estudo. Estou ciente de que poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento durante a realização desta pesquisa e que minha contribuição na mesma não acarretará em penalidades, prejuízo ou perda de quaisquer benefícios profissionais e empresariais que possa ter adquirido ao longo do tempo.

Cidade, xx / xx / 200x

Xyz Abc

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido de *Xyz Abc* para a sua participação e da empresa CognitoARCA neste estudo.

Cidade, xx / xx / 200x

Pesquisador

A.4 Briefing de pesquisa

Quadro 33 – Briefing de pesquisa publicado no Wiki Corporativo da CognitionARCA

Categoria: Pesquisa – Redes

A CognitionARCA consentiu em se tornar um *case* de uma pesquisa sobre empresas do conhecimento, para uma tese de doutorado. Segue abaixo uma descrição do que acontecerá nos próximos meses. No caso de dúvidas ou necessidade de esclarecimentos, basta contactar o pesquisador.

Qual é o objetivo da pesquisa?

Pesquisar o tema “redes” em uma empresa do conhecimento. O objetivo é identificar e analisar as redes, tanto as “reais” como as “virtuais”.

Por que pesquisar uma empresa do conhecimento?

Como as atividades da CognitionARCA são essencialmente criativas e inovadoras, muitos processos de trabalho e muitas conversações são intermediadas pela tecnologia. Inclusive, como há pouco uso de papel, muitas redes são “virtuais” (sejam *on-line* ou *off-line*). E este tipo de ambiente é muito pouco conhecido pela comunidade científica.

Qual é o tema da pesquisa?

A fundamentação da pesquisa está nos vários tipos de redes. A partir disso, em uma fase posterior, o pesquisador analisará as redes, confrontando-as com as diversas teorias da liderança, buscando estabelecer relações empíricas.

Qual é o método de pesquisa?

É uma pesquisa empírica, ou seja, busca entender e descrever o que acontece no dia a dia de uma empresa do conhecimento.

O método de pesquisa é o etnográfico, que envolve observação, entrevistas formais, conversas etc. Dessa forma, o pesquisador aprenderá através do convívio diário com vocês.

Como será tratada a confidencialidade e a privacidade dos participantes?

Os resultados da pesquisa respeitarão a confidencialidade e a privacidade dos participantes da seguinte maneira:

- Confidencialidade: Na versão final, os textos descritivos não

permitirão a identificação da CognitioARCA. Adicionalmente, quando necessários, todos os nomes serão fictícios.

- Privacidade: O foco do trabalho está nas atividades relacionadas à CognitioARCA. Além disso, eventuais caracterizações serão evitadas em situações sensíveis. No caso de vocês se sentirem desconfortáveis com algum incidente, evento ou conversa, basta informar o fato ao pesquisador, para que possíveis descrições sejam revistas de forma a preservar os quesitos de confidencialidade e privacidade. Ressalta-se que esses quesitos são prioritários em relação a qualquer potencial interesse científico deste conteúdo.

Como posso contribuir?

Muito simples: sem mudar a forma de conduzir as suas atividades. Além disso, como muitas conversas são “eletrônicas”, sempre que possível e adequado, o pesquisador gostaria de participar como “ouvinte” de reuniões e das conversas eletrônicas (ou copiadas de *mail*, *talk*, *chat* etc) referentes ao dia a dia da CognitioARCA. Enfatiza-se que os quesitos de confidencialidade e de privacidade serão sempre preservados – este é um compromisso do pesquisador com cada um de vocês.

Quem é o pesquisador?

Meu nome é Gerson Ishikawa. Nasci em Curitiba e sou formado em Engenharia Eletrônica pelo ITA. Trabalhei vários anos como engenheiro de desenvolvimento de sistemas de telecomunicações (na Siemens) em Curitiba e Milão. Mais tarde, atuei na área de vendas e de desenvolvimento de negócios (de *turn-key* de redes de TV a cabo com *cable modems* a *outsourcing* de serviços de TI).

Depois, já em São Paulo, trabalhei como consultor de gestão de empresas (em uma empresa americana: Booz Allen Hamilton). Como consultor, tive a oportunidade de contribuir com empresas de telecomunicações, de energia, de correios, de mídia impressa, de *broadcast* de TV, de serviços financeiros, de serviços hospitalares e de administração pública.

Mais tarde, fiz o mestrado em Engenharia de Produção na UFSC (na área de Inteligência Organizacional) e agora estou no doutorado.

Minhas áreas de interesse são empreendedorismo, liderança e tomada de decisão.