

TENSÕES ENTRE IMAGEM E CULTURA ORGANIZACIONAL: A JORNADA ORGANIZACIONAL DOS MEMBROS DA WADÕ

TENSIONS BETWEEN IMAGE AND ORGANIZATIONAL CULTURE: THE ORGANIZATIONAL JOURNEY OF WADÕ MEMBERS

EDUARDO PAES BARRETO DAVEL¹
MARINA LEITE LOPES²

Resumo

Este caso para ensino estimula a aprendizagem do processo de criação de valor simbólico e provoca uma reflexão sobre a tensão simbólica que pode existir entre a imagem e cultura organizacional. O caso relata a experiência da Organização Cultural Wadõ, considerando os processos de absorção, produção, transferência e adoção de símbolos associados aos seus serviços, do ponto de vista de seus membros. As informações são oriundas de entrevistas, documentos e observações diretas, tanto de ex-membros, como membros e consumidores externos.

Palavras-chave: Valor Simbólico; Imagem Organizacional; Cultura organizacional; Organização Wadõ.

Abstract

This case for education stimulates the learning about the process of symbolic value creation and provokes reflection about the symbolic tension embodying the relationship between the corporate image and culture. The case reports experiences of the Cultural Group Wadõ, considering the processes of absorption, production, transference and adoption of symbols related with their services, from the perspective of its members. The information gathered for this case comes from interviews, documents and direct observations, from former member, acting members and consumers.

Keywords: Symbolic Value; Corporate Image; Organizational Culture; Wadõ Organization.

1 Caso para Ensino

1.1 Helena Conecta-se com a Organização Wadõ

Lá estava Helena na faculdade de Arquitetura com seus amigos, quando um deles comenta sobre a Organização Cultural Wadõ. Helena já havia escutado comentários sobre a Wadõ. Como Laura, sua amiga de faculdade gostava de falar desta organização, Helena estava sempre imaginando sobre como seria a Wadõ. É curioso perceber que mais amigos

Data de submissão: 31/01/2017 Data de aceite: 17/06/2017 Data de publicação: 17/11/2017

1 Ph.D. em management pela École des Hautes études commerciales de Montréal, Canadá. Doutorado sanduíche na Graduate Faculty of Political and Social Science (New School for Social Research, New York). Professor na Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. Professor e pesquisador no CIAGS - Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social (EA/UFBA). Editor da Revista Interdisciplinar de Gestão Social - RIGS.

2 Graduanda da Universidade Federal da Bahia.

de Helena conheciam e, para surpresa dela, faziam parte dessa tal Organização Wadō. Os amigos de Helena indicavam a página da Wadō no Facebook, mostravam a ela diversos vídeos de encontros e treinos. Eram momentos de risadas, de amizade e de diversão. Helena sente um pouco de inveja por não ter participado desses momentos com seus amigos.

Na conversa, os amigos de Helena comentam sobre a dificuldade para aprender a tocar a nova música de taikō, de como é cansativo ter de dançar Matsuri, de como é exigente afinar os instrumentos, de como o açaí que tomaram da última vez estava gostoso, de como estão ficando com bolhas nas mãos após os treinos de taikō, e, que tudo vale a pena por compartilharem momentos de amizade, pelo menos. Alguns deles reclamam sobre como mais uma atividade será integrada ao horário de treino e como isso afetará o andamento da Wadō.

– O trabalho vai ter que ser dobrado!

– Mas, vai valer a pena! Admitam, é até divertido! Vocês erram muito a coreografia, então, é no mínimo, um momento para darmos risadas de nossa falta de coordenação motora.

– É, não é tão mal assim. Pelo menos todo mundo está junto nessa!

Helena supõe que a Wadō seja uma organização de percussão e dança, pois seus amigos sempre falam sobre as músicas que eles tocam e as novas coreografias que tem aprendido. Pelos nomes e termos estranhos que seus amigos usam durante a conversa, Helena supõe que seja uma organização que faça uso da cultura chinesa. Ao que uma de suas amigas corrige, explicando ser uma organização de percussão de tambores japoneses que também está inserindo duas novas atividades de dança, para compor as apresentações do uma organização.

Helena é uma jovem de 20 e poucos anos, estudante de arquitetura, uma pessoa extremamente organizada, dedicada e companheira. Ela valoriza muito os amigos que tem. É muito tímida e um de seus traços mais marcantes é já ter trabalhado em projetos sociais, admirando, intensamente, a solidariedade encontrada neles. Além disso, Helena tem bastante interesse em conhecer novas pessoas e novas culturas.

A primeira observação de Helena é não ter percebido antes que a maioria dos seus amigos tinha interesse pela cultura japonesa, apesar de nem aparentarem ter um pingão de descendência japonesa no sangue. Então, Helena fica intrigada. Ela percebe a constante alegria dos amigos ao falar da Wadō. Por não querer se sentir deslocada quando conversam sobre ele, Helena pergunta:

– Taikō? Matsuri? Treinos? Bolhas nas mãos? O que é “Wadō”? Para que serve e o que vocês fazem nele? Vocês podem me explicar?

Os amigos de Helena se animam e prontamente a convidam para participar de um workshop aberto ao público que a Wadō irá realizar no próximo final de semana. Helena topa e, então, por curiosidade, ela inicia sua jornada.

1.2 Cauã Conecta-se com a Organização Wadō

Em outro bairro de Salvador, em um cursinho preparatório de pré-vestibular, somos apresentados a Cauã, um jovem de 23 anos que adora se divertir com os amigos sempre que possível, adora uma boa festa, ainda mais se for um bom forró. Cauã é bem sossegado, muito alegre, gentil e não se estressa facilmente.

Cauã, cansado de prestar atenção à aula de Matemática do cursinho, acessa o Facebook pela internet de seu smartphone e encontra um evento que chama sua atenção. Muitos de seus amigos demonstraram interesse no evento. A descrição do evento fala sobre um workshop que a Organização Cultural Wadō irá realizar no Espaço Xisto. Cauã fica curioso e decide perguntar sobre o evento para seus amigos.

A maioria deles explica que vai participar porque já haviam visto as apresentações dos tambores japoneses no último Festival da Cultura Japonesa em Salvador, alguns meses atrás. Não chamaram Cauã porque acharam que ele não ia se interessar, por se tratar de uma organização de percussão japonesa. De fato, Cauã não se interessou muito pela ideia do workshop, muito menos na tal “percussão japonesa”, já que não gosta de atividades físicas muito extenuantes. Mas, se empolga por poder participar de algo diferente com seus amigos. Então, avisa seus amigos que gostaria de ir no workshop com eles. Tem início a jornada de Cauã.

1.3 Íris Conecta-se com a Organização Wadō

Ainda em Salvador, somos apresentados a Íris, uma jovem de 21 anos, muito esforçada, disciplinada e que adora ler livros de ação, principalmente sobre grupos de amigos que precisam trabalhar juntos para salvar o mundo. Desde pequena, seus pais e ela viajaram muito, devido as profissões deles (pai ator e mãe fotógrafa). Eles sempre incentivaram Íris a ler sobre diferentes culturas e lugares.

Íris sempre admirou a dedicação da mãe e o espírito de equipe presente na profissão e no caráter de seu pai. Traços que, mais tarde, percebeu se aproximarem muito das características presentes nos quadrinhos e desenhos animados japoneses que ela mais gostava. Seus pais, percebendo o interesse crescente de Íris com a cultura japonesa, passam a dar muitos livros e revistas a Íris, como também recomendar documentários e filmes com a mesma temática. Atualmente, Íris mora em Salvador com seus pais.

Um dia eles estavam almoçando em casa, discutindo sobre os planos de Íris para o final de semana (pois seus pais viajarão a trabalho e Íris ficaria para não perder as aulas na faculdade de Design), quando uma reportagem na TV começa a falar sobre o Festival da Cultura Japonesa, conhecido também por Bon Odori, que seria realizado no próximo final de semana.

A pessoa entrevistada pela repórter fala muito bem sobre o evento. Apesar de ser um evento com clima mais de “família”, também possui uma área dedicada para jovens interessados por desenhos animados e quadrinhos japoneses (anime e mangá). Além disso, a entrevistada comenta que muitas atrações nacionais e internacionais participariam do evento. Íris, sempre aberta à novas experiências e admiradora da cultura japonesa, anuncia a seus pais que tem interesse em ir nesse tal Bon Odori.

No dia do evento e enquanto Íris se familiarizava com a programação do evento, ela escuta o som de tambores no palco principal. Íris decide assistir à apresentação que estava acontecendo naquela hora, sem saber que estava prestes a ver uma das apresentações da Wadō. Íris pensa que a organização era composta por jovens, que não aparentavam ter mais de 25 anos. Parecia que todos estavam trajados em uma espécie de uniforme, como um quimono japonês (entretanto muito mais curto, pois eles usavam calças pretas por baixo). Além disso, com exceção de umas duas ou três pessoas, os jovens não eram descendentes de japoneses.

Íris fica maravilhada com a apresentação enérgica e contagiante dos jovens da Wadō, pelo show ser tão lindo e inspirador. Os jovens se divertem muito durante toda a apresentação, apesar do suor e cansaço aparentes. Íris começa a admirar o trabalho de equipe que eles demonstram ter, e, sente-se motivada a conhecer mais sobre esse grupo. Íris, sendo uma admiradora da cultura geek e da cultura baiana, acredita que os tambores da Wadō têm muita a ver com a percussão do Olodum, um estilo de arte musical muito emocionante, capaz de passar uma mensagem impactante mesmo sem dizer palavra alguma.

Ao fim da apresentação, o desejo de Íris é realizado pois um dos jovens da Wadō anuncia, pelo microfone do palco no qual se apresentavam, que eles irão realizar um workshop no final de semana seguinte e que os interessados poderiam conseguir mais informações nos bastidores do palco.

Imediatamente, Íris se dirige aos bastidores, procura um dos jovens da Wadō e confirma seu interesse em participar do workshop. O jovem parece ficar muito feliz com a empolgação de Íris e pede que ela coloque seu nome e telefone para contato em uma lista, assegurando que um dos membros da Wadō entraria em contato com mais informações ainda naquela semana. Em breve, Íris iniciaria sua jornada.

1.4 Todos se Encontram no Workshop

Helena e Íris chegam pontualmente no workshop da Wadō. Cada uma observa um aspecto diferente que lhe chama atenção. Helena observa a existência de um tablado que cobre quase todo o chão da sala na qual será realizado o workshop, e, como há uma pequena linha de sapatos, alinhados fora do tablado. Enquanto isso, Íris observa que muitos dos membros da Wadō podem ser facilmente reconhecidos por estarem vestidos com uma camisa branca com uma bola vermelha. Estão sentados em uma posição que parece meio desconfortável (estão sentados com as próprias pernas dobradas abaixo deles). Por ter estudado um pouco sobre artes marciais japonesas, Íris conclui que a posição a qual os membros estão utilizando seja chamada de “postura seiza”.

Em tempo, os membros pedem aos participantes que se sentem e formem uma roda no chão do tablado. Por não estar muito atento ao horário, Cauã se atrasa e perde um pouco desse momento de observação inicial, já encontrando todos sentados na roda. Cada membro faz uma breve apresentação sobre si (nome, idade, se estuda ou trabalha, o que faz na Wadō e porque se juntou a ele). Os participantes fazem o mesmo, além de explicar como souberam do workshop e como conheceram a Wadō. Helena, Cauã e Íris estão curiosos e

surpresos: percebem que a maior parte dos membros da Wadō não são descendentes de japoneses. A maioria são estudantes universitários em sua primeira graduação.

Em seguida, os participantes escutam um breve histórico sobre a Wadō e sobre alguns de seus aspectos organizacionais: qual o valor principal dos serviços da Wadō (divulgar a cultura japonesa), o modo como ele funciona, quem são seus líderes, quais são as atividades além dos tambores japoneses (o Taikō) que a Wadō apresenta (as danças Yosakoi Soran e Matsuri Dance), o que cada atividade faz, como funcionam os treinos dos membros e quais são os tipos de tambores que eles tocam. Posteriormente, um dos membros da Wadō (neste momento já apresentado como o líder atual do Taikō) explica sobre alguns dos principais valores da cultura japonesa que serão esperados dos membros e dos participantes, enquanto interagem no workshop.

Alguns dos valores requisitados fazem parte da cultura japonesa, como o respeito, a humildade, a solidariedade. Entretanto, alguns dos aspectos são extraídos da cultura dos tocadores de taikō, como a disciplina, a dedicação (tocar “de corpo e alma”), o espírito de equipe, por exemplo. Alguns hábitos interessantes são repassados para os participantes do workshop:

- Retirar os sapatos e deixá-los arrumados antes de subir no tablado da sala de treino, na qual ocorre o workshop, para demonstrar respeito ao local do treino (sem bagunças desnecessárias, otimização do curto tempo de treino).
- A importância do “saber não tocar”, ou seja, saber que os momentos nos quais não estamos tocando nos instrumentos são tão importantes quanto os momentos nos quais estamos tocando músicas ou dançando juntos (necessidade de respeitar o momento do treino).
- Os comandos no início, durante e no final de cada treino, para demonstrar respeito a quem está comandando o treino e a quem está participando dele (momento de concentração e de estar presente).
- A importância de sempre deixar o local no qual estamos melhor do que quando o encontramos pela primeira vez, ou seja, a importância de todos serem proativos para ajudar no funcionamento das atividades da Wadō (seja ajudar na arrumação da sala quanto ao fazer silêncio nas rodas de discussão).

A partir do workshop, os participantes interessados em continuar conhecendo a Wadō e suas atividades são convidados a inscreverem-se em cursos ofertados pelos próprios membros da Wadō, como o curso de taikō. Helena e Íris, fascinadas, inscrevem-se no curso. Já Cauã não está muito motivado por achar que participar do curso trará muito desgaste físico, além de ser mais um compromisso em sua agenda com o qual não gostaria de ter. Mas, por insistência de um de seus amigos que permanecerá no curso, Cauã faz sua inscrição. No momento do workshop, Cauã já percebe a forma como os membros brincam entre si e se divertem, mesmo estando em momento sério de treino.

Figura 1 – Membros da Wadō Treinando Com Estudantes do Curso de Taikō



Fonte: Arquivos da Wadō

1.5 Conhecendo a Wadō

Este primeiro encontro da jornada de Helena, Cauã e Íris, é importante. Trata-se do primeiro contato com a realidade da Wadō, fora dos palcos. É a partir da convivência com os outros membros que eles passam a experimentar a realidade dos “bastidores” da Wadō. Tem contato direto com a imagem organizacional da Wadō, construída por seus membros e vivenciada na prática como os serviços da Wadō são desenvolvidos.

A imagem construída pelos membros parece mais de uma grande família feliz e motivada que compartilham das mesmas experiências ao tocarem taikō e dançarem Matsuri e Yosakoi. Um valor sobressai: a amizade entre eles. Nosso bravo trio se encanta com os novos amigos que passam a ter, inclusive, mesmo depois do amigo de Cauã desistir de continuar no curso. Cauã permanece, pois, cria laços com os membros da Wadō. Já Helena e Íris vêm as relações de todos durante os treinos e apresentações, percebendo as trocas de olhares e as risadas que eles dão juntos. Também percebem como esses instantes representam momentos de intensa convivência, carinho e alegria.

Muitos encontros oficiais e extraoficiais são realizados. Incontáveis saídas para tomar açaí, comer sanduíches, dividir uma pizza, idas à praia, ao cinema. Como a Wadō é a cultura da união! Como somos felizes por termos um espaço no qual somos aceitos por nossos amigos e podemos dividir novas experiências e aprendizados, como a criação de novas músicas e coreografias. A Wadō investe nesses momentos!

Figura 2 – Membros da Wadō em Momento de Descontração



Fonte: Arquivos da Wadō

Nosso trio descobre que, muitas vezes, durante viagens para apresentações em outros locais, os membros da Wadō têm um momento reservado só para a descontração dos membros. Por exemplo, uma vez foram para uma cidade que tinha um rio e, além de fazerem um tour pela cidade, também fizeram uma trilha para nadar nesse rio. Uma outra vez, durante um workshop em outra cidade, para ajudar outras organizações de taikō residentes na Bahia, saíram para comer, todos juntos, em um restaurante. A Wadō investe em parcerias com outras organizações brasileiras de taikō e Yosakoi, participando de workshops ao redor do país e convidando membros mais experientes de outras organizações para ensinarem novas técnicas de taikō ou de dança, chamando-os para passarem uns dias em Salvador.

Figura 3 – Membros da Wadō Participando de Workshops no Brasil



Fonte: Arquivos da Wadō

Nos finais de semana, os membros da Wadō treinam para fazerem a manutenção de seu condicionamento físico, suas técnicas, de seus instrumentos musicais, dentre outros fatores necessários para as atividades de rotina da Wadō. São momentos muito intensos. Os membros e nosso trio partilham de experiências boas e ruins, como em qualquer relacionamento entre amigos. Nem sempre podemos nos entender a todo momento, mas nem por isso deixamos as amizades de lado.

Figura 4 e 5 – Membros da Wadō Demonstrando sua Amizade “a Flor da Pele”



Fonte: Arquivos da Wadō

Os momentos de conflito são bastante turbulentos. Os membros da Wadō têm pouco ou quase nenhum tempo para explicar as decisões administrativas e seu funcionamento em detalhes para Helena, Cauã e Íris. Eles, então, passam a aprender esses aspectos na prática e, às vezes, se apoiando nos membros mais antigos.

Sem demora, nosso trio é logo convidado para participar do Mori (“森”, “floresta”), uma reunião mensal com a presença de todos os membros da Wadō. Assuntos pertinentes do Hayashi (“林”, “bosque”), reunião reservada apenas para as lideranças administrativas, são expostos a todos os membros presentes. Com o objetivo de melhorar as atividades e ações da Wadō, no Mori também é reservado um tempo para uma avaliação das apresentações que tenham ocorrido naquele mês. Também são tratados assuntos extraordinários, como o reconhecimento dos participantes do curso como membros oficiais da Wadō. Ora, neste Mori, Helena, Cauã e Íris tornam-se membros oficiais da Wadō. Portanto, passam a ter peso em todas as decisões futuras da Wadō.

Um mês depois do Mori, ocorre o Ki (“木”, “árvore”), reunião de planejamento estratégico na qual ocorrem certas definições administrativas da Wadō, como por exemplo, a definição do calendário, dos planos de ação anuais, dos orçamentos de cada área do funcionamento administrativo da organização. O Ki pode ser definido como um momento de bastante conflito pois a maior parte da Wadō não acredita na necessidade de tratar a Wadō como uma “empresa”, por terem uma crença fervorosa de que o tornarão “engessado”, muito burocrático e inflexível. Por este motivo, não há muita adesão dos membros neste momento. Os poucos que comparecem ao Ki têm posicionamentos muito distintos sobre o que esperam da Wadō.

O Ki é um momento muito desgastante e conflitante, ainda mais para quem desconhece a realidade deste momento, como os membros mais novos que vieram do curso, já que eles não receberam nenhuma explicação detalhada sobre o funcionamento do Ki, do Hayashi ou do Mori. Helena, Cauã e Íris ficam assustados, porque passam a conhecer um outro lado da cultura organizacional dos membros mais antigos da Wadō.

– As culturas são muito diferentes, a baiana e a japonesa. Não dá para esperar que tudo seja perfeito. Elas têm que trabalhar juntas.

– Mas é difícil, nosso trabalho dificilmente é reconhecido em Salvador. Só uma parte do pessoal da ANISA conhece a gente e o trabalho duro que a gente dá.

– A gente sabia que ia ser difícil, mas não podemos nos desmotivar agora. Temos que nos manter firmes, porque é nosso espaço, para fazer o que gostamos.

– O que seriam isso? Achei que a Wadō só divulgasse a cultura japonesa, ou pelo menos, algumas das artes, como os tambores e a dança do Yosakoi, porque o Matsuri nem japonês é. Foi o pessoal de Londrina que criou.

– Sim, mas a Wadō pode fazer muito mais. Podemos investir em chamar mais pessoas para fazer parte da organização, para termos mais membros.

– Mas, aí você quer mudar o valor proposto pela organização.

- A Wadō não é uma organização de amigos?
- Não, é uma organização que busca divulgar a cultura japonesa.
- Vocês estão deixando os novatos confusos. Cada um diz uma coisa sobre o que é a Wadō. Onde está o consenso? Ou é para querer o que bem entender?
- Até pode ser, mas temos muito que resolver antes. Como a falta de verba. Não podíamos participar de editais do Governo?
- Os membros mal se comprometem com apresentações normais, como eles vão se comprometer com Editais? Isso é coisa séria, não é brincadeira.
- Mas, se for assim, onde fica a opinião do pessoal que vem assistir a gente? Não seria legal saber o que as pessoas esperam de nós, para, depois, criamos uma imagem da organização que corresponda a isso?
- É mesmo. Eles vão ficar achando que só queremos arrecadar dinheiro. Não vão saber se fazemos isso para botar o dinheiro no bolso ou para a manutenção dos nossos instrumentos.
- Calma, pessoal! Temos que construir metas reais nessa reunião, para que sejam levadas adiante. Vamos ouvir os objetivos que todos gostariam de sugerir para a Wadō e depois tentar projetar um objetivo em comum que atenda a todo mundo.
- Você está sonhando, viu? Ninguém aqui é imparcial e maduro o suficiente para acatar o que for decidido no final. É sempre a mesma coisa no Ki, fica tudo da boca para fora e ninguém implementa. Esse planejamento não sobrevive até o próximo treino.
- Gente, calma! É difícil atender a todos, mas vamos tentar. Precisamos ter um pouco de compreensão.
- Fácil falar da sua posição de líder quando a liderança não pratica metade do que manda a gente fazer. Os poucos membros que estiverem disponíveis e dispostos a trabalhar duro serão sobrecarregados pela maioria que não vai mexer nem um único dedo.
- Não é justo. Vocês têm que lembrar que a gente não vive de Wadō, temos que conciliar nossas vidas pessoais, estudo e, às vezes, até trabalho e ainda fazer com que todas as atividades da Wadō deem certo.
- Dedicção é extremamente importante, mas saber dividi-la com todos os compromissos que temos é igualmente importante. Senão, de nada adianta a gente se comprometer se vai deixar tudo pela metade e malfeito?
- É verdade, não adianta fazer tudo correndo sem dar atenção aos detalhes. Sugiro criarmos um corpo administrativo forte que não perca a racionalidade, do contrário só lidaremos com a emoção. Não podemos deixar tudo à mercê do vento.
- A gente tem que ser mais como o bambu japonês: resilientes, resistentes e aptos a lidar com tudo que nos cerca. Não como um castelo de areia prestes a ser levado pela maré!
- Se vamos começar com metáforas, eu vou dar a minha. Acredito que sejamos um diamante bruto a ser lapidado. Vocês já entendem que temos valor, mas não estão se

preocupando em ter paciência e persistência para ver o resultado final desta lapidação. Enxerguem o diamante que somos!

– Sim, vamos lembrar sempre de levar a nossa alegria e nosso espírito de perseverança adiante! Que esta energia seja transmitida para todos que nos acompanham e vem assistir nossas apresentações e treinos. Temos que ser motivo de orgulho deles!

– Que eles possam dizer: “Que exemplo de organização”!

Não é à toa que este é um momento de bastante caos, descontentamento e desmotivação para todos os membros, especialmente para Helena e Íris, que não estavam preparadas para esta quebra da imagem da Wadō. Para elas, a organização era extremamente organizada e coesa. Cauã não se surpreende, mas também não tenta se intrometer nas discussões mais “calorosas”. Acredita que as coisas iriam se resolver de um jeito ou de outro, dado o tempo necessário. Era só esperar a poeira baixar.

1.6 Os Bastidores da Wadō

Surge a ideia de um evento, uma espécie de campanha da solidariedade, em prol das vítimas do terremoto e tsunami que atingiram o Japão, suscitando a origem do evento “Ganbare Nippon! Unidos em um só tom!” (Mais conhecido por Ganbare Nippon). Nosso perseverante trio envolve-se bastante com a realização do evento pois passam a fazer parte da construção dessa apresentação, percebendo a diferença entre serem meros espectadores e “botar a mão na massa”. Nos bastidores do dia da apresentação, Helena, Cauã e Íris ouvem diversos comentários e conversas dos outros membros sobre a Wadō.

Figura 6 – Membros da Wadō Reunidos Antes da Apresentação



Fonte: Arquivos da Wadō

– Mas ninguém avisou o horário que tínhamos que trazer os tambores para o palco. Nem disseram qual seria a ordem das apresentações.

– Os líderes não tiveram tempo. Talvez, nem tenham se preocupado em fazer a programação antecipadamente.

– Não diga isso. Você sabe que o pai de Laura está doente. Por isso, ela não teve muito tempo essa semana.

– Poxa, é verdade. Mas ela poderia ter falado com Yuki, sua amiga mais próxima, que divide a liderança do taikō com ela.

– Pode até ser, mas tínhamos que estar preparados para qualquer imprevisto.

– Na verdade, todos os treinos para essa apresentação foram corridos. Nem deu tempo de treinar tudo direito. É uma apresentação muito importante. Estou nervosa!

– Vai dar tudo certo. Temos que dar o exemplo para os novos membros, que devem estar bem mais nervosos do que a gente. Mostrar que o esforço da gente vai valer a pena!

A ideia da campanha surge de forma confusa, pois os membros da Wadō não mantêm registros escritos de todas suas atividades e eventos, seja por meio de atas de reuniões ou relatórios feitos com certa periodicidade.

Mesmo com pontos de vista tão destoantes, a amizade entre os membros ainda permanece como o principal valor capaz de unir os membros. Mesmo que o objetivo do evento fosse a solidariedade em prol das vítimas do tsunami no Japão, nosso trio interpretou que a participação da Wadō no evento tratou-se mais do comprometimento dos membros com mais uma apresentação do que com a solidariedade.

Apegando-se ao apreço que dão as amigas na Wadō e pelo comprometimento prévio que haviam firmado, os membros novamente se juntam e juram fazer o seu melhor para que sua participação no evento seja memorável, deixando as discussões e opiniões diversas de lado para o bem maior do evento.

– Vamos mais uma vez trabalhar juntos em uma única voz! Vamos gritar em alto e bom tom: Ganbare, Nippon!

Figura 7 – Membros da Wadō Tocando a Música “Kenka Yatai”



Fonte: <https://www.behance.net/gallery/2064004/Ganbare-Nippon>

Figuras 8 e 9 – Membros da Wadō Tocando a Música Kenka Yatai no Dique do Tororó



Fonte: <https://www.behance.net/gallery/2064004/Ganbare-Nippon>

Figuras 10 e 11 – Participantes do Evento Pendurando Tanzaku Com Fitas do Senhor do Bonfim em Salvador



Fonte: <https://www.behance.net/gallery/2064004/Ganbare-Nippon>

Figuras 12 e 13 – Exposição dos Tanzaku Feitos em Salvador na Cidade de Sendai, em Miyagi



Fonte: <https://www.behance.net/gallery/2064004/Ganbare-Nippon>

Mesmo diante dos conflitos e das discussões realizadas pelos membros da Wadō no dia do evento, o Ganbare Nippon foi considerado um evento bem-sucedido. Seu impacto foi bem recebido pela população de Salvador e pela mídia japonesa.

Durante o Ganbare Nippon em Salvador, as pessoas puderam escrever mensagens de encorajamento para o povo japonês, vítimas da tragédia do tsunami, em pequenos papéis (como os tanzaku do Festival Tanabata, onde as pessoas escrevem seus desejos e os penduram em árvores para que sejam realizados simbolizando as estrelas). No Tanabata Matsuri de Sendai (capital da província de Miyagi, no Japão, onde a tragédia foi maior) que acontece na sétima noite no sétimo mês do ano, os tanzaku soteropolitanos, foram expostos

numa praça para que as pessoas pudessem ler as mensagens e sentir toda a energia que foi enviada³.

1.7 Qual Será Nosso Futuro?

Após a realização do Ganbare Nippon, Helena, Cauã e Íris encontram-se no momento de maior ambivalência desde que se tornaram membros oficiais da Wadō. Helena, Cauã e Íris percebem o impacto que o evento trouxe para os membros que participaram de sua realização e como, mais uma vez, as imagens destoantes prevalecem.

Alguns membros sentem que sua participação no evento foi limitada a apresentação de taikō com seus amigos. Já outros membros sentem que o objetivo foi alcançado, que a divulgação da cultura japonesa foi solidarizada e que o evento não poderia ter acontecido sem sua presença e apoio. Há uma sensação de “dever cumprido” para eles.

Desta forma, a campanha ameniza os conflitos organizacionais por um instante, mas não os resolve completamente. Muitas discussões ainda ocorrem após o evento. A Wadō realiza um Mori sobre o seu futuro.

– Vocês estão apenas jogando panos quentes em tudo! Ainda há muita coisa a ser resolvida!

– Vocês é que estão exagerando! Deu tudo certo! O que mais vocês esperam? Ficam procurando confusão em tudo quanto é canto!

– Vocês é que estão desviando o assunto! Ainda há muitas questões a serem resolvidas. Não é só porque uma apresentação deu certo que tudo está lindo a partir de agora.

– Não foi apenas uma apresentação! Foi um movimento em prol das vítimas. Sentem a diferença? Por que vocês só se importam em tocar música? Tem tantas outras campanhas e causas importantes que temos que abraçar. Temos que mostrar nosso apoio.

– Mas do que adiante apoiar todo mundo se não nos preocuparmos conosco?

– Ainda não definimos o objetivo que queremos alcançar e o que ações precisamos tomar para alcançá-lo. Vamos só divulgar a cultura japonesa? E quanto a nossa técnica? Ela ainda não é boa o suficiente para participarmos de campeonato.

– Mas, não é só o taikō! Novas atividades estão surgindo. Já tínhamos o Matsuri Dance, agora também temos o Yosakoi Soran. Como vamos funcionar com tantas atividades e tão poucos membros?

– Tudo pode ser resolvido. Não adianta se estressar agora. Não podemos nos prender a um planejamento burocratizado e fixo. Temos que ser flexíveis! Não adianta ficarmos engessados e não saber aproveitar as oportunidades que podem surgir!

³ PAIXÃO, Lucas. *Ganbare Nippon*. Publicado em 2 de setembro de 2011. Em: <<https://www.behance.net/gallery/2064004/Ganbare-Nippon>>. Acesso em 14 fevereiro 2016

– Vocês estão brincando, certo? Onde está a coesão dos nossos objetivos? Cada um fala o que quer sem pensar no que decidimos no Ki.

– Do que adianta falarmos no Ki se depois não somos ouvidos pelas lideranças? Não é só isso! Se você perguntar, metade dos membros não vai nem saber dizer o que estamos fazendo e o porquê de estarmos fazendo.

– Mas é claro! Se não chegamos a um consenso, não tem como saber mesmo. Se o objetivo foi formulado, então é uma missão dada. Só resta todo mundo cumprir.

– Mas, às vezes existem coisas mais importantes do que só cumprir essa “missão”. Onde está o reconhecimento de quem está dando o sangue, o suor e lágrimas? Digo isso não só da liderança, mas também dos membros que estão doando seu tempo e esforços para o bem da Wadō.

– Pois é, se a graça é estarmos juntos, então o certo é a gente fazer dar certo juntos! Se a Wadō é realmente uma segunda família para seus membros, precisam de um alicerce forte para acolher essas pessoas extraordinárias!

Uma dúvida no ar! Nosso querido trio faz os seguintes depoimentos:

– Ora, diz Helena, é uma organização de jovens cujo potencial é ilimitado. Eles poderiam estender seu objetivo de divulgar a cultura japonesa, para atuar conforme essa belíssima cultura. Porque não apoiar projetos sociais? Os valores, já têm. Então, por que não são praticados? Não tenho certeza se me sinto confortável em permanecer em uma organização com pessoas egoístas que só pensam no próprio umbigo e são incapazes de se ajudarem. E brigam por tudo! Tudo é motivo para discordarem!

– Não dá para ficar entediado com a Wadō, rebate Cauã. É muita discussão e um “bater boca” desnecessário, em boa parte das vezes. Isso me cansa. Mas, passei a apreciar todos os membros, são meus amigos. Eu não posso abandoná-los. Eles representam meu segundo lar, um local onde sou bem acolhido e recebido. Acredito que devo ficar. Sim, estou disposto a ajudar nas mudanças que sejam propostas para o melhor funcionamento da organização e das atividades da Wadō.

– Íris explica: ao mesmo tempo que tenho esperanças de que as coisas vão melhorar, que os conflitos vão se resolver, estou cética quanto o empenho que os membros terão para mobilizar as mudanças estruturais necessárias. Isso não vai acontecer da noite para o dia. É difícil para mim falar sobre isso, porque a Wadō se tornou uma segunda casa para mim. Os membros são como os irmãos que nunca tive. Me abala muito ver as pessoas que gosto se desentendendo por besteiras e se desmotivando dessa forma. Não sei ao certo que caminho iremos trilhar.

Ora, nosso intrépido trio se pergunta: A Wadō realmente é o que ele propõe ser? O que ela quer ser? Depois de descobrirmos, continuamos a amá-la ou devemos deixá-la?

1.8 Anexo 1 – Breve Histórico sobre a Organização Cultural Wadō

A Organização Cultural Wadō (Wadō) foi fundada em setembro de 2008 através da iniciativa de Lika Kawano, coordenadora da Wadō desde a sua formação. Sua estruturação

foi possível graças ao auxílio da Associação Nipo-Brasileira de Salvador (ANISA), após a realização do Festival da Cultura Japonesa e Bon Odori em Salvador no segundo semestre de 2008, e o apoio constante e incentivo inicial do Grupo Ishindaiko de Londrina.

Trata-se de uma organização sem fins lucrativos cujo objetivo é divulgar a cultura japonesa, tendo como filosofia o constante desenvolvimento do espírito de dedicação, união, responsabilidade disciplina e solidariedade de seus membros. A Wadō é constituída por duas atividades de dança, sendo elas uma dança tradicional (Yosakoi Soran) e uma dança pop (Matsuri Dance), e, a percussão dos tambores tradicionais japoneses (Taikō). Atualmente, a Wadō é composta por mais de 40 membros, na sua maioria jovens estudantes universitários e admiradores da cultura japonesa.

No início de 2015, a Wadō passou por um processo de reestruturação que deixou claro a fragilidade inerente à gestão da sua cultura organizacional e a seus papéis de liderança. A principal causa é a ausência de uma predefinição dos cargos e a não formalização das responsabilidades e atividades realizadas por cada cargo. Por conseguinte, soma-se o problema da falta de registros escritos das lideranças passadas e das atuais lideranças nos canais de comunicação da Wadō, particularmente no Fórum Oficial.

Muitos dos membros mais antigos da Wadō se formaram nas graduações que estavam cursando, e, tiveram que se afastar da organização por falta de tempo para conciliar o trabalho e sua atuação na Wadō. Como esses membros mais antigos não tiveram tempo de passar toda a cultura e hábitos da organização, os membros que entraram mais recentemente passam por um momento de adaptação muito brusca e confusa.

Todavia, os jovens membros não perdem o seu desejo de que a Wadō continue a ser bem sucedida e que seja uma organização próspera, mesmo diante das adversidades.

1.9 Anexo 2 – Material Complementar sobre a Organização

A fonte de dados utilizada para construir esse caso é baseada em documentos, entrevistas e observações. Alguns documentos foram disponibilizados pela liderança da Organização Cultural Wadō, tratando-se de atas e documentos privados disponibilizados apenas para membros da organização em seu fórum online oficial. Entretanto, existem documentos públicos, como vídeos do Youtube e artigos sobre apresentações e atividades da Wadō publicados via web. As entrevistas foram feitas com gestores, membros, ex-membros e consumidores da Wadō. As observações foram realizadas durante treinos, reuniões e a participação ativa de um dos autores como membro da Wadō. O leitor deve estar ciente de que elementos ficcionais, como os nomes dos personagens apresentados, foram introduzidos ao texto para preservar a identidade dos entrevistados.

1.9.1 Referências sobre a Organização Cultural Wadō

GRUPO CULTURAL WADŌ. **Site Oficial.** S/D. Disponível em: <<http://grupowado.wix.com/wado3>>. Acesso em: 14 fev. 2016.

GRUPO CULTURAL WADŌ. **Página Oficial da Wadō no Facebook.** S/D. Disponível em: <<https://www.facebook.com/grupowado/>>. Acesso em: 14 fev. 2016.

GRUPO CULTURAL WADŌ. **Grupo Wadō.** Disponível em: <https://www.youtube.com/channel/UC9mUaPJ1eAw_6xSH2ygpvfA>. Acesso em: 14 fev. 2016.

GRUPO CULTURAL WADŌ. **Wadō Yosakoi Soran.** Disponível em: <<https://www.youtube.com/channel/UCeDfqtolb8SVyhYvTsGw8Zw>>. Acesso em: 14 fev. 2016.

GRUPO WADŌ. **QUABALES E GRUPO WADŌ - Performance da Vassoura/Shikisai.** Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=jHT5H_KP6fc>. Acesso em: 14 fev. 2016.

GRUPO ISHINDAIKO. **Carta do Grupo Wadō (Salvador/BA) ao Ishindaiko - 09/10/2013.** Disponível em: <<http://www.ishindaiko.com.br/site/index.php/noticias/153-carta-do-grupo-wado-salvador-ba-ao-ishindaiko>>. Acesso em: 14 fev. 2016.

ALBERTAZZI, Taty. **Jouhan no Uta - Bon Odori 2011 (Salvador) - Taiko - Grupo Cultural Wado [HD].** Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=kNtpRwDLBLs>>. Acesso em: 14 fev. 2016.

SOSNIERZ, Vanessa. **Grupo Cultural Wado e Olodum - Nossa Gente (Avisa lá) - Terça da Bênção 28/12/2010.** Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=0PWHhhs14-8>>. Acesso em: 14 fev. 2016.

RICCO ON LINE. **Grupo WADO TAIKO homenageia comendador Taurino Araújo.** Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=sSMBnbGxD4Y>>. Acesso em: 14 fev. 2016.

1.9.2 Referências sobre o Evento "Ganbare Nippon! Unidos em um só tom!"

PAIXÃO, Lucas. **Ganbare Nippon.** Disponível em: <<https://www.behance.net/gallery/2064004/Ganbare-Nippon>>. Publicado em 2 de setembro de 2011. Acesso em: 14 fev. 2016.

TRIBUNA DA BAHIA. **Homenagens às vítimas do tsunami.** Publicado em 18 de abril de 2011. Disponível em: <<http://www.tribunadabahia.com.br/2011/04/18/homenagens-as-vitimas-do-tsunami>>. Acesso em: 14 fev. 2016.

FÁBIO BARBOSA FOTOGRAFIAS. **Evento Japones GAMBARE NIPPON - Unidos em um só Tom. Força Japão.** Publicado em 17 de abril de 2011. Disponível em: <<http://frbfotografias.blogspot.com.br/2011/04/evento-japones-gambare-nippon-unidos-em.html>>. Acesso em: 14 fev. 2016.

CORREIO BRAZILIENSE. **Ações no Parque da Cidade arrecadam doações para vítimas do Japão.** Publicado em 17 de abril de 2011. Disponível em: <http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/cidades/2011/04/17/interna_cidadesdf,248228/acoes-no-parque-da-cidade-arrecadam-doacoes-para-vitimas-do-japao.shtml>. Acesso em: 14 fev. 2016.

PORTAL SECULT BA. **Grupos percussivos de todo o país se unem em homenagem às vítimas japonesas.** Publicado em 15 de abril de 2011. Disponível em: <<http://www2.cultura.ba.gov.br/2011/04/15/grupos-percussivos-de-todo-o-pais-se-unem-em-homenagem-as-vitimas-japonesas/>>. Acesso em: 14 fev. 2016.

GRUPO CULTURAL WADO. **Gambare Nippon!! Unidos em um.** Disponível em: <<http://orkut.google.com/c112909270.html>>. Publicado em 31 de março de 2011. Acesso em: 14 fev. 2016.

2. Notas de Ensino

2.1 Sinopse

O caso para ensino evidencia os desafios existentes na gestão do valor simbólico dos serviços da Organização Cultural Wadō. Destaca as diferentes percepções sobre os significados culturais da organização e suas atividades, que são compartilhados pelos membros, ex-membros e consumidores. Por meio dessas diferentes percepções e significados culturais, instaura-se uma tensão entre a imagem e a cultura organizacionais da Wadō. A partir dessa tensão, as análises e reflexões suscitadas por este caso ganham vida.

2.2 Objetivos Educacionais

Os objetivos educacionais deste caso para ensino são:

- Identificar os significados culturais de uma organização.
- Entender os processos de absorção, produção, transferência e adoção de símbolos em uma organização.
- Discutir os desafios decorrentes da tensão simbólica que pode existir entre imagem e cultura organizacional.

2.3 Uso Pedagógico Sugerido

O caso de ensino pode ser utilizado em disciplinas do Curso de Administração e Comunicação que desejem discutir questões ligadas a cultura e imagem organizacional. Para o uso do caso em sala de aula, sugerimos as seguintes atividades:

- a) Dividir a sala em grupos para a leitura do caso.
- b) Solicitar leitura do texto de McCracken (2007) e elaboração, por cada equipe, de uma resposta para a Questão #1, a ser apresentada para a turma.
- c) Apresentação das respostas que cada equipe elaborou para a Questão #1. As discussões podem ser realizadas logo após a apresentação de cada equipe ou no final de todas as apresentações.
- d) Solicitar leitura do texto de Ravasi e Rindova (2007) e elaboração, por cada equipe, de uma resposta para a Questão #2, a ser apresentada para a turma.
- e) Apresentação das respostas que cada equipe elaborou para a Questão #2. As discussões podem ser realizadas logo após a apresentação de cada equipe ou no final de todas as apresentações.
- f) Solicitar elaboração, por cada equipe, de uma resposta para a Questão #3, a ser apresentada para a turma.
- g) Apresentação das respostas que cada equipe elaborou para a Questão #3. As discussões podem ser realizadas logo após a apresentação de cada equipe ou no final de todas as apresentações.

2.4 Questões para Discussão

Questão #1 – Os Significados Culturais da Organização Wadō

- Quais são os significados culturais que definem os serviços e atividades da Wadō?
- Como estes significados são percebidos e passados para os membros?
- Como estes significados são percebidos por seus consumidores externos?
- Há divergências entre as percepções dos membros e consumidores externos?

Respostas Possíveis:

As respostas podem ser fundamentadas na concepção proposta por McCracken (2007), que estabelece os significados culturais como “um conjunto privilegiado de termos dentro do qual nada parece estranho ou ininteligível para o membro da cultura”, sendo através dos significados culturais que ideais são cultivados, estilos de vida são criados ou preservados, noções do "eu" são construídas, e, mudanças sociais são efetuadas. Todavia, outras referências sobre cultura organizacional podem ser adotadas:

- Fleury (1989), Cavedon (2003), Freitas (1991), Clegg et al. (2011) e Hatch (1993) – para refletir sobre os significados como um elemento dentro dos conceitos, dinâmicas e funcionalidades da cultura organizacional.
- Alvesson (1993, 2002), Carrieri et al. (2008), Martin (2002), Martin e Frost (2001) e Jaime Jr. (2002) – para pensar sobre a cultura organizacional e seus significados a partir de diferentes perspectivas e interpretações.
- Freitas (2013), Melo (1991), Parker (2000), Sackman (1997) e Smircich e Calas (1987) – para analisar os significados e a cultura organizacional de um ponto de vista crítico e político.

Nas respostas, os estudantes devem estar atentos a percepção de Helena, Cauã e Íris sobre a Wadō, principalmente suas visões e percepções antes e depois de terem se tornado membros da Wadō. Por exemplo, os hábitos que os membros repassam para eles no workshop e os momentos dos bastidores nos quais eles convivem e passam a viver o contexto social e cultural partilhados e reproduzidos pelos membros.

É interessante apontar que a Wadō e seus membros não se concebem como “produtores de cultura” (MCCRACKEN, 2007), já que não percebem o papel estratégico que representam no desenvolvimento de seus serviços na rede de significados, estabelecidos por seu contexto cultural, de modo a atrelar valor funcional e simbólico a seus serviços e possibilitando a autoexpressão de seus consumidores e dos próprios membros envolvidos na construção e divulgação desses serviços.

De acordo com Ravasi e Rindova (2013), os significados culturais determinam o valor simbólico de um produto ou, no caso para ensino, de um serviço mediante a sua compra ou consumo. Este valor propicia o desejo de associação por projetar uma identidade individual e social e é construído gradativamente pelos consumidores externos e pelos membros da Wadō (consumidores internos). Os estudantes podem perceber este conceito de Ravasi e Rindova (2013) nos tópicos nos quais somos apresentados a Helena, Cauã e Íris e os motivos

pelos quais resolveram consumir os serviços da Wadō, inclusive as motivações para continuarem engajados com a organização.

Questão #2 - Processos de Absorção, Produção, Adoção e Transferência de Significados Culturais no Caso Wadō

Com base na construção do valor simbólico dos produtos culturais estabelecida por Ravasi e Rindova (2013) como um processo coletivo de produção e intercâmbio cultural além do escopo de atividades de uma única empresa, discuta em equipe as seguintes questões:

- Como ocorre a absorção dos significados dos serviços da Wadō?
- Como ocorre a produção desses significados? Ela é realizada de forma deliberada?
- Como os significados dos serviços da Wadō são transferidos para os consumidores externos? E para os membros?
- Como acontece o processo de adoção desses símbolos/significados culturais?
- Como o valor dos serviços é adotado?

Respostas Possíveis:

As respostas devem estar relacionadas ao processo de criação de valor simbólico proposto por Ravasi e Rindova (2013) que é conectado a três outros processos: a absorção cultural, a produção de signos (ou símbolos), e, a sua conseqüente adoção.

A absorção seria o meio pelo qual são detectadas potenciais expressões culturais particulares de uma sociedade que sejam atrativas para os consumidores de determinado produto ou serviço de uma organização, funcional e simbolicamente, de modo a resultar em um posicionamento cultural pretendido (RAVASI; RINDOVA, 2013). No caso para ensino, pode-se perceber esta relação ao observarmos a forma como os personagens Helena, Cauã e Íris envolvem-se com a Wadō, ao decidirem participar da Workshop e ao participarem das atividades da Wadō ao longo de sua jornada organizacional.

Já no processo de produção de signos, estas potenciais expressões culturais são selecionadas e integradas aos produtos ou serviços de uma organização (RAVASI; RINDOVA, 2013). No caso para ensino, pode-se perceber que o valor proposto intencionalmente para os serviços da Wadō seria o de “divulgação (de partes) da cultura japonesa”. Esta é a imagem percebida pelos consumidores externos. Entretanto, o valor percebido pelos membros é o valor da “amizade”, pois este é a associação imagética que os membros fazem ao participarem da Wadō (estar lá pelos amigos), percebido em muitos diálogos entre os membros ao longo do caso.

Por fim, o processo de adoção (RAVASI; RINDOVA, 2013) ocorre através da manipulação coletiva dos significados de acordo com o consumo e acolhimento dos produtos e serviços por determinados grupos sociais específicos, ao que McCracken (2007) complementa ao afirmar que os significados residem primeiramente no mundo

culturalmente constituído, para depois residir em produtos ou serviços, até chegar nos consumidores.

No caso para ensino, pode-se perceber que, apesar de a Wadō ter como objetivo projetar o valor da “divulgação da cultura japonesa”, existe divergência entre as percepções que os membros têm do valor dos serviços da Wadō. Dessa forma, o valor de “divulgação” acaba ficando em segundo plano para os membros e o valor da “amizade” se fortalece, principalmente no modo como os membros adotam e utilizam os serviços da Wadō.

A transferência proposta por McCracken (2007) admite que, para uma adoção efetiva do valor projetado nos produtos e serviços, os instrumentos de transferência de significado devem fornecer as mesmas fontes de informação, utilizadas pelos responsáveis no desenvolvimento destes produtos e serviços, para que os consumidores sejam capazes de transferir os significados projetados por conta própria. Dessa forma, garante-se que o significado atribuído a um produto ou serviço seja adequadamente apropriado.

No caso, evidencia-se que, como há divergência no processo de adoção, pelo menos por parte dos membros, a transferência não está ocorrendo de forma a garantir o sucesso do processo de transferência. Os consumidores percebem um valor e os membros, outro. Mesmo com esta situação conflitante, é curioso observar que os consumidores externos continuam a consumir os serviços da Wadō e não percebem quaisquer conflitos internos a ele e aos processos envolvidos na construção do valor de seus serviços.

Questão #3 - Desafios Decorrentes da Tensão Simbólica Existente entre Imagem e Cultura Organizacional

Você agora ocupa o papel do diretor da Organização Wadō. O que você propõe como medidas para solucionar a tensão simbólica instaurada entre a cultura e a imagem organizacional?

Respostas Possíveis:

Nesta resposta, os estudantes podem construir de forma indutiva seus debates a partir das respostas das questões precedentes. Podem também ser orientados pela leitura de um texto teórico, como o de Hatch e Schultz (1997, 2008). As respostas devem ser guiadas pela compreensão do que a Organização Wadō representa, como esta imagem é percebida pelos membros e consumidores e no que a organização pretende se tornar, ou seja, as soluções devem estar alinhadas com a estratégia organizacional (HATCH; SCHULTZ, 1997, 2008; SCHULTZ et al., 2008).

A estratégia organizacional pode ser entendida a partir de um longo processo de combinação entre visão, cultura e imagens de uma organização com o objetivo de contribuir para o sucesso organizacional, cuja edificação vai muito além do desenvolvimento de um produto ou serviço (HATCH; SCHULTZ, 1997, 2008; SCHULTZ et al., 2008). Neste sentido, a estratégia organizacional deriva de três pontos: como a organização é vista (imagem), como ela é (cultura), e o que ela aspira se tornar futuramente (estratégia ou visão do futuro). Quando associados, estes três pontos formam um conjunto integrado, expressivo e satisfatoriamente completo capaz de construir a reputação corporativa enquanto, simultaneamente, incorpora o comportamento organizacional atrás de entrega da promessa

de sua marca para todas as partes que compõem a empresa. Ou seja, a combinação da visão, cultura e imagens representa tudo o que organização é, diz e faz.

Podemos ampliar nossa definição de imagem organizacional (MORGAN, 1996; MOTTA, 1991), tornando-a mais complexa e ampla, quando a teoria organizacional e o marketing são combinados (HATCH; SCHULTZ, 1997, 2008; SCHULTZ et al., 2008). A proposta é, então, uma visão holística e uma impressão mais vívida sobre a imagem organizacional por um ou mais indivíduos como resultado da comunicação projetada pela organização do retrato de si mesma.

A cultura organizacional abrange todos os valores, crenças, representações e premissas básicas que compõem a “herança” cultural de uma organização (HATCH; SCHULTZ, 1997, 2008; SCHULTZ et al., 2008; CARRIERI et al., 2008; CLEGG et al., 2011; FREITAS, 1991, 2013). Estes valores, crenças e premissas são interpretados e refletidos por seus membros, através de suas ações e interpretações sobre a organização na qual atuam. Por este motivo, a cultura organizacional é moldada de acordo com o comportamento de seus empregados.

A projeção deste retrato ocorre através de representantes da organização capazes de notabilizar e influenciar a impressão pública, como gestores e porta-vozes de uma organização. Entretanto apesar destes esforços, a imagem de uma organização também é influenciada por fatores internos e externos a ela, como seus stakeholders (intervenientes, partes interessadas) e seus próprios funcionários (independentemente do cargo que exercem).

O conceito de cultura organizacional engloba todos os relacionamentos da organização com os ambientes nos quais ela atua e este conceito é também baseado nos diversos aspectos materiais da história de uma organização (HATCH; SCHULTZ, 1997, 2008; SCHULTZ et al., 2008). A cultura organizacional também está associada à objetos, palavras e acordos, tornando quaisquer artefatos culturais da organização em símbolos ou signos compartilhados entre os membros da organização de modo a ajudar em sua comunicação.

No caso para ensino, percebe-se que a construção de uma estratégia duradoura não é colocada em prática. Não há estratégia consolidada e praticada pelos membros, mesmo com extenuantes reuniões e conversas sobre qual seria o melhor caminho para alcançar os objetivos da Wadō, independentemente das opiniões discordantes dos membros.

REFERÊNCIAS

- ALVESSON, M. **Cultural perspectives on organizations**. New York: Cambridge University Press, 1993.
- ALVESSON, M. **Understanding Organizational Culture**. London: Sage Publications, 2002.
- CARRIERI, A. D. P.; CAVEDON, N. R.; SILVA, A. R. L. D. **Cultura nas Organizações: Uma Abordagem Contemporânea**. Curitiba: Editora Juruá, 2008.
- CAVEDON, N. R. **Antropologia para administradores**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003.

- CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M.; PITSIS, T. Administração da cultura organizacional. In: CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M., *et al* (Ed.). **Administração e Organizações: Uma introdução à teoria e à prática**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- FLEURY, M. T. L. O Desvendar a Cultura de uma Organização. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Ed.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.
- FREITAS, M. E. D. **Cultura Organizacional: Evolução e Crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- FREITAS, M. E. D. **Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impacto**. São Paulo: Editora McGraw-Hill, 1991.
- HATCH, M. J. The Dynamics of Organizational Culture. **Academy of Management Review**, v. 18, n. 4, p. 657-693, 1993.
- HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. Relations between organizational culture, identity and image. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 5/6, p. 356-365, 1997.
- HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. **Taking Brand Initiative: How Companies can Align Strategy, Culture, and Identity through Corporate Branding**. San Francisco: Jossey-Bass, 2008.
- JAIME JR., P. Um Texto, Múltiplas Interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 4, p. 72-83, 2002.
- MARTIN, J. **Organizational Culture: Mapping the Terrain**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.
- MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de Guerra da Cultura Organizacional: A Luta pelo Domínio Intelectual. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C., *et al* (Ed.). **Handbook de Estudos Organizacionais: reflexões e novas direções (Volume 2)**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- MCCRACKEN, Grant. Cultura e Consumo: Uma Explicação Teórica da Estrutura e do Movimento do Significado Cultural dos Bens de Consumo. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 47, n. 1, p.99-115, 2007.
- MELO, M. C. D. O. Produto e Produtores da Cultura Organizacional: Algumas questões sobre o comportamento dos empregados. **Revista de Administração**, v. 26, n. 2, p. 60-67, 1991.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- MOTTA, F. P. Organizações: Vínculo e Imagem. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 3, p. 5-11, 1991.
- PARKER, M. **Organizational Culture and Identity**. London: Sage Publications, 2000.
- RAVASI, Davide; RINDOVA, Violina. Criação de Valor Simbólico. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v.2, n.2, p. 13-35, 2013.
- SACKMANN, S. A. **Cultural Complexity in Organizations: inherent contrasts and contradictions**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1997.
- SCHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHULER, M.; TONI, D. D. **Gestão da imagem de organizações, marcas e produtos**. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

SCHULTZ, M.; HATCH, M. J. A Cultural Perspective on Corporate Branding: the case of LEGO Group. In: SCHROEDER, J. ; SALZER-MORLING, M. (Ed.). **Brand Culture**. London: Routledge, 2006.

SCHULTZ, M.; HATCH, M. J.; HOLTEN LARSEN, M. **The Expressive Organization Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand**. Oxford, New York: Oxford University Press, 2000.

SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, p. 339-358, 1983.

SMIRCICH, L. Studing Organizations as Cultures. In: MORGAN, G. (Ed.). **Beyond method: a study of social research strategies**. Beverly Hills: Sage Publications, 1983.

SMIRCICH, L.; CALAS, M. B. Organizational Culture: A Critical Assessment. In: JABLIN, F. M.; PUTNAM, L. L., *et al* (Ed.). **Handbook of Organizational Communication**: Sage Publications, 1987. p.228-263.