

A. DUARTE GOMES • ANTÓNIO CAETANO
JOSÉ KEATING • MIGUEL PINA E CUNHA
Coordenadores

Organizações em Transição

Contributo da Psicologia do Trabalho
e das Organizações



Coimbra • Imprensa da Universidade

(Página deixada propositadamente em branco)

A. DUARTE GOMES • JOSÉ KEATING
ANTÓNIO CAETANO • MIGUEL PINA E CUNHA
Coordenadores

Organizações em Transição

Contributos da Psicologia
do Trabalho e das Organizações



Coimbra • Imprensa da Universidade

COORDENAÇÃO EDITORIAL
Imprensa da Universidade de Coimbra

CONCEPÇÃO GRÁFICA
António Barros

EXECUÇÃO GRÁFICA
G.C. – Gráfica de Coimbra, Lda.
Palheira • Assafarge – Apart. 3068
3001-453 Coimbra Codex

ISBN
972-98225-3-0

DEPÓSITO LEGAL
153435/00

© JUNHO 2000. IMPRENSA DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA

.CONSTRUÇÃO DISCURSIVA DA LIDERANÇA UM ESTUDO COMPARATIVO*

DUARTE GOMES & TIINA KESTI

UNIVERSIDADE DE COIMBRA
FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO
dugomes@fpce.uc.pt

I. INTRODUÇÃO

O presente trabalho centra-se sobre a construção discursiva da liderança. Trata-se de um estudo comparativo que visa identificar e analisar as semelhanças e as diferenças que emergem dos discursos gerados pelos líderes de empresas de dois países: Portugal e Finlândia. Neste sentido, uma empresa portuguesa e outra finlandesa — ambas envolvidas num processo de reestruturação organizacional — são comparadas, em termos de práticas discursivas; as representações discursivas dos seus líderes, relativamente ao seu trabalho de liderança, são identificadas e os repertórios interpretativos por eles utilizados são avaliados.

* O presente estudo resulta de um projecto conjunto, concebido aquando da estada de Tiina Kesti na Universidade de Coimbra, foi objecto de uma comunicação, em 1999, na Finlândia (Ninth Congress on Work and Organizational Psychology, 12-15 May, Helsinki) e surge na sequência de um artigo (Gomes et al., *Discursos de Liderança*, a aguardar publicação na revista *Psychologica*) sobre o caso português estudado. Por isso, num ou noutro ponto e designadamente no que se refere ao método, o presente texto retoma partes desse artigo. Na realização deste estudo colaboraram, no caso português, Leonor Cardoso e Carla Carvalho (Universidade de Coimbra) e, no caso finlandês, Tiina Kesti e Anneli Tuura (University Jyväskylä), a quem, aqui, deixamos expresso o nosso reconhecimento e agradecimento.

A construção social e discursiva da liderança constitui o principal interesse, quer do ponto de vista conceptual quer empírico, desta investigação. O foco da sua atenção incide sobre o modo como os líderes definem e constroem a liderança, mediante as interacções discursivas em que participam.

O quadro teórico adoptado concebe a liderança, as organizações em que a mesma ocorre, assim como quaisquer outros fenómenos organizacionais, como fazendo parte de um processo de construção social. As organizações não são uma realidade "natural" ou um dado, não são exteriores aos actores organizacionais nem deles separáveis, mas uma realidade socialmente construída ou artefactual. A abordagem adoptada pode, por isso, ser qualificada como "construtivista" ou cultural. Neste último caso, a organização é concebida como uma cultura, no sentido em que se trata de uma realidade simbolicamente constituída, socialmente construída, interactivamente mantida e comunicacionalmente efectuada (Gomes, 1990).

Colocar a questão nestes termos não significa relegar a liderança para o plano do etéreo, algo desligado ou sem relação com a materialidade do processo em que se inscreve, noutros termos, situá-la na categoria de culturas etéreas, por oposição a culturas materiais (Galison, 1999). Significa, antes, não a estudar como um processo associal, atemporal e imaterial, mas situá-la num contexto em que as práticas — materiais, discursivas e de interacção com o mundo — estão quotidianamente presentes, não são transparentes, são socialmente negociadas e o seu significado ou sentido não é unívoco. Trata-se de um processo culturalmente definido e socialmente marcado: uma actividade intersubjectiva que implica relações entre pessoas, negociação, emergência de normas reconhecidas como aceitáveis e delimitação de um espaço de legitimação; um sistema de práticas que fazem sentido numa relação quotidiana e repetida com objectos e com o mundo, que se apoiam em tecnologias e no saber nelas incorporado, que se inscrevem num percurso de aculturação dos fazeres e dos dizeres; um modo de comunicação ou de atribuição de sentido em que o que é dizível, factível, apresentável, é objecto de permanente redefinição e em que o que é considerado como legítimo, o que conta como prova e verdade aceite, o que é admitido sem que esteja provado, o que pode estar pressuposto e ser apresentado sem justificação, tudo isso repousa sobre um conhecimento adquirido através da participação numa dada cultura. A ênfase no cultural e no discursivo aqui colocada, longe de constituir uma negação da dimensão material das práticas (embora corra o risco de contribuir para a

eclislar), sugere a necessidade de pensar o cultural e o material em termos de co-produção (Pestre, 1999).

Adoptar como referência e ponto de partida uma perspectiva cultural e realçar a construção social e discursiva da liderança permite, antes de mais, explicitar que o cultural não é aqui entendido como algo de "suplementar", mais uma dimensão ou um factor, que poderia, ou não, ser estudado e tido em conta, mas como constitutivo da realidade organizacional em que a liderança se inscreve. Permite ainda explicitar que o mesmo não vem limitar ou perturbar a possibilidade de desenvolver o conhecimento científico, a partir do momento em que é assumida a necessidade de superação do positivismo lógico e do pensamento popperiano, assim como a recusa de dissociar a produção e a validação do conhecimento de outras "condições" ou "aspectos" (em que o social, o cultural e o político se incluem), durante muito tempo considerados como exteriores às práticas de investigação (para uma análise mais aprofundada destas questões, ver, entre outros, Pestre, 1995, 1999, Knorr-Cetina, 1999 e Dascal, 1999).

O conceito de cultura organizacional facilita a compreensão daquilo que, neste momento, pretendemos enfatizar: a organização não é um dado ou uma entidade, mas uma construção, inseparável da actividade dos seus membros; um sistema que permanece vivo e actuante, na medida em que é actualizado pelos actores organizacionais (para uma análise mais detalhada, ver Gomes, 1997). Perspectivar a organização como processo cultural corresponde a centrar a investigação sobre a construção da vida organizacional. O ponto de vista segundo o qual a organização é uma entidade física distinta de outras entidades físicas em que se situa, desconectada do meio ambiente e dos actores, faz parte de um ponto de vista que é dominante na literatura científica consagrada às organizações (Guiot, 1980). A categorização dicotómica indivíduo-organização ou organização-meio conduz a que estas categorias, se entendidas de forma opositiva, se tornem "coisas" ou entidades concretas e isoladas, anteriores a qualquer intervenção humana, algo que só uma intervenção imaginariamente exterior poderia aglutinar. Em contraste com a reificação da organização que este posicionamento teórico pressupõe, a cultura organizacional, entendida enquanto metáfora paradigmática possibilitadora de uma nova compreensão do comportamento nas e das organizações, concebe a organização como inseparável da actividade organizadora dos seus actores; afirma a relação como fundadora e a cultura como constitutiva da

realidade organizacional. A organização, no seu sentido activo, é um processo comunicativo (organizar é comunicar), em que está em jogo a construção da sua identidade. Nesse contexto, a organização, entendida como sistema de informação susceptível de ser passivamente processada pelos actores, aparece como uma simplificação cómoda, mas enganadora. Nenhuma organização é transparente ao ponto de fornecer aos actores uma visão do que seria a estratégia óptima ou perfeita quanto aos fins que prossegue. Fundada numa lógica de acção colectiva, a organização assenta numa ordem negociada e precária, não imediatamente acessível aos actores. As representações de que é objecto não escapam a estratégias de gestão, tendo como efeito a não-transparência ou opacidade. Daqui decorre uma perspectiva que, devolvendo um lugar central ao actor e enfatizando a sua actividade estratégica ou política, concebe a organização não como um dado transparente, mas como um processo em construção e destaca dos processos em acção na organização o que remete para a construção da sua identidade.

A abordagem cultural distingue-se de uma abordagem cognitiva que, assente na metáfora do cérebro ou do computador (ou nas duas), centrada sobre o "processamento da informação" e preocupada com "envieamentos", "distorções" ou "erros", poderá gerar conhecimentos relevantes, a nível individual, mas cujo alcance, a nível organizacional, é mais limitado (Tenkasi & Boland, 1993). Quando o que está em jogo não se reduz a aplicar às organizações o que se conhece sobre os indivíduos (por exemplo, como aprendem, processam informação, decidem ou influenciam), tornam-se ainda mais evidentes as insuficiências e limitações dessa abordagem (Cook & Yanow, 1996). E quando a atenção incide sobre as práticas sociais e discursivas dos actores organizacionais, o modo como essas práticas produzem e reproduzem as estruturas das organizações ou operam a estruturação das mesmas (Giddens, 1979), assim como sobre os processos envolvidos na construção da vida organizacional (Hosking, 1991), as referidas insuficiências acentuam-se, bem como a sua inadequação aos fins que aqui temos em vista.

Para o cognitivismo, a cognição é sempre a representação adequada de um mundo exterior predeterminado (Varela, 1994). Encerrado numa concepção de realidade que releva de um objectivismo fiscalista (Petitot, 1999), o referido cognitivismo interessa-se pela resolução de problemas bem definidos e por verificar se a "correspondência" entre a representação e as propriedades do mundo está correcta ou é verdadeira. Neste contexto é que faz sentido a

exigência epistemológica de enunciados verificáveis ou falsificáveis (como sugerido por Popper e antecessores), do mesmo modo que se torna compreensível a saliência atribuída a envezamentos e distorções. Uma visão "realista" ou "factista" (Alasuutari, 1995), que faz do conhecimento um espelho da realidade (Rorty, 1981) e elege a "fotografia" como símbolo da objectividade (Daston, 1999), ilude as questões pertinentes que o dia-a-dia coloca, passa ao lado da noção de "emergência" do sistema, coloca fora do seu campo de observação o meio ambiente construído, agenciado ou enagido (*enacted*), suprime as questões de interpretação e não dá conta das ligações entre acção e saber (Varela, 1994). No quadro de uma tal perspectiva, qualquer representação ou percepção é objecto de suspeita (Alasuutari, 1995) e, porque introduz distorção ou é fonte de erro, a sua veracidade deve ser averiguada e posta à prova. No interior deste quadro — que não reconhece opacidade nem ambiguidade, que apenas retém o que é explícito, bem definido e claro, movimentando-se num mundo onde tudo é transparente (a linguagem, a cultura, a organização e os actores) —, tudo o que possa comprometer o alcance da almejada e possível transparência tende a ser afastado e considerado como distorção. Assim, aquilo que, numa perspectiva cultural, é uma diferença constatável, cujo sentido importa explicar (Alasuutari, 1995), é passível de ser lido como distorção ou como erro, do mesmo modo que aquilo que é uma diferença interpretável em termos argumentativos, retóricos ou pragmáticos (Edwards & Potter, 1999), poderá ser catalogada como envezamento. Para além disto, prevenir o erro, normativamente combatê-lo ou tentar impedi-lo, através, por exemplo, de dispositivos ou arranjos estruturais, poderá ter como efeito, como sugere Cunha (em texto inserido neste livro), impedir, também, a aprendizagem. Do mesmo modo, apenas reter o que é rigoroso e afastar o que é ambíguo poderá ter como consequência dificultar a inovação e impedir a descoberta (Clair & Quinn, 1997). Daí que seja legítima a insatisfação com uma perspectiva "cognitivista" (Varela, 1994) que tende a tratar diferenças constatadas como distorções, a deixar de fora do seu campo de observação tudo o que não é racional e a conceber o senso comum como ignorância e fonte de erro, assim como a ignorar o que está para além do nível individual. Daí também que a mesma se revele insuficiente e insatisfatória para dar conta de processos e resultados colectivos, designadamente dos organizacionais.

Partindo do pressuposto de que a acção nas e das organizações é uma acção intersubjectiva, que uma abordagem cultural das mesmas permite expli-

citar e ilustrar, a presente investigação adopta uma metodologia qualitativa indutiva. A análise do discurso a que recorre permite evidenciar a construção social e discursiva da liderança e tem em vista salientar o que um dado discurso gerado e gerido pelos líderes possibilita, facilita ou dificulta. Os dois estudos de caso, que adiante apresentamos e comparamos, ilustram alguns dos efeitos da acção discursiva que os líderes protagonizam. A investigação centra-se sobre práticas discursivas (Barrett, et al., 1995; Cossette, 1998) e adopta como ponto de partida as interpretações fornecidas pelos actores. Para utilizar uma distinção já tomada clássica no contexto da Psicologia do Trabalho e das Organizações (Grosjean & Lacoste, 1999), não é o que o líder diz sobre o seu trabalho, mas o que ele diz *ao trabalhar* e *para trabalhar*, que aqui é objecto de interesse e de atenção. Por outras palavras, não é o que diz sobre o que fez, mas o que faz o que diz (efeitos ou consequências que gera, o que facilita ou dificulta) que é focalizado.

O estudo presente, embora se debruce sobre a liderança, não tem como objectivo discutir os modelos que a literatura científica respeitante a esta questão consagrou. A literatura de que parte, os pressupostos em que assenta, as questões de investigação que coloca e para as quais procura resposta, são de outra natureza. Propõe-se, antes, lançar um outro "olhar" sobre a dita liderança, a partir de um outro quadro teórico e metodológico, nele assumindo papel de relevo a cultura organizacional, os processos de atribuição de sentido e de gestão de impressões que a mesma inclui, bem como a "análise do discurso".

A liderança, entendida à luz das perspectivas que enfatizam o papel crucial da acção e interpretação humanas (Daft & Weick, 1984; Orlikowski, 1992; Walsham, 1993), será estudada prestando particular atenção às práticas de trabalho e às rotinas organizacionais. Na sequência de outras investigações recentes que partem das práticas (sejam elas discursivas ou materiais) e salientam a importância do saber que elas implicam ou do conhecimento que nelas está incorporado (Wynn, 1979; Brown & Duguid, 1991; Pentland, 1992), ou perspectivam essas mesmas práticas de trabalho como interpretações e acções *situadas* (Ciborra et al., 1999) que uma dada comunidade de trabalho, quando confrontada com situações rotineiras ou com eventos disruptivos, utiliza para fazer sentido e gerir a sua identidade, o presente estudo debruça-se sobre as práticas discursivas, utiliza a análise do discurso como método, analisa os efeitos de mudanças discursivas ou narrativas (Tenkasi & Boland, 1993) e

visa proporcionar uma nova compreensão dos processos de atribuição de sentido (sensemaking) (Weick, 1995) que o acto de liderar implica.

Porque as questões de investigação que coloca e os objectivos que prossegue este estudo não se confundem com os que tradicionalmente aparecem associados à literatura sobre liderança, importa, à partida, explicitá-los. Neste sentido, algumas das questões referidas podem ser formuladas nos termos que, a seguir e de forma sumária, indicamos. Como são gerados, mantidos ou mudados os discursos de liderança? Quais os efeitos de um dado discurso de liderança ou que implicam certas práticas discursivas (consequências)? Que percursos de acção possibilitam ou dificultam? Que sentido atribuem os líderes às mudanças discursivas que protagonizam? Como são discursivamente elaboradas as mudanças? Em que medida as estruturas e os processos são produzidos e reproduzidos nas práticas sociais e discursivas dos actores organizacionais? Que efeitos geram essas práticas sociais e discursivas? As mudanças discursivas ou narrativas que os actores organizacionais elaboram e apresentam, assim como a gestão de impressões que utilizam, em que medida afectam o quotidiano da vida organizacional e moldam a sua construção?

2. DISCURSOS E PRÁTICAS DISCURSIVAS

Gergen (1985, 1992, 1998), adoptando um ponto de vista crítico face à literatura organizacional, recorre ao conceito de discurso para analisar a realidade organizacional e a investigação científica sobre elas produzida. Este autor utiliza as designações de discurso romântico, moderno e pós-moderno, para caracterizar a evolução do pensamento organizacional e perspectiva os diferentes discursos como modalidades de entendimento e formas de linguagem. Porque são realidades socialmente construídas e historicamente situadas, não faz sentido que os referidos discursos sejam avaliados em termos de veracidade ou falsidade, exactidão ou correcção. Neste contexto, argumenta Gergen, as teorias organizacionais deveriam ser avaliadas, não em termos da hipotética verdade que produzem ou veiculam, mas em termos das acções e comportamentos que possibilitam.

Tendo por base esta perspectiva dos discursos, Gergen (1985) assinala a inovação que representaram as teorias que, nas últimas décadas, se debruçaram sobre a cultura e a linguagem nas organizações e o desafio que as mes-

mas constituíram para os modelos consagrados na literatura organizacional. Neste contexto, o autor salienta a importância do que qualifica como discurso pós-moderno. Para este discurso, o objectivo a prosseguir não é o de prever (ou prever) e controlar, mas o de compreender e tornar inteligível o modo como as pessoas constroem e definem o mundo. Neste caso, a realidade organizacional em que vivem e que fazem viver. A inovação que Gergen refere é particularmente patente na abordagem cultural das organizações (atrás explicitada), a qual veio chamar a atenção para a dimensão simbólica da vida organizacional e para o papel que aí desempenha a linguagem, realçando a interacção social e, através dela, facetas da realidade organizacional até então negligenciadas. Daqui decorre uma perspectiva — que pode ser qualificada como "construtivista social" — em que a organização é concebida como uma forma de discurso: uma realidade gerada, mantida e mudada, mediante a interacção discursiva; uma construção resultante do uso social da linguagem (Gergen & Gergen, 1988).

Os diferentes processos de construção da vida organizacional são passíveis da mesma leitura construtiva e interpretativa. Assim, ser gestor é uma forma particular de estar no mundo, uma forma instituída pelo jogo da linguagem e pela gestão de impressões nela presente, à qual alguém que pretende ascender a uma posição de líder recorre (Morgan, 1980). Noutros termos, a liderança é social e discursivamente construída. O mesmo pode ser afirmado para a gestão da mudança. Assim, saber gerir a mudança — uma das competências geralmente atribuídas ao gestor — significa, entre outras coisas, ser capaz de participar nas mudanças ocorridas nas práticas discursivas (Barrett et al., 1995) de uma dada organização. Ou seja, intervir no processo de mudança é, também, participar nos discursos que sobre ela vão sendo gerados e geridos e que, no quotidiano da vida organizacional, se traduzem em práticas discursivas (Potter & Wetherell, 1987). A mudança nestas práticas é relevante na medida em que a mesma estrutura ou condiciona os padrões de acção operantes na organização. Nesta perspectiva, uma mudança organizacional — seja ela bem ou mal sucedida — poderá corresponder à emergência de novos discursos, em substituição dos anteriormente em vigor.

A acção de organizar pressupõe trabalho conjunto ("co-operação") ou acção concertada. Daqui emerge a necessidade de gerar acordos e de gerir expectativas, de criar linguagens comuns e de encontrar soluções aceitáveis para problemas que os actores organizacionais enfrentam em conjunto. Neste

contexto, a liderança é tradicionalmente concebida como a capacidade para promover a acção coordenada, com vista ao alcance dos objectivos organizacionais. Contudo, a definição e alcance de objectivos é uma actividade "política" ou "estratégica", no sentido em que implica escolhas, preferências e prioridades, e tem que ter em conta valores e interesses, alianças e coligações (Buchanan & Badham, 1999; Hosking, 1991). Neste processo, o confronto ou o diálogo, a concertação (conversação), o trabalho de persuasão ou de legitimação, ou seja, a acção discursiva, ocupa um lugar importante e desempenha um papel nuclear (Grant et al., 1998). Agir, neste contexto, é comunicar. Fazê-lo de forma eficaz implica atender a diferentes interesses em jogo ("stakeholders") e não perder de vista os diferentes destinatários da comunicação. Neste contexto, um líder, tendo em vista a realização da sua missão e o alcance dos objectivos que prossegue, apoiar-se-á em diferentes estratégias de gestão de impressões (Gomes, 1993), por forma a tornar credível e convincente o seu desempenho. Ou seja, perante circunstâncias diversas, adoptará modos de acção e de comunicação diversos, tendo em vista a realização da sua tarefa e o alcance das metas que se propõe; atenderá aos seus interlocutores ou destinatários da sua acção, escolhendo o modo que considera mais apropriado. Neste processo, o que está em jogo e o que importa salientar não é a possível "encenação", nem o mérito de um talento individual, mas antes o que resulta da interacção, visto que o líder faz parte de um sistema e a sua acção só faz sentido porque não é isolada — não há líder sem liderados. Trata-se de um processo intersubjectivo onde os "receptores" ou "destinatários" sancionam (validam), ou não, a sua acção. Não é porque ordena que o líder é obedecido; não é porque diz que está provado que a prova é aceite. Por mais que declare que algo (uma técnica, um projecto, etc.) é importante, objectivo ou eficaz, que foi demonstrado, que..., se for o único a dizê-lo e a comportar-se de acordo com a verdade que afirma não serão alcançados os resultados esperados, o seu desempenho não terá sido convincente. Porque na interacção discursiva, para além do que diz, conta o que os outros (códigos de recepção) fazem do que diz, o destino que lhe dão, num processo sempre em aberto e que permanece inacabado, mesmo quando unilateralmente é declarado como encerrado.

O líder é, como acentua Pfeffer (1981), alguém que é avaliado pelos "resultados simbólicos", mais do que pelos "resultados substantivos" que apresenta. Responde perante outros e presta contas. A sua prestação é discursiva. É uma prestação que conta e cujos efeitos discursivos importa ter em conta.

Daí que o líder ganhe em ser pensado e investigado como alguém que gera e gere significações, como um "fabricante" de sentido (Conger, 1991) ou um "fazedor" de sentido (Weick, 1995). Porque o sentido não está feito; não é prévio nem anterior à interação; não é algo equiparável a uma substância, que pode ser armazenada e está disponível para ser consumida (Mucchielli, et al., 1998; Grosjean & Lacoste, 1999).

Gerir implica "gestão do sentido" (Pfeffer, 1981; Schein, 1985; Gioia, 1986; Conger, 1991; Girin, 1990) ou comunicação cultural (Gomes, 1997). Dar sentido ou tornar significativa, aos olhos dos outros, a realidade organizacional — *sensemaking* (Daft & Weick, 1984; Weick, 1995) — é um processo em que o líder e as práticas discursivas em que participa e promove desempenham um papel activo. Conceber o líder e a acção de liderar nesta perspectiva é abrir novas vias de investigação e colocar outras questões, que não as tradicionalmente associadas à literatura científica sobre liderança.

A acção comunicativa está intimamente ligada à acção de organizar (por exemplo, planejar, informar, negociar), assim como às relações sociais que se estabelecem no seio de uma organização (através, por exemplo, de acções de formação e de reuniões). É através da comunicação quotidiana que se transmitem e constituem os saberes e a cultura organizacional, que nelas se definem os indivíduos e os seus papéis, que se edificam as diversas dimensões da vida organizacional e se elaboram as modalidades de articulação das diversas actividades que viabilizam a actuação de uma dada organização (Gomes, 1997; Cossette, 1998; Grosjean & Lacoste, 1999). Os efeitos da acção discursiva não são redutíveis a transmissão de informação. Os discursos em utilização numa dada organização facilitam ou dificultam certos percursos de acção; não se reduzem a descrever ou relatar o que está feito — como sugere a visão tradicional da linguagem, que dela faz um "veículo" transparente —, mas são actuates e influenciam. Os discursos não são um espelho ou reflexo da realidade. Para além duma função representativa ou cognitiva, comportam um

96 função comunicativa (Girin, 1990) e geram efeitos ou têm consequências. Por isso, será importante ter em conta o que um dado discurso torna possível, as acções que viabiliza ou inviabiliza.

A linguagem — uma "dimensão esquecida" no estudo das organizações, segundo Chanlat (1990) —, o discurso e a acção discursiva serão, por isso, aqui, realçados. Este destaque tem em vista clarificar e fundamentar a abordagem do que designámos por construção discursiva da liderança.

O reconhecimento do discurso e da sua importância é recente na literatura organizacional (Keenoy et al., 1997; Grant et al., 1998). Segundo Oswick et al. (1997), o discurso raramente tem sido objecto de interesse por parte das ciências que se ocupam das Organizações; o mesmo constitui um aspecto não reconhecido do trabalho de gestão e, quando é referido, quase sempre o é de modo indirecto ou implícito. Subjacente ao estatuto marginal do discurso encontra-se a convicção de que a acção é preferível ao discurso (Grant et al., 1998). Esta convicção está enraizada na cultura ocidental, que privilegia a acção, em detrimento do discurso. A "cultura científica", como a "cultura popular", reflecte ou traduz esta convicção e este privilégio (Marshak, 1998). Segundo este autor, a supremacia da acção face ao discurso faz parte do saber contido em "teorias implícitas" ou "populares" que os gestores utilizam no seu dia-a-dia, como está presente na literatura organizacional e a influencia.

A predilecção gestonária pela acção retoma e aprofunda a tradição "popular" que interpreta o discurso como inactividade e não-trabalho. A "acção" — porque observável, mensurável, prática e específica — é valorizada e considerada superior, por comparação ao "discurso" — que é contextual, interpretativo, inapreensível, abstracto e emocional. Expressões que indicam que o discurso não tem qualquer valor real são um lugar comum. Assim, a retórica instituída suspeita das "palavras" e prefere os "actos" ("passar das palavras aos actos"), do mesmo modo que sugere que o olhar deverá ser desviado do que é dito para se centrar no que é feito ("olha para o que eu faço, não olhes para o que eu digo"). Indo mais longe, não só valoriza a acção em relação ao discurso, como o concebe como um impeditivo daquela. Neste sentido, as reuniões e discussões intermináveis (improdutivas) impedem a tomada de decisões atempadas e, por isso, são denunciadas ("acabar com as conversas e meter mãos à obra"). Em nenhum caso, estas expressões quotidianas sugerem que discurso e acção possam ocorrer em simultâneo. O discurso precede a acção ou ao discurso deverá seguir-se a acção. Os dois são concebidos como entidades sem ligação. Segundo Grant et al. (1998), são três os pressupostos que subjazem a esta concepção de discurso. Primeiro, o discurso tem menos valor do que a acção. Segundo, "falar" é uma actividade passiva, por contraste com "fazer", que é activa e conduz a resultados tangíveis. Terceiro, "falar" e "fazer" são actividades invariavelmente colocadas numa sequência linear: uma sucede à outra, é sua consequência; as duas não estão mutuamente implicadas nem são concorrentes. A teoria dos actos de palavra

ou actos discursivos (Austin, 1962), como relembra este autor, fornece a base para rejeitar estes três pressupostos como indefensáveis. Porque a linguagem contém uma componente de acção, esta oposição entre discurso e acção é insustentável. Por outras palavras, e como já salientámos (Gomes, 1990), a linguagem, para além de constativa, é performativa; não se limita a descrever ou relatar o que está feito, mas faz (tem consequências ou gera efeitos) e permite fazer; não se reduz a ser um veículo que pode ser usado para, de forma transparente, descrever ou narrar algo que lhe é exterior — a realidade como exterioridade —, porque participa na construção dessa realidade.

O acima referido recente reconhecimento do discurso e da sua importância representa um afastamento da concepção tradicional e objectivista de realidade (Marshak, 1998). Neste movimento — que realça o papel da linguagem na criação da dita realidade e onde se esboça uma abordagem construcionista, ainda não totalmente definida e em elaboração — é patente o efeito da transição de uma epistemologia moderna para uma pós-moderna (Hall & Ames, 1995), assim como a passagem de uma concepção unitária ou "monológica" das Organizações para uma concepção plural ou "dialógica" das mesmas (Eisenberg e Goodall, 1993).

Apesar da diversidade de pressupostos e de práticas metodológicas que dão forma à análise do discurso, para um vasto leque de investigadores que fazem da experiência organizacional discursivamente mediada uma área de interesse (Combes et al., 1996) o discurso é mais do que um simples meio de comunicar, relatar ou, mais sofisticada e subtilmente, manipular informação. O discurso é, antes, um dos meios através dos quais a construção social da realidade é efectuada; uma das formas mais utilizadas para privilegiar algumas das narrativas ou dos relatos dessa realidade em detrimento de outras igualmente possíveis; uma modalidade de acção que viabiliza formulações alternativas de questões adequadas e respectivas respostas (Marshak, 1998; Bergquist, 1993; Schön, 1993).

A linguagem, as conversas e as histórias fazem parte da interacção diária nas organizações e o discurso é uma característica incontornável da vida social. Contudo, a análise do discurso organizacional e os contornos do seu estudo, dadas as suas raízes multidisciplinares e as diferentes perspectivas teóricas de que é objecto (Fairclough, 1995; Alasuutari, 1995; Gumperz, 1982; Potter e Wetherell, 1987; Silverman, 1993; van Dijk, 1997), permanecem insuficientemente clarificados (Grant et al., 1998).

Na sua acepção mais comum, o discurso está limitado ao diálogo falado (Sinclair & Coulthard, 1975). Entendido de forma mais abrangente, o mesmo é concebido como uma combinação de texto falado e escrito (Gilbert & McKay, 1984). Potter & Wetherell (1987) definem-no como todas as formas de interação falada, formal e informal, e todos os tipos de textos escritos. Com a emergência da semiótica social (Hodge & Kress, 1988; Kress & van Leeuwen, 1990), a definição de "texto" tem vindo a ser alargada, por forma a incluir artefactos culturais, assim como a combinação da linguagem com outras formas semióticas (Fairclough, 1995). Indo mais longe, van Dijk (1997), por exemplo, considera o discurso não apenas como um mecanismo linguístico ou semiótico, mas como um modo de pensar e como estando implicado na construção social da realidade. Baseando-se na linguística, na psicologia e nas ciências sociais, van Dijk (op. cit.) sustenta que o estudo dos discursos deverá ter em conta a) a utilização da linguagem, b) a comunicação de crenças e c) a interação em situações sociais. De acordo com esta perspectiva, as atitudes e os comportamentos quotidianos, juntamente com as percepções do que acreditamos ser a realidade, são moldados e influenciados pelas práticas discursivas e pelas interações em que nos envolvemos, a que somos expostos ou a que estamos submetidos (Berger & Luckmann, 1967; Searle, 1995). Neste contexto, Potter & Wetherell (1987) acrescentam que as práticas discursivas não se limitam a descrever as coisas, fazem-nas. E porque são activas, têm implicações sociais e políticas.

Na sequência do que acaba de ser dito e do que anteriormente dissemos, em particular quando nos referimos a Gergen, fica agora mais claro o sentido do que nos propusemos realizar e o entendimento que temos da construção discursiva da liderança: tal como a organização, a liderança é, na acepção que Gergen dá a este termo, uma forma de discurso.

Tendo em vista ilustrar este processo de construção da liderança, concebemos, como inicialmente referimos, este estudo e nele optámos, do ponto de vista metodológico, por recorrer à análise do discurso. Esta, como acentua Marshall (1994), não é redutível a uma técnica aplicável à linguagem, na medida em que se apoia em princípios e enuncia regras incompatíveis com a tradicional visão da linguagem como um meio ou instrumento de investigação. A concepção de linguagem em que assenta afasta-se da visão "realista" ou "representacionalista" (Alasuutari, 1995), predominante no discurso moderno da ciência, que faz da linguagem uma ferramenta, de que o investigador pode

dispor, sem se interrogar sobre os efeitos do seu uso. A linguagem como um meio — como se de um tubo cristalino se tratasse — faz parte de um paradigma (Gomes, 1990) que não se adequa aos fins que esta investigação tem vista. A opacidade inerente à linguagem e aos actores sociais constitui, aqui, um ponto de partida; é assumida e não descartada como empecilho ou como entrave. O recurso à análise do discurso justifica-se pela natureza opaca e ambígua da realidade organizacional, porque realça a importância da discursividade e não a reduz a um mero instrumento e porque se apoia em conceitos que facilitam a apreensão do fenómeno que é objecto de estudo.

3. MÉTODO

3.1. PARTICIPANTES E RECOLHA DE DADOS

Os participantes neste estudo foram 12 executivos de topo de duas empresas industriais, uma de Portugal e outra da Finlândia, ambas envolvidas num processo de reestruturação organizacional. No caso português, participaram cinco membros da Direcção (o Administrador e quatro chefes de departamento) de uma empresa do sector automóvel, actualmente integrada num grupo multinacional e com um projecto de mudança em curso. Esta mudança tem em vista a duplicação da produção e envolve, entre outros aspectos, os seguintes: reformulação da estratégia do negócio, novo posicionamento da unidade de produção (filial) face ao grupo multinacional e recomposição da equipa de direcção. No caso finlandês, participaram sete executivos de topo organizacional (o Director-Geral e seis directores de departamento). Trata-se de uma empresa do sector do aço, igualmente a passar por um processo de mudança. Neste caso, o projecto de mudança organizacional tem por objectivo uma reorganização de funções, envolvendo, entre outros aspectos, uma maior orientação para os processos e para os clientes.

Para levar a cabo esta investigação, em ambos os países, os referidos elementos da Direcção das organizações foram individualmente entrevistados e, posteriormente, participaram numa sessão de discussão em grupo. As entrevistas, bem como a discussão de grupo, foram conduzidas pelos investigadores que participaram neste projecto. Cada entrevista individual durou cerca de hora e meia e o grupo de discussão, uma hora. Seguindo um guião previa-

mente elaborado para o efeito, as referidas entrevistas foram conduzidas em torno de três temas centrais: liderança, mudança e cultura organizacional.

A utilização da técnica de entrevista está em consonância com os objectivos prosseguidos neste estudo e teve em vista apreender os meios e os modos utilizados pelos entrevistados para interpretar o mundo que os rodeia, compreender a forma como constróem a realidade em que vivem e o processo de atribuição de sentido a que recorrem para tornar significativa essa realidade. Enquanto entrevistadores, procurámos ater-nos ao que era dito pelos entrevistados e, assim, evitar as interpretações excessivas ou abusivas dos dados. Por outras palavras, e em consonância com o objectivo central desta investigação, apenas interpretámos a informação contida nos discursos dos líderes.

No decurso das entrevistas, adoptámos três tipos diferentes de formulação das questões: a) perguntas simples e directas — chamadas informativas; b) perguntas que solicitavam os entrevistados a adoptar a perspectiva de uma outra pessoa — questões circulares; c) perguntas em que o líder era convidado a reflectir sobre o seu próprio comportamento e a avaliá-lo — questões reflexivas.

Todas as entrevistas (individuais e de grupo) decorreram nas instalações das empresas alvo do estudo e foram gravadas em áudio, tendo-se procedido posteriormente à sua transcrição integral. Segundo Fairclough (1992), as questões que a investigação coloca e a que visa dar resposta determinam ou condicionam o grau de exactidão e rigor a adoptar na transcrição dos dados. Neste estudo, procedemos à transcrição literal das entrevistas, respeitando pausas, silêncios e interrupções, registados na gravação dos discursos. Posteriormente, estes discursos (interacções discursivas) foram submetidos a uma "análise do discurso".

3.2. ANÁLISE DO DISCURSO

Na sequência de diversos autores que referem e utilizam a análise do discurso (abreviadamente, DA: *discourse analysis*) nas suas investigações (v.g., Marshall, 1994; Wetherell, Steven & Potter, 1987; Potter & Wetherell, 1987; Marshall & Wetherell, 1989; Grosjean & Lacoste, 1999), adoptámos, neste estudo, o referido método. Diferentemente de outros métodos ou técnicas,

a análise do discurso aqui referida não adopta um procedimento nem efectua um tratamento dos dados tendo em vista a quantificação dos mesmos. É assumidamente interpretativa e enquadrável na categoria dos métodos qualitativos, no sentido que, por exemplo, Van Maanen (1998) atribui a tal designação.

O termo discurso é aqui utilizado com um sentido próximo do que Gergen (1992, 1998) lhe atribui. Para este autor, um discurso é, basicamente, um padrão de significados relativamente estável, que é gerado na interacção social e que participa na construção da própria realidade. Um discurso pode ainda ser entendido como correspondendo ao modo de falar e de escrever que uma dada comunidade adopta, o qual condiciona ou constringe o que é "dizível" (o que pode ser dito e quem o pode dizer), no interior dessa comunidade. Deste modo, aproxima-se da noção de "contrato de comunicação" (Ghiglione, 1984) e de outras, como prática discursiva e repertório interpretativo (Barrett et al., 1995; Cossette & Audet, 1992; Cossette, 1998), ou de cultura, entendida como matriz interpretativa. Neste caso, a cultura de uma organização é concebida como especificando o quadro no interior do qual é possível comunicar ou fazer sentido — comunicação cultural (Gomes, 1997).

Na análise do discurso efectuada, retivemos e utilizámos as noções de função, variação e posição, a que recorrem vários dos autores já mencionados que se dedicam à análise do discurso. Entre outros, Potter & Wetherell (1987) explicitam as noções aqui adoptadas e sumariamente apresentadas a seguir.

O termo *função* remete para os efeitos ou consequências do discurso. Este comporta diversas funções e a sua utilização tem consequências ou gera determinados efeitos (Girin, 1990; Grosjean & Lacoste, 1999; Cossette, 1998; Gray et al., 1985; Potter & Wetherell, 1987; Ghiglione, 1986; Ghiglione et al., 1985; Gergen, 1998). A ênfase colocada nos efeitos ou nas consequências da linguagem utilizada visa, antes de mais, salientar o que atrás referimos: a linguagem não se limita a descrever ou relatar o que está feito, mas faz e permite fazer; participa na construção da realidade.

O termo *variação* diz respeito às várias versões construídas por um determinado actor, em diferentes situações ou contextos. Assume-se, assim, que a linguagem, possuindo diferentes funções, variará de acordo com as funções que desempenha. Neste estudo, era nosso objectivo compreender como é que a linguagem dos líderes variava e que função servia tal variação. Tal variação — sempre presente em qualquer processo comunicativo — não é considerada ilógica, enviesada ou irracional, mas constitutiva da discursivi-

dade e inerente ao processo de gestão de impressões, de que a mesma se faz acompanhar.

A noção de *posição* é utilizada para nos referirmos a diferentes dimensões dos actos sociais inerentes ao discurso. Através de um dado discurso, o actor social define e adopta uma certa posição, ocupa um certo "lugar". Nesse sentido, posiciona-se e constrói uma identidade. A posição construída pode não ser deliberada, mas desempenha um papel importante na definição do comportamento desse actor social. Considerando que um mesmo indivíduo pode estar na origem de discursos diferentes, e até contraditórios, e neles adoptar diferentes posições, não faz qualquer sentido a procura do único "verdadeiro" discurso que o caracteriza ou a única posição que genuinamente o representa e identifica.

Com base no quadro traçado, os vários textos transcritos foram submetidos a análise, tendo esta sido iniciada com a identificação dos diferentes tópicos focados (por exemplo, autonomia e integração). Verificámos, então, que alguns desses tópicos ou temas estavam presentes em mais do que um dos discursos e que neles eram abordados diferentemente, não havendo uma forma única e exclusiva para a sua expressão e comunicação. E tendo emergido da análise diferentes formas de descrever e definir a liderança, começámos por identificar discursos preliminares e, posteriormente, comparámo-los. O processo foi concluído com a especificação dos discursos finais e das suas implicações, após ter passado por uma análise mais fina e aprofundada de cada um desses discursos preliminares e das suas relações.

A utilização destes discursos e os efeitos por eles gerados, em relação à mudança organizacional projectada, bem como as consequências do uso de um dado discurso, foram igualmente objecto de análise. O mesmo ocorreu relativamente às estratégias de gestão de impressões utilizadas e à forma mais ou menos convincente como foram sendo construídas. Ao longo deste processo, a construção discursiva da mudança organizacional esteve sempre presente e será discutida.

4. ANÁLISE COMPARATIVA

QUADRO I
SEMELHANÇAS NOS DISCURSOS

	Discurso do "Expert"		Discurso da Cooperação	
	Finlândia	Portugal	Finlândia	Portugal
Focalização: temas centrais	Futuro da organização Estratégias e acções Planeamento	Futuro da organização Estratégias e acções Planeamento Rigor Produtividade	Experiências e emoções das pessoas	Experiências e emoções das pessoas Coesão e colaboração G. R. H.
Características principais	Previsibilidade Linguagem de negócios Conhecimento teórico	Previsibilidade Linguagem técnica Técnicidade das soluções Controlo	Discurso compreensivo Ser humano definido pela positiva Relações de igualdade	Intercompreensão Aceitabilidade das so- luções Ser humano definido pela positiva
Posições	Pregador – ouvinte Superior – estudante	Pregador – ouvinte Instrutor – aprendiz	Formador – formando Formador humanista – Formando adulto	Formador – formando Animador – equipa

A análise do discurso efectuada pelos investigadores que, na Finlândia e em Portugal, realizaram este estudo conduziu à identificação de quatro discursos em cada um dos casos estudados. Entre os quatro discursos de cada uma das organizações há diferenças e semelhanças que a análise comparativa irá, adiante, explicitar. Os discursos identificados foram os seguintes: discurso do exercício do poder, discurso do "expert", discurso da cooperação e discurso do destino, no caso finlandês; discurso da estratégia, discurso do "expert" (perito), discurso da cooperação e discurso da oportunidade, no caso português.

104

A descrição e caracterização dos discursos, bem como a sua interligação a nível intra-organizacional, por já terem sido expostas em artigo sobre o caso português (Gomes et al., in press), não serão, aqui, objecto de apresentação. Centrar-nos-emos, agora, sobre os dois casos estudados e a sua análise comparativa.

Dois dos quatro discursos — o do "expert" e o da cooperação — são em tudo semelhantes. Conforme se pode verificar pela leitura do Quadro I, a

QUADRO II
DIFERENÇAS NOS DISCURSOS

	Discurso do Poder/da Estratégia		Discurso do Destino/da Oportunidade	
	Finlândia	Portugal	Finlândia	Portugal
Focalização: temas centrais	Passado da organização Sindicatos Relações Laborais	Futuro do Grupo Estratégia do negócio Sucesso Integração	Carreira pessoal Gestão do tempo Características individuais Dinheiro	Carreira pessoal Gestão do tempo e da carreira Características individuais Sobrevivência Tirar partido da mudança Níveis de decisão O negócio (custos e benefícios)
Características principais	Ser humano passivo e estático Centrado nos conflitos	Ser humano estático Poder e conflito Disciplina	Ser humano passivo Incontestabilidade Apelo à sorte	Ser humano adaptável Oportunidade/"timing"
Posições	Autoridade – subordinado imaturo Luta	Autordade – subordinados Dirigente – dirigidos Aliados – inimigos Centro – periferia	"Surfista"	Jogador Aproveitar – desperdiçar oportunidades No lugar certo, no momento certo

lógica que preside à sua construção é a mesma, nas organizações finlandesa e portuguesa. Diremos, por isso, que estes discursos são coincidentes.

Os outros discursos, como assinala o Quadro II, apresentam diferenças. Contudo, porque há entre eles proximidades — evidenciadas no referido Quadro —, os mesmos estão agrupados e serão comparados dois a dois.

O discurso do poder, no caso finlandês, e o discurso da estratégia, no caso português, diferem em aspectos relevantes e assemelham-se noutros. Considerando os três níveis ou domínios identificados — temas, características e posições — no Quadro II, verificamos que as diferenças apenas se referem aos temas, já que, no que concerne às características e às posições, são claros e salientes os pontos de contacto ou semelhanças.

Algo que diferencia estes dois discursos é a perspectiva temporal que cada um deles adopta. O discurso finlandês do exercício do poder centra-se

sobre o passado, tem em conta o papel e a influência dos sindicatos na vida da empresa e realça a importância das relações laborais e a sua pertinência (negociações colectivas) para o exercício do poder. Neste discurso, o passado é uma referência, surge como uma fonte de ensinamentos e de legitimação.

Diferentemente, o discurso português da estratégia tem como perspectiva temporal de referência o futuro. Em nome do futuro da empresa, da sua sobrevivência e da sua competitividade, é imperioso mudar. E mudar significa romper com o passado, impor a estratégia de negócio definida pela sede (em França), imprimir um novo rumo à empresa e atribuir-lhe uma nova missão, alterar processos e procedimentos, introduzindo, assim, uma descontinuidade na cultura da empresa. Neste contexto, o futuro emerge como fonte de legitimação. O passado é combatido. O que se fazia e como se fazia é para esquecer. A ausência de qualquer referência ao passado neste discurso, por contraste com o que ocorre no caso finlandês, está directamente relacionada com o facto de, no caso português, o discurso designado cultural (um dos discursos inicialmente identificados e posteriormente suprimido ou rasurado) ter sido combatido e vencido pelo discurso da estratégia (para uma análise mais detalhada desta questão, ver Gomes et al., in press). Para além da já referida ausência, importa salientar uma outra. No caso português, os sindicatos não são mencionados, contrastando com o reconhecimento do poder sindical e da sua influência na organização, no caso finlandês.

Apesar das diferenças assinaladas, os dois casos comportam semelhanças, sendo de realçar que estas se sobrepõem àquelas. Como acima dissemos, os dois casos diferem quanto aos temas focalizados, mas convergem ou assemelham-se, no que respeita às características e às posições, como evidencia o Quadro II. Por esta razão, poderíamos dizer que se trata de duas versões do mesmo tema ou de duas versões do mesmo discurso. Noutros termos, estamos perante duas modalidades de exercer o poder. Os dois estão centrados sobre o poder, partilham a mesma visão conflitual da realidade em que se situam e adoptam posições (posicionam-se e são posicionados) de autoridade: superior-subordinados ou dirigente-dirigidos. Os modelos de homem ou os pressupostos sobre a natureza humana (características) aqui presentes são comuns ou similares. A luta, podendo assumir formas e expressões diferentes, está igualmente presente. No entanto, a visão conflitual que os assemelha, diferencia-os no que toca à identificação e localização dos adversários ou inimigos. No caso finlandês, "os adversários" estão localizados no exterior,

o conflito tem que ver com a oposição entre a organização e as forças sindicais, enquanto, no caso português, o "inimigo" a abater é interno e está identificado com o atrás referido discurso cultural. O portador deste discurso alternativo e que disputava o poder acabará por ser vencido e o mencionado discurso rasurado.

Comparando o discurso finlandês do destino e o discurso português da oportunidade, encontramos diferenças e semelhanças. As diferenças estão mais presentes ao nível das características principais e das posições; as semelhanças, ao nível dos temas centrais. No caso português, o discurso salienta o aproveitamento das oportunidades e, embora remetendo para situações exteriores que o indivíduo não controla, aparece como mais neutro do que o apelo à sorte ou a crença no destino, presente no discurso finlandês. Na organização finlandesa, o discurso do destino insere-se numa estratégia de gestão de impressões pouco verosímil ou pouco convincente (desencadeia sorrisos). Aguardar as melhores circunstâncias — a sorte — é uma atitude que não se coaduna com a ideia de líder ou de gestor. Saber jogar e aproveitar as oportunidades, por comparação com navegar à vista ("surfista") e depender do destino que não se controla, é mais neutro, no contexto organizacional, podendo mesmo passar por gestor ou empresarial (estar atento às oportunidades e saber aproveitá-las) e, por isso, mais aceitável, credível ou convincente.

Em qualquer dos casos, contudo, estes dois discursos aparecem como relativamente passivos ou defensivos, face aos discursos dominantes (poder e estratégia), que lutam e se batem pelo controlo da organização. Nenhum deles é confrontativo. Nem um nem outro disputam o poder ou se apresentam como alternativa. Pelo contrário, são discursos que se secundarizam e, quer na Finlândia quer em Portugal, são minoritários e pouco influentes no contexto organizacional.

Considerando, agora, os quatro discursos que resultaram da análise do discurso efectuada nas duas organizações, este estudo permite sustentar que a principal diferença tem que ver com a forma como esses discursos se diferenciam e se articulam no interior de cada uma das organizações. Globalmente, o que se observa é uma diferenciação vertical, no caso português e uma diferenciação horizontal, no caso finlandês. Com efeito, a análise comparativa dos resultados globais obtidos em cada uma das organizações abrangidas pelo estudo mostra que, na empresa portuguesa, os discursos estão hie-

rarquizados, no sentido em que há discursos que se posicionam e são posicionados como "subordinantes" e outros, por oposição aos primeiros, são posicionados como "subordinados". Comparativamente, na empresa finlandesa, os diversos discursos que coexistem no seu seio são apresentados de uma forma que pode ser caracterizada como sendo menos piramidal, ou seja, a sua articulação é menos vertical (autoridade) ou mais horizontal, resultando numa visão plural e mais "igualitária" dos discursos de liderança. A diversidade e compatibilidade destes discursos é reconhecida, a pluralidade assumida e a sua expressão aparece como legítima. Por contraste, na empresa portuguesa, embora haja diferenciação de discursos, os mesmos estão ordenados ou são verticalmente articulados. Mais especificamente, o que é diferente e interativo, face ao discurso dominante, não é por este excluído mas combinado, por forma a construir um discurso coerente e integrado; mas o que é discordante e alternativo é combatido e excluído. Daí que, na empresa portuguesa, um dos discursos acabe por ser suprimido (ficando os discursos reduzidos a quatro) e que o líder que era portador de um discurso alternativo tenha sido afastado. A supressão deste discurso e o afastamento deste líder, verificada neste estudo de caso, ilustra a diferença que, agora, nesta análise comparativa, pretendemos acentuar.

5. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Da análise comparativa resultou a identificação de quatro discursos em cada um dos casos e a especificação das principais diferenças e semelhanças entre esses dois casos. Dadas as proximidades detectadas e atrás referidas, o discurso do exercício do poder e o da estratégia podem ser considerados como um único discurso com designações diferentes ou, melhor, duas versões de um mesmo discurso (duas modalidades de exercer o poder), assim como o discurso do destino e o da oportunidade podem ser considerados como uma variação do mesmo discurso. Este último, como também já referimos, é o menos relevante no contexto dos discursos de liderança e, por isso e para efeitos desta discussão, será aquele a que menos importância atribuiremos. Quanto aos discursos do "expert" e da cooperação, porque são coincidentes, podemos referi-los sem que seja necessário especificar se o seu contexto é o português ou o finlandês.

No texto que segue, os diversos discursos serão referidos por esta ordem: 1) discurso do exercício do poder ou da estratégia, 2) discurso do "expert", 3) discurso da cooperação e 4) discurso da oportunidade ou do destino.

No processo de análise e de interpretação dos dados que conduzimos, assumimos que os discursos estão interligados e que só no contexto das relações entre discursos os mesmos se tornam inteligíveis e adquirem sentido. Neste estudo, para além da análise comparativa dos discursos identificados, foram objecto de igual atenção a construção discursiva da identidade de cada um deles, a gestão de impressões aí operante, as posições adoptadas por líderes e liderados, assim como a relação entre os discursos e a mudança em curso na organização.

As posições adoptadas pelos líderes não são fixas nem estáticas, antes são utilizadas de forma flexível e adaptável, tendo em vista a gestão de uma identidade em construção, no interior de um contexto organizacional em mudança. Assim, cada um dos discursos privilegia uma dada estratégia ou tática de gestão de impressões, mas qualquer uma delas se apresenta e visa ser considerada como consequente, consistente e convincente.

No interior dos quatro discursos que comparámos, as posições assumidas podem ser qualificadas como sendo de: 1) autoridade, no discurso do exercício do poder ou no da estratégia; 2) perito, no discurso do mesmo nome; 3) animador/formador, no discurso da cooperação; 4) jogador ou "surfista" (navegar à vista), no discurso da oportunidade ou no do destino.

No seio de cada um dos discursos, a mudança organizacional adquire diferentes significados. Assim, mudar é: 1) uma "imposição" ou uma "negociação" (impor ou negociar uma solução, exercer o poder de forma menos ou mais legítima); 2) uma questão de aplicação (objectivos, processos e resultados; produzir conforme está planeado); 3) um desafio comum e um processo participado; 4) uma questão de sobrevivência ou algo de inevitável (destino).

Neste contexto, liderar é: 1) exercer o poder ou dirigir (autoridade); 2) controlar e instruir (corrigir os erros e ensinar a forma correcta); 3) animar e formar uma equipa (envolver os colaboradores e desenvolver o seu potencial, tratando-os como adultos); 4) ter o sentido da oportunidade ou "navegar à vista" (atender às circunstâncias).

Para se chegar a líder é relevante: 1) ser competitivo e ter sucesso ou saber negociar (gerar soluções aceitáveis e legítimas e atender aos diferentes

interesses em jogo); 2) ser organizado (adoptar o método correcto, ser rigoroso e eficaz); 3) ser aceite e apoiar-se na equipa (suscitar a participação, obter a adesão e colaboração); 4) estar atento às oportunidades e tirar partido da mudança ou saber navegar ("surfar"), aguardar a sua vez e ter sorte.

O processo de identificação e comparação dos discursos foi um processo criativo, onde algumas opções foram tomadas e a responsabilidade pela interpretação assumida. Os discursos resultantes deste processo não são, por isso, entendidos como produtos acabados ou verdades definitivas sobre liderança.

Os participantes neste estudo tomaram parte no processo de validação dos resultados, tendo a análise efectuada pelos investigadores sido objecto de uma apresentação e obtido a sua concordância. Neste processo, a sessão de discussão em grupo foi importante por ter permitido verificar quais de entre os vários discursos que a partir das entrevistas haviam sido identificados eram, ou não, mantidos e confirmados em grupo.

A análise e interpretação dos dados que aqui apresentamos só foram possíveis pelo facto de vários investigadores estarem envolvidos neste estudo e por, ao longo de todo o processo, terem sido confrontados e discutidos os diferentes pontos de vista. Inicialmente, os textos das entrevistas (individuais e de grupo), bem como as notas e outros registos que cada um dos investigadores foi elaborando, foram lidos individualmente e constituíram objecto de uma análise preliminar independente. Num segundo momento, os dados foram analisados em conjunto e as diferentes perspectivas discutidas e argumentadas.

Ao longo do processo de análise e interpretação dos dados, foi assumida a necessidade de relacionar os diversos discursos, de os comparar, por ser a esse nível que a atribuição de sentido se torna viável e por considerarmos que os vários discursos estão interligados e interagem. Cada actor gera e gere vários discursos e para um mesmo discurso contribuem vários actores. Alguns deles complementam-se, outros rivalizam entre si. Em qualquer dos casos, é no contexto da interacção discursiva e das relações entre discursos que os mesmos se tornam inteligíveis e são interpretáveis (Parker, 1992; Grosjean & Lacoste, 1999; Bougon, Weick & Binkhorst, 1977; Eden, Jones & Sims, 1983; Gray, Bougon & Donnellon, 1985). Além disso, um dado discurso apenas se torna analisável e compreensível quando relacionado e comparado com o que nesse mesmo discurso está a ser rejeitado ou combatido (Billig, 1987). A melhor ilustração do que acaba de ser referido ocorreu aquando da identi-

ficação inicial dos discursos estratégico e cultural e da posterior supressão do segundo. Tomados isoladamente, é difícil analisá-los. O sentido emerge da relação (competição) estabelecida entre os dois; um permite compreender o outro.

Dados os objectivos previamente formulados, era importante atender à pluralidade e diversidade dos discursos gerados e geridos pelos líderes, facilitar a sua expressão, em vez de apenas fixar a atenção sobre um discurso que emergisse como dominante. Nesse sentido, a análise do discurso revelou-se um método produtivo e adequado aos fins em vista, assim como contribuiu para enriquecer o estudo da mudança organizacional.

A mudança organizacional também é feita de mudanças nas práticas discursivas. Expressa-se através da substituição do discurso em vigor por um novo discurso (Barrett et al., 1995). A emergência e o silenciamento de um discurso, ocorridos durante o processo de reestruturação organizacional, que se traduziu por uma recomposição da equipa de liderança e pelo afastamento de um dos líderes, no caso português, constitui a melhor ilustração disto mesmo e torna visíveis os efeitos de um dado discurso sobre outro. Do enfrentamento dos dois resultou um vencedor e um vencido. Os efeitos não foram meramente "simbólicos". A acção discursiva tem implicações muito "práticas" e, por vezes, dolorosas. O despedimento, como o reconhecimento público de alguém, não é anterior à sua enunciação; não é algo pré-existente à interacção discursiva. O acto de o dizer (fazer) tem consequências efectivas. Aqui significou um afastamento e o fim de uma carreira de gestor. A mudança de estratégia, expressa numa mudança de discurso (na vitória de um e na derrota de outro), traduziu-se numa mudança de pessoas, alterando a composição da equipa de direcção da empresa. Neste caso, a rasura de um discurso veio permitir realçar algo de essencial neste trabalho: como os discursos mudam e são mudados; como são suprimidos ou substituídos; como interagem e se posicionam uns em relação aos outros; como se compatibilizam, harmonizam ou hierarquizam.

A análise do discurso efectuada conduziu à identificação de vários discursos em acção nas duas organizações, assim como possibilitou evidenciar que nem todos eram igualmente relevantes ou pertinentes. A forma como se articulam e fazem sentido não é similar nos dois casos que comparámos. Assim, no caso português, os discursos da cooperação, da perícia e da oportunidade são secundarizados pelo discurso da estratégia, que se assume como domi-

nante ou liderante, e o discurso da cultura que o enfrentou e desafiou, foi rasurado. No caso finlandês, os diferentes discursos articulam-se de um modo menos hierarquizado e hierarquizante. Nele não se verifica a supremacia ou hegemonia de um discurso sobre os outros; não há discursos em competição, como no caso português. Os diversos discursos surgem como compatíveis e coordenados, mais do que hierarquizados. O discurso da cooperação tem maior peso e expressão e ignorá-lo ou não o mencionar poderá parecer anti-quado ou desadequado. Um líder moderno e convincente não se pode permitir desconhecê-lo e deixar de fazer uso dele, assim como do discurso do "expert". A legitimidade dos discursos em presença não é posta em causa. A expressão da pluralidade é admitida e assumida. A pertinência e credibilidade de um dado discurso pode ser questionada, como é o caso do discurso do destino, mas este não é combatido, nem excluído ou suprimido da comunidade de trabalho que esta empresa constitui e das suas práticas discursivas.

Em termos comparativos, poderíamos dizer, em síntese, que, no caso finlandês, estamos perante um contexto organizacional mais "democrático" (mais plural), mas, simultaneamente, mais "burocrático" (no sentido de observância de regras) e que, no caso português, em que o discurso dominante subalterniza os demais, a realidade organizacional discursivamente construída e partilhada (ou consentida) é mais "monológica" que "dialógica" (Eisenberg & Goodall, 1993), menos "burocrática" e mais flexível, mas também menos consensual e mais susceptível de ser questionada na sua legitimidade. Aqui, a mudança traduziu-se em ruptura cultural e descontinuidade discursiva. Gomes (1994) especifica quatro formas distintas de lidar com a cultura e de a relacionar com estratégia: a) ignorar a cultura, b) gerir a cultura, c) mudar a cultura, d) mudar de estratégia. No caso português, a opção parece não suscitar dúvidas: aplicar a estratégia e ignorar ou fazer tábua rasa da cultura, apagando o passado e o que se lhe refere. Já no caso finlandês, a análise do discurso sugere outra opção: compatibilizar a estratégia com a cultura operante na organização e geri-la, por forma a garantir a adaptabilidade e sustentabilidade do sistema.

Fairclough (1992) critica o facto de, muitas vezes, a análise do discurso ignorar as questões do poder e do seu exercício. Neste estudo, estas questões foram tidas em conta e evidenciadas. Os dois discursos em presença constituem duas versões do exercício do poder e são construídos com base na metáfora política. Apoiando-se, num caso, na vertente mais "diplomática" e,

noutro, na vertente mais "militar" da política, os dois estão centrados sobre a questão do poder e do conflito e apresentam respostas para a sua gestão: um mais jurídico-legal (sindicatos, negociação), "democrático" e "burocrático", o outro mais militar, combativo e competitivo. Este, porque mais centrado sobre o que é estratégico, rápido e eficaz, assenta o seu sucesso sobre a derrota dos adversários. A competitividade do sistema parece assegurada, mas a sua sustentabilidade ou longevidade não está garantida. A aceitabilidade das soluções, a comunicabilidade e a legitimidade, permanecem como questões em aberto.

Uma vasta literatura relativa à gestão da mudança e ao diagnóstico de que a mesma deverá fazer-se acompanhar (vide, Brunet & Savoie, 1999) sustenta que a variedade e a tolerância à ambiguidade, assim como uma certa dose de incerteza consentida e a diversidade admitida no comportamento dos actores (Crozier & Friedberg, 1977), contribuem para reduzir a vulnerabilidade do sistema e aumentar a sua adaptabilidade (Cronen & Pearce, 1985). No mesmo sentido, é admitido que o conflito possa ter um papel criativo (Robbins, 1974; Gordon, 1991). No caso finlandês, a expressão de diferentes representações, que a análise dos discursos evidenciou, parece estar mais facilitada. O processo de mudança em curso na organização, mesmo que seja menos rápido ou mais incremental, por comparação com a mudança radical ou revolucionária verificada no caso português, pode ser igualmente eficaz (Cunha e Herriot, em textos inseridos neste mesmo livro, aprofundam esta questão).

Para concluir, resta-nos realçar alguns dos efeitos de uma dada prática discursiva. Tendo partido de um quadro teórico em que a liderança, como as organizações em que a mesma ocorre, são concebidas como realidades partilhadas e socialmente construídas (Weick & Roberts, 1993), geradas e geridas no interior de um dado discurso, e tendo salientado que este mesmo discurso tem consequências e facilita ou dificulta certos percursos de acção, finalizaremos acentuando algumas dessas consequências. Pelo que acima expusemos, alguns dos referidos efeitos já foram evidenciados. Acrescentaremos que a construção discursiva do discurso estratégico é aquela que melhor permite ilustrar o que, agora, nos propomos e aquela em que as consequências são mais efectivas e facilmente evidenciáveis. Num contexto organizacional em mudança, o discurso estratégico emerge como o vencedor de uma disputa pela liderança, silencia um discurso potencialmente alternativo e subalterniza os restantes. Este discurso fornece o quadro (a matriz interpretativa) no inte-

rior do qual as razões e o sentido da mudança se expressam. Nele, o líder gera e gere um sentido para a mudança em curso na organização; atribui-lhe um sentido e, ao fazê-lo, torna a execução do seu projecto mais facilmente exequível. Trata-se de um discurso que veio para mudar e mudou (mudar é introduzir descontinuidades ou rupturas): o objectivo de duplicar a produção será atingido, mesmo que, para isso, tenha que eliminar pessoas (opositores). O problema resolve-se com mais trabalho e contratação de pessoal mais jovem. Este discurso que hierarquiza e subordina os demais, que os integra num todo coerente, que recombina elementos dos outros e sobre eles constrói uma narrativa triunfante, facilita a integração no grupo multinacional e a aplicação da sua estratégia (global) à unidade de produção (local). O que dificulta é a integração e a comunicação internas, bem como a adaptabilidade e sustentabilidade do sistema. Que organizar é uma actividade humana e, como tal, não está acima da sociedade nem fora da história, não é imune à cultura nem exterior ao discurso; que numa perspectiva pós-moderna deixou de haver discursos globais e se esgotou a "grande narrativa" e a verdade de que esta era portadora; que as verdades não existem fora das pessoas, nem fazem sentido fora das comunidades donde surgem e daquelas a que se destinam; tudo isto não é captado por este discurso, nem faz parte do repertório interpretativo que nele está contido.

Deste estudo, focalizado sobre a construção discursiva da liderança, emergem três discursos como sendo os mais pertinentes para a sua compreensão: o do poder, nas suas duas versões, o do perito e o da cooperação. De entre os discursos identificados nas duas organizações, o discurso da oportunidade ou do destino é aquele que mais dificilmente se enquadra nos discursos de liderança. Como salienta Alvesson (1989), os gestores — seguindo os cânones do "management" e adoptando os critérios de negócios que vigoram no mundo ocidental, em que o controlo e a eficácia são valores nucleares e incontroversos — manifestam uma clara preferência por narrativas que apresentam os problemas e os conflitos como geríveis e controláveis. O discurso da oportunidade ou do destino, contudo, parece não obedecer a estes princípios e critérios, já que o que acontece é apresentado como se escapasse ao seu controlo. No entanto, o discurso gerado na organização portuguesa acrescenta um critério de avaliação da actuação dos líderes que importa reter: o critério da oportunidade. Acresce ainda que, quer este quer o discurso do destino da organização finlandesa, evidenciam como nem todos os

discursos no interior de uma dada organização são igualmente relevantes e convincentes.

Considerando os outros três e situando-os no contexto da literatura organizacional, realçaremos a clara aproximação entre o que aqui é designado por discurso do poder e a abordagem clássica das organizações, designadamente a burocracia, enquanto modelo explicativo do comportamento organizacional. Como na burocracia, desenvolvimentos teóricos recentes ou, posteriores, em particular a chamada abordagem política das organizações, explicam o comportamento nas e das organizações em termos de poder. No que se refere ao discurso do "expert", a sua conexão com o taylorismo é patente: a separação do trabalho de concepção do de execução permite definir a forma correcta de fazer (*the one best way*). O "expert" detém um saber especializado, noutros termos, sabe mais e, por isso, ensina e corrige. No discurso da cooperação, é notória a ligação entre este e a literatura relativa à Gestão de Recursos Humanos. A Escola de Relações Humanas e muito do que dela decorre ou que com ela se relaciona (a abordagem "comportamental" ou "humanista", como, por vezes, é referida) encontra, aqui, um ponto de contacto e uma forma de expressão.

Recorrendo à linguagem das metáforas para situar estes três discursos, diríamos que subjacente ao discurso do poder está a metáfora política, ao discurso do "expert", a da máquina e ao discurso da cooperação, a do organismo. Schein (1997) sustenta que no seio das organizações coexistem três culturas: a dos "executivos", a dos "engenheiros" e a dos "operadores". Numa aproximação aos discursos que identificámos, diríamos que o que designámos por discurso do poder se assemelha à "cultura gestionária" (executivos) e que o discurso do "expert" tem muito em comum com a "cultura de engenharia". O discurso da cooperação seria aquele que mais se aproximaria do que Schein designa por cultura dos operadores. Este estudo não desceu à base e não envolveu os trabalhadores. Por isso, esta aproximação é cautelosa e sustentá-la exigiria outro tipo de investigação, a realizar futuramente.

Em que medida os discursos aqui identificados e comparados poderão proporcionar novas direcções a investigações futuras ou gerar hipóteses nesse sentido é algo que resta aprofundar e que necessita continuar. Este trabalho visou outro objectivo, propondo-se contribuir para dotar a literatura sobre liderança de uma nova inteligibilidade.

REFERÊNCIAS

- ALASUUTARI, P. (1995). *Researching Culture: Qualitative Method and Cultural Studies*. London, Sage Publications.
- ALVESSON, M. (1989). The culture perspective on organizations: instrumental values and basic features of culture. *Scandinavian Journal of Management*, 5 (2), 123-136.
- BARRETT, F.J., THOMASS, G.F. & HOCEVAR, S.P. (1995). The central role of discourse in large scale change: a social construction perspective. *Journal of Applied Behavioral Science*, 31 (3), September: 352-372.
- BERGER, P. & LUCKMANN, T.L. (1967). *The Social Construction of Reality*. London, Penguin.
- BERGQUIST, W. (1993). *The Postmodern Organization: Mastering the Art of Irreversible Change*. San Francisco, Jossey-Bass.
- BILLIG, M. (1987). *Arguing and thinking. A rhetorical approach to social psychology*. Cambridge, Cambridge University Press.
- BOUGON, M.G.; WEICK K.E. & BINKHORST D. (1977). Cognition in organizations: An analysis of the Utrecht Jazz Orchestra. *Administrative Science Quarterly*, 22: 606-639.
- BROWN, J.S. & DUGUID, P. (1991). Organizational Learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science*, 2 (1): 40-57.
- BRUNER, J. (1990). *Acts of Meaning*. Cambridge, MA, Harvard University Press.
- BRUNET, L. & SAVOIE, A. (1999). *Le Climat de Travail*. Québec, Les Éditions Logiques.
- BUCHANAN, D. & BADHAM, R. (eds.) (1999). *Power, Politics, and Organizational Change*. London, Sage Publications.
- CHANLAT, J.-F. (dir.) (1990). *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. Collection Sciences de l'administration. Québec/Paris, Les Presses de l'Université Laval/Éditions ESKA.
- CIBORRA, C.U., PATRIOTTA, G. & ERLICHER, L. (1999). Prova de desmontagem na linha de montagem: A teoria e a prática da nova divisão da aprendizagem na Fiat Melfi. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 5 (2): 327-348.
- CLAIR, L. ST. & QINN, ROBERT E. (1997). Progressing without precision: The value of ambiguity as a tool for learning about organizational phenomena. In Pasmore, W.A. & Woodman, R.W. (eds.). *Research in Organizational Change and Development*. vol. 10. Greenwich, Connecticut, JAI Press Inc.
- COMBES, C., GRANT, D., KEENOY, T. & OSWICK, C. (eds.) (1996). *Organizational Discourse: Talk, Text and Tropes*. London, KMCP.
- CONGER, J.A. (1991). Inspiring others: The language of leadership. *Academy of Management Executive*, 5 (1): 31-45.
- COOK, SCOTT D.N. & YANOW, DVORA (1996). Culture and Organizational Learning. In Michael D. Cohen & Sproull (eds.). *Organizational Learning*. Thousand Oaks, California, Sage Publications.
- COSSETTE, P. (1998). The study of language in organizations: a symbolic interactionist stance. *Human Relations*, 51, 11: 1355-1377.
- COSSETTE, P. & AUDET, M. (1992). Mapping of an idiosyncratic schema. *Journal of Management Studies*, 29 (3): 325-347.
- CRONEN, V. & PEARCE, W. (1985) Towards an explanation of how the "Milan Method" works: An invitation to systemic epistemology and evaluation of family systems. In D. Campbell & R. Draper (ed.). *Application of systemic family therapy: the Milan approach*. London: Drune & Stratton.

- CROZIER, M. & FRIEDBERG, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris, Seuil.
- DAFT, R.L. & WEICK, K.E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9: 284-295.
- DASCAL, M. (1999). A polémica na ciência. In F. Gil (coord.), *A ciência tal qual se faz*. Lisboa, Edições João Sá da Costa.
- DASTON, L. (1999). As imagens da objectividade: a fotografia e o mapa. In F. Gil (coord.), *A ciência tal qual se faz*. Lisboa, Edições João Sá da Costa.
- EDEN, C., JONES, S. & SIMS D. (1983). *Messing about in problems*. Oxford, Pergamon.
- EDWARDS, D. & POTTER, J. (1999). Language and Causal Attribution: A Rejoinder to Schmid and Fiedler. *Theory and Psychology*, 9 (6): 823-836.
- EISENBERG, E.M. & GOODALL, H.L. (1993). *Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint*. New York, St Martin's Press.
- FAIRCLOUGH, N. (1992). *Discourse and social change*. Cambridge, Polity Press.
- FAIRCLOUGH, N. (1995). *Critical Discourse Analysis: Papers in the Critical Study of Language*. London, Longman.
- GALISON, P. (1999). Culturas etéreas e culturas materiais. In F. Gil (coord.), *A ciência tal qual se faz*. Lisboa, Edições João Sá da Costa.
- GERGEN, K.J. (1985). The social constructions movement in modern psychology. *American Psychologist*, 40 (3): 266-275.
- GERGEN, K.J. (1992). Organization theory in the postmodern era. In M. Reed & M. Hughes (ed.), *Rethinking organization*. London, Sage Publications.
- GERGEN, K.J. (1998). Toward a post-modern and post-western psychology. In A.D. Gomes & J.P. Valentim (eds.), *Psicologia e Sociedade*. Coimbra, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- GERGEN, K.J. & GERGEN, M.M. (1988). Narrative and the self as relationship. *Advances in Experimental Social Psychology*, vol 21, 17-55.
- GHIGLIONE, R. (1984). Contracts de communication, systèmes de communication. *Bulletin de Psychology*, XXXVII, 365: 545-558.
- GHIGLIONE, R. (1986). *L'Homme Communiquant*. Paris, Armand Colin.
- GHIGLIONE, R., MATALON, B. & BACRI, N. (1985). *Les direx analysés: l'analyse propositionnelle du discours*. Paris, Presses Universitaires de Vincennes.
- GIDDENS, A. (1979). *Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*. Berkeley, University of California Press.
- GILBERT, G.N. & MULKAY, M. (1984). *Opening Pandora's Box: A Sociological Analysis of Scientists' Discourse*. Cambridge, Cambridge University Press.
- GIOIA, D.A. (1986a). Symbols, scripts, and sensemaking: Creating meaning in the organizational experience. In H.P. Sims Jr. & D. Gioia (eds), *The thinking organization: dynamics of organizational social cognition*. San Francisco, Jossey-Bass (49-74).
- GIRIN, J. (1990). Problèmes du langage dans les organisations. In J.-F. Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. Collection Sciences de l'administration. Québec/Paris, Les Presses de l'Université Laval/Éditions ESKA.
- GOMES, A.D. (1990). *Cultura Organizacional: a Organização Comunicante e a Gestão da sua identidade*. Dissertação de Doutoramento. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

- GOMES, A.D. (1993). Gestão de Impressões, Gestão das Organizações. *Psychologica*, 10: 1-28.
- GOMES, A.D. (1994). Mudança Organizacional: Mudar a Cultura ou Mudar de Estratégia? *Análise Psicológica*, XII, 1: 15-30.
- GOMES, A.D. (1997). La communication culturelle en organisation. *Psychologie du Travail et des Organisations, Revue internationale de langue française*, 3, (1-2): 76-90.
- GOMES, A.D., CARDOSO, L. & CARVALHO, C. (in press). *Discursos de Liderança: o que faz sentido faz-se.*
- GORDON, J.R. (1991). *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*. Boston, Allyn and Bacon.
- GRANT, D., KEENOY, T. & OSWICK, C. (eds.) (1998). *Discourse + Organization*. Sage Publications.
- GRAY, B., BOUGON, M.G. & DONNELLON, A. (1985). Organizations as constructions and destructions of meaning. *Journal of Management*, 11 (2): 83-98.
- GROSJEAN, M. & LACOSTE, M. (1999). *Communication et intelligence collective. Le travail à l'hôpital. Le Travail Humain*. Paris: PUF.
- GUIOT, J. (1980). *Organisations Sociales et Comportements*. Paris, Les Éditions Hommes et Techniques.
- GUMPERZ, J. (1982). *Discourse Strategies*. Cambridge. Cambridge University Press.
- HALL, D.L. & AMES, R.T. (1995). *Anticipating China: Thinking Through the Narratives of Chinese and Western Culture*. Albany, NY, State University of New York Press.
- HODGE, R. & KRESS, G. (1988). *Social Semiotics*. Cambridge, Polity.
- HOSKING, D.-M. (1991). Organizations, Structures, and Processes. In Mike Smith (Ed.). *Analysing Organizational Behaviour*. London, The MacMillan Press Ltd.
- KEENOY, T., OSWICK, C. & GRANT, D. (1997). Organizational Discourses: text and context. *Organization*, 4 (2): 147-57.
- KNORR-CETINA, K. (1999). A comunicação na ciência. In F. Gil (coord.). *A ciência tal qual se faz*. Lisboa, Edições João Sá da Costa.
- KRESS, G. & VAN LEEUWEN, T. (1990). *Reading Images*. Geelong, Vic., Deakin University Press.
- MARSHAK, ROBERT J. (1998). A Discourse on Discourse: Redeeming the Meaning of Talk. In D. Grant, T. Keenoy, & C. Oswick, (eds.). *Discourse + Organization*. Sage Publications.
- MARSHALL, H. (1994). Discourse analysis in an occupational context. In C. Cassell & G. Symon (eds.), *Qualitative methods in organizational research* (91-106). London, Sage Publications.
- MARSHALL, H. & WETHERELL, M. (1989). Talking about carcer and gender identities: a discourse analysis perspective. In D. Baker & S. Skevington (ed.), *The social identity of women*. London, Sage Publications.
- MORGAN, GARETH (1980). Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 25: 605-622.
- MUCCHIELLI, A., CORBALAN, J.A. & FERRANDEZ, V. (1998). *Théorie des processus de la communication*. Paris, Armand Colin.
- ORLIKOWSKI, W.I. (1992). The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations. *Organization Science*, 3: 398-427.
- PARKER, J. (1992). *Discourse dynamics. Critical analysis for social and individual psychology*. London: Routledge.
- PENTLAND, B.T. (1992). Organizing moves in software support hot lines. *Administrative Science Quarterly*, 37: 527-548.
- PESTRE, D. (1995). Pour une histoire sociale et culturelle des sciences. Nouvelles définitions, nouveaux objets, nouvelles pratiques. *Les Annales, Histoire, Sciences Sociales*, Maio-Junho: 487-522.

- PESTRE, D. (1999). Para uma história (social) da prova nas ciências e nas técnicas. Reflexões gerais e estudo de dois casos: as experiências de Hertz e a imunização magnética dos navios. In F. Gil (coord.), *A ciência tal qual se faz*. Lisboa, Edições João Sá da Costa.
- PETTITOT, J. (1999). Em direcção a uma física das ciências humanas. In F. Gil (coord.), *A ciência tal qual se faz*. Lisboa, Edições João Sá da Costa.
- PFEFFER, J. (1981). Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. In L.L. Cummings & B.M. Staw (eds.), *Research in organizational behavior*. Greenwich, JAI Press, 1-52.
- POTTER, J. & WETHERELL, M. (1987). *Discourse and Social Psychology*. London, Sage Publications.
- ROBBINS, S.P. (1974). *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- RORTY, R. (1981). *Philosophy and the Mirror of Nature*. Princeton University Press.
- SCHEIN, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey-Bass.
- SCHEIN, E. (1997). Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning in 21st Century. MIT Sloan School of Management (<http://learning.mit.edu>).
- SCHÖN, D.A. (1993). Generative Metaphor: a perspective on problem-solving in social policy. In A. Ortony (ed.), *Metaphor and Thought*. 2ª ed. Cambridge. Cambridge University Press.
- SEARLE, J.R. (1995). *The Construction of Social Reality*. London, Allen Lane.
- SILVERMAN, D. (1993). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. London, Sage.
- SINCLAIR, J. & COULTHARD, R.M. (1975). *Towards an Analysis of Discourse. The English Used by Teachers and Pupils*. London, Oxford University Press.
- TENKASI, R.V., & BOLAND JR., R.J. (1993). Locating Meaning Making in Organizational Learning: The Narrative Basis of Cognition. In Woodman, R.W. & Pasmore, W.A. (eds.), *Research in Organizational Change and Development*, vol. 7. Greenwich, Connecticut, JAI Press Inc.
- VAN DIJK, T.A. (ed.) (1997). *Discourse as Structure and Process*. vols. 1, 2. London, Sage.
- VAN MAANEN, J. (ed.) (1998). *Qualitative Studies of Organizations*. London, Sage Publications.
- VARELA, F.J. (1994). *Conhecer. As Ciências Cognitivas. Tendências e Perspectivas*. Lisboa, Instituto Piaget.
- WALSHAM, G. (1993). *Interpreting information systems in organizations*. Chichester: Wiley.
- WEICK, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations. Foundations for Organizational Science*. London, Sage Publications.
- WEICK, K.E., & ROBERTS, K.H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38: 357-381.
- WETHERELL, M., STIVEN, H. & POTTER, J. (1987). Unequal egalitarianism: a preliminary study of discourses concerning gender and employment opportunities, *British Journal of Social Psychology*, 26: 59-71.
- WYNN, E. (1979). *Office conversation as an information medium*. Berkeley, University of California, PhD Thesis.

Série

Investigação



Coimbra
Imprensa da Universidade

2000