



UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS,  
ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS  
CENTRO DE PESQUISA E EXTENSÃO DA FEAC

# Texto para discussão

Texto para discussão nº 11/2005

## *CONTRIBUIÇÃO DO IMAGINÁRIO ORGANIZACIONAL PARA OS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS*

Rita de Cássia Klein  
Denize Grzybovski

### Agradecimentos

Agradecemos as importantes contribuições dos  
professores Anelise Rebelatto Mozatto e  
Tarcisio Hartmann para o aprimoramento do texto.

Passo Fundo - RS - Brasil

# CONTRIBUIÇÃO DO IMAGINÁRIO ORGANIZACIONAL PARA OS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Rita de Cássia Klein\*  
Denize Grzybovski\*\*

## RESUMO

*Neste artigo busca-se introduzir a noção de imaginário organizacional nos estudos organizacionais sobre sobrevivência organizacional. Ao discutir fidelização de clientes de uma organização, esperasse encontrar elementos empíricos que permitam ilustrar a contribuição teórica deste estudo nos processos de mudança organizacional sem comprometer a sobrevivência da organização. Utilizando a noção de imaginário organizacional torna-se mais fácil pensar na (re)novação organizacional para atender ao público-alvo. Com este referencial teórico, e trazendo conceitos da sociologia do conhecimento, justifica-se o desenvolvimento de estudos organizacionais que avançam em relação à teoria institucional para discutir sobrevivência organizacional. Os dados empíricos foram coletados através de entrevistas e analisados pelo método análise do discurso. Os resultados apontam o potencial das diferentes ciências nos estudos organizacionais para os administradores repensarem as técnicas de análise organizacional para muito além dos formatos oferecidos pela lógica exclusivamente gerencial. A subjetividade na análise permeia as decisões gerenciais, especialmente àquelas que envolvem empresas familiares.*

*Palavras-chave: Estudos organizacionais – Imaginário Organizacional – Mudança – Sobrevivência*

## INTRODUÇÃO

Diante do crescimento acelerado das cidades e sociedades e o grande aumento na concorrência, as cafeterias que mantiveram seus traços distantes da realidade apresentam dificuldades de sobreviver nos tempos atuais. Os novos “cafés” que surgiram com *layouts* modernos conquistaram novos consumidores. As tradicionais cafeterias que se perpetuaram no tempo pelos clientes “pessoas comuns” fiéis e clientes “ilustres” eventuais, perdem competitividade para as cafeterias “pontos de encontro”, “bibliotecas”, “livrarias” e “*happy hours*” ou aquelas que oferecem produtos alternativos e cafés sofisticados. As “cafeterias-bar” tradicionais se mostram incapazes de atrair jovens para debates intelectuais, porém atraem pessoas idosas que buscam espaços para contar histórias e formar novos amigos que alimentam seu intelecto.

Ao mesmo tempo em que esse (“o ponto de encontro”) se mostra um aspecto positivo do empreendimento, gera preocupações quanto à renovação da clientela e a continuidade do negócio. A nova realidade urbana revela a necessidade de “cafés” com estruturas mais conservadoras para fidelizarem seus clientes habituais, os filhos desses e uma geração nova de clientes.

A renovação da carteira de clientes é condição básica para a sobrevivência de empresas desse tipo. Numa outra perspectiva, “cafeterias-bar” atraem clientes pelas relações sociais que mantêm com o “dono” ou com os grupos de indivíduos que lá se fazem presentes habitualmente. Nesse contexto, surge a dúvida que perpassa proprietários que se mostram resistentes a modernizar o espaço físico do estabelecimento e, numa visão de longo prazo, se defronta com o problema da sucessão familiar (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 2002). Essa, por sua vez, envolve as disputas de patrimônio pela família e a gestão profissional do empreendimento.

\* Bacharel em Administração pela Universidade de Passo Fundo. E-mail: ritinhaklein@ibest.com.br.

\*\* Professora de Teorias Organizacionais. Doutoranda na Universidade Federal de Lavras. E-mail: gdenize@upf.br. Interesses de pesquisa: empresas familiares, teorias organizacionais.

Como já referenciado, a figura do proprietário presente diariamente no atendimento aos clientes faz com que eles retornem no dia seguinte e percebam a “cafeteria-bar” como uma extensão de suas próprias casas, porém com amigos para discutir assuntos banais, contar histórias, se relacionar. Uma questão fica em aberto, se haveriam alternativas que pudessem garantir a renovação dos clientes, independente da presença do proprietário no referido empreendimento.

Considerando que essa é uma temática que vem sendo tratada como uma função do marketing, aqui propõe-se um novo foco de análise, ou seja, discutir a fidelização de clientes pela visão sociológica através do uso da noção de “imaginário organizacional”. Imaginário é a faculdade originária de pôr ou dar-se sob a forma de apresentação de uma coisa, ou fazer aparecer uma imagem e uma relação que não são dadas diretamente na percepção.

Devido à problemática instalada em organizações empresariais tradicionais (empresas familiares, por exemplo), qualquer mudança estrutural ou mercadológica pode provocar no cliente perda de identidade e, por conseguinte, redução da frequência dos clientes. Sendo assim, nesse artigo busca-se descrever o Bar Oásis, que habita o imaginário dos clientes fiéis à organização há mais de dez anos, para dele extrair um imaginário que caracteriza a organização e permite promover alterações estruturais sem sofrer perdas de clientes.

Assim, espera-se provar cientificamente que estudos do imaginário podem ser utilizados pelos administradores quando se pensa em promover mudanças organizacionais. Especificamente objetiva-se identificar os motivos que levam os clientes a serem fiéis à organização em estudo e, assim, proceder as mudanças organizacionais necessárias, sem promover ruptura no imaginário dos clientes, nem comprometer a sobrevivência da empresa. Utilizando a noção de imaginário organizacional torna-se mais fácil pensar a (re)novação organizacional para atender ao público-alvo.

Ao ter essa linha de raciocínio como referencial teórico, e trazendo conceitos da sociologia do conhecimento, importante se faz desenvolver estudos organizacionais que apresentam avanços em relação à teoria organizacional que explica a sobrevivência organizacional (teoria institucional) e as técnicas de investigação da fidelização de clientes.

Os resultados do presente estudo estão apresentados em quatro partes. A primeira apresenta a problemática de investigação e sua justificativa. A segunda parte traz os referenciais bibliográficos que sustentam os conceitos utilizados ao longo dos estudos e discute o tema imaginário sob o ponto de vista multi e inter disciplinar a serviço da Administração. A terceira parte apresenta os procedimentos metodológicos adotados para a coleta e análise dos dados, que são discutidos na parte seguinte à luz da teoria. A última parte é destinada às considerações finais e apontamentos que contribuem para o desenvolvimento de estudos mais avançados na temática.

## PRESSUPOSTOS FILOSÓFICOS DO IMAGINÁRIO

O imaginário é discutido desde o século IV a.c quando do método da verdade emergiu do socratismo. Esse se fundamentava em dois valores: o falso e o verdadeiro. Este procedimento binário, mais tarde, iria se tornar a única maneira eficaz de buscar a verdade. A mesma lógica binária foi utilizada por Platão e Aristóteles e excluía qualquer terceira opção possível para identificar uma solução (DURAND, 1994). A lógica aristotélica exige clareza e distinção na identificação de soluções aos problemas do mundo real. A imaginação então padece da suspeita de ser “mestre do erro e da falsidade”.

Durand (1994) observa que, bem mais tarde Galileu e depois Descartes estabeleceram as bases da física moderna, corrigindo muitos erros de Aristóteles, mas nunca mudando sua idéia principal em torno da lógica binária.

Outra dificuldade da construção da ciência e de seus valores de verdade vem com o empirismo factual, que se baseia em delimitar “fatos”, fenômenos. David Hume e Isaac Newton persistem ligados ao empirismo e assim o “fato”, ao lado do “argumento social”, aparece como mais um

obstáculo em torno de um imaginário cada vez mais associado a devaneios, a irracionalidades e a delírios (DURAND, 1994).

Com a evolução da ciência e a preocupação científica deslocada das ciências naturais (lógica) para as ciências sociais (fato e ação social), percebe-se que a inconsistência mental em torno de fatos associados a devaneios passa a ser importante aos estudos da sociedade.

Essa ruptura dos elementos de análise do contexto social com métodos das ciências naturais (física, em especial) ocorre com os trabalhos desenvolvidos por Karl Marx e Max Weber. Diante da complexidade do mundo, são evidentes as razões pelas quais o paradigma determinista rígido não pode mais reinar na esfera da análise da sociedade e de suas inter-relações. Assim, é preciso repensar a construção das teorias que sustentam a ciência social, especialmente as teorias da administração e as funções da empresa.

Karl Marx (1818-1883) acreditava conseguir construir uma sociedade verdadeiramente “humana” sob a premissa da perfeição do homem. Ao compreender o homem portador de faculdades essenciais, acreditava na capacidade de superação do estado inferiorizado em que se encontrava e capaz de fazê-lo alcançar as formas mais altas da criatividade, o pensamento e a ação. Estes são os conceitos subjacentes com os que Marx julgava e avaliava os sistemas sociais (ZEITLIN, 1976).

Inúmeros trabalhos foram escritos por Marx para resolver o problema das ciências sociais, substituindo-se o fator econômico como dominante por outros fatores, tais como raça, clima, topografia, idéias filosóficas, poder político. Marx (1982) também declara ser a consciência do homem determinada por seu ser social, e assim mantém um caráter essencialmente mecanicista vendo o homem somente como fruto da atividade profissional que exercia. Contudo, somente com os trabalhos de Max Weber foi possível elaborar uma verdadeira teoria geral capaz de confrontar-se com as propostas teóricas de Marx (ZEITLIN, 1976).

Max Weber considerava necessário comparar aspectos que indicassem traços do mundo circundante, além dos elementos que podem ser considerados causas da formação das sociedades (COLLIOT-THÉLÈNE, 1995). Weber parte da concepção de uma realidade empírica - apesar de ter guardado distância de tudo o que hoje se denomina relativismo - para problematizar qualquer idéia de observação. O argumento é que somente é possível conhecer e observar um fenômeno social após um processo de seleção do material empírico de modo que apenas um fragmento limitado de determinada realidade constitua o objeto da compreensão científica (WEBER, 1991).

O procedimento metodológico adotado por Weber (1991) tem o indivíduo como ponto de partida e de chegada (unidade explicativa) e os conceitos sociológicos utilizados no método são construídos pela singularidade da realidade histórica. O resultado dessa postura weberiana é que a compreensão definitiva não se dá no início, mas no fim da pesquisa. O instrumento utilizado para fundar sua tese é a Teoria do Conhecimento Subjetivo, o tipo ideal. A vantagem pragmática desse nominalismo é que os conceitos são o mais vazio possível diante da realidade concreta, porém unívocos. O subjetivismo aparece quando atribui-se ao fenômeno observado a dimensão cultural. Para Weber (1991), uma forma de resolver isso é através da atribuição de relações conceituais, delimitando-se as áreas do trabalho científico. Assim o valor de verdade só o conhecimento empírico pode fornecer.

A contribuição de Max Weber à filosofia das Ciências Sociais que se insere na presente discussão reside no seu reconhecimento da pluralidade das interpretações. O maior problema enfrentado pela epistemologia weberiana está na relação entre a seleção do material empírico aos valores e ao conceito tipo ideal (PAIVA, 1997). Max Weber aponta importantes elementos orientadores para uma construção teórica de valor para a evolução do campo científico. A definição da realidade, a multiplicidade e a parcialidade do conhecimento, o valor e a seleção do material empírico, a definição do tipo ideal, a validade e a objetividade das proposições e o critério da prova continuam válidos para a construção de teorias fortes.

Com esses estudos, as ciências sociais evoluem e fazem com que a realidade seja interpretada a partir de objetos sociais e também reconhece que o mundo da natureza existe em si mesmo, independente da presença dos indivíduos e dos significados que a eles são atribuídos (TRINDADE e LAPLATINE 1997). Nesse sentido, os estudos em torno da realidade passam a ser desenvolvidos sob a premissa de que o ambiente social e cultural difere do real.

Por realidade Berger e Luckmann (2002) compreendem como uma qualidade pertencente a fenômenos que reconhecemos terem um ser independente de nossa própria volição (não podemos “desejar que não existam”). E, Trindade e Laplatine (1997) consideram que o real existe a partir das idéias, signos e símbolos que indivíduos atribuem a realidade. Esse conceito sugere ser o real a interpretação à realidade. Assim, tem-se que, no cotidiano, o real pode ser compreendido por imagens construídas no universo mental, que se alteram se transformam e se sobrepõe a partir da percepção subjetiva de cada um. Portanto imagens são construções baseadas nas informações obtidas pelas experiências visuais anteriores, mas não são concretas.

Daí se infere que toda e qualquer imagem é produto e produtor do imaginário. O imaginário, que envolve as imagens e a sua dinâmica, pode ser identificado por símbolos que estão no inconsciente (significados) e que podem ser descobertos através das formas em que as pessoas se expressam (TRINDADE e LAPLATINE 1997).

O imaginário, de forma simples, sempre esteve presente em todos os âmbitos da sociedade. Em épocas mais remotas, pouco comentado. Nos dias atuais, o tema é visto como necessário para se formar conceitos novos a respeito de fidelização de clientes e compreensão de sociedades particulares no campo organizacional, formadas por indivíduos de diferentes profissões, mas que portam imagens que os tornam iguais.

Imagens iguais, contextos semelhantes, espaços comuns para discuti-las... assim se começa a pensar o *imaginário organizacional*. Imagens iguais registradas por pessoas diferentes podem ser transformadas em importante elemento de estudo, se estudadas a partir do que as criou, o imaginário. Estudos relacionados ao imaginário vem sendo feitos desde a Idade Média (DURAND, 1994; ZEITLIN, 1976) e, ao tentar trazê-los ao contexto atual e interligá-los à administração, torna-se visível a necessidade de explicitar conceitos como idéia, símbolo e imagem. Com base neles ter-se-á a percepção do imaginário. Por idéia entende-se as representações mentais de coisas concretas e abstratas. Símbolo é um sistema que não substitui qualquer sentido, mas pode, efetivamente, conter uma pluralidade de interpretações. Imagens são construções baseadas nas informações obtidas pelas experiências visuais anteriores.

Esses conceitos são minuciosamente discutidos por duas correntes do pensamento. Por um lado, encontram-se os escritos de Castoriadis (1986, 1999) e, por outro, os escritos de Durand (1994). Castoriadis (1986) empregou o termo imaginário para questionar as ciências sociais em torno do racionalismo, que era visto como estruturante da sociedade, reduzindo as relações sociais ao nível de relações condicionadas pelo determinismo histórico, mas nunca por alguma atuação do inconsciente ou de símbolos diretamente ligados ao imaginário social.

Na perspectiva da sociedade, Castoriadis (1986) entende o conjunto de normas, a linguagem, os instrumentos, procedimentos e métodos que uma dada sociedade constrói para lidar com as coisas. A forma como essas instituições são percebidas pelos indivíduos pode alterar os resultados previstos (“projetados”) pela razão, constituindo uma ordem simbólica dentro de referências que já existem e essa escolha não é livre. A coesão da sociedade e a disputa de poderes, portanto, se dá pelo imaginário.

Durand (1994) critica os cinco séculos de racionalismo que acrescentaram o empirismo factual como obstáculo contra o imaginário. O abandono da imagem é explicado pelo autor como sendo um método para descobrir a verdade das ciências de Descartes e de Galileu, observando que a imagem jamais “terá o acesso à dignidade de uma arte de demonstrar” (p.3). Assim, Durand (1994)

aprofunda as discussões numa retomada histórica da conceitualização da imagem, da imaginação e do imaginário a partir de críticas e elogios ao trabalho de Sartre.

Com a compreensão do significado dos elementos que compõem o imaginário é possível acessar o imaginário individual e, através de técnicas de análise das práticas discursivas (SPINK, 2000), formar o imaginário do objeto de estudo.

## IMAGINÁRIO E SUA IMPORTÂNCIA NOS PROCESSOS DE MUDANÇA

Com o intuito de promover um estudo que trouxesse meios para uma discussão sobre a importância do imaginário num contexto pouco debatido, como é o da gestão empresarial, torna-se necessário avaliar a importância do imaginário social para se visualizar um ambiente para o imaginário organizacional emergir e se consolidar como uma corrente de pesquisa nas empresas.

Na realidade este ambiente já existe no subconsciente dos indivíduos. No entanto faz-se necessário ampliar espaços para a inserção do imaginário como forma de aprimoramento dos estudos e busca efetiva da melhoria de técnicas administrativas em todas as áreas da organização.

Ao trazer o imaginário organizacional para os estudos organizacionais, como elemento de mudança frente aos paradigmas nas pesquisas em marketing, fica mais fácil adotar estratégias para a satisfação dos desejos dos clientes. Esses portam em seus subconscientes a visão (imaginário) de como deveria ser ou de como gostariam que fosse a organização a qual freqüentam.

Para Grzybovski et al. (2004), o registro dos imaginários sociais tem uma forte contribuição na construção da identidade de uma sociedade, distribui papéis e posições sociais, constrói um senso comum em torno dos códigos de “boa conduta” e instala mitos e modelos de comportamento. Compreender essa função do imaginário social na sociedade permite analisar a problemática da legitimação do poder, pois o poder não é analisado através de princípios universais. A sociedade precisa imaginar e construir seu referencial de legitimidade, e a legitimação do poder constitui o objeto dos conflitos e lutas entre dominantes e dominados (BERGER e LUCKMANN, 2002).

As relações do imaginário podem ser identificadas pelo discurso, já que o inconsciente é estruturado como e pela linguagem (SPINK, 2000). Os discursos são elementos fechados por serem carregados de signos. No contexto organizacional, pode-se afirmar que toda organização tem um sintoma (característica, marca) que emana do inconsciente. Nas organizações privadas esse sintoma pode estar atribuído ao imaginário do dono; nas demais esse sintoma emana do chefe, que permite a predominância do que Lacan chama de “discurso do mestre” (LACAN, 1983).<sup>1</sup> Essa tem sido uma grande contribuição para as diversas vertentes de análise dos efeitos do imaginário nas relações sociais e agora, nas **relações empresariais**.

As discussões filosóficas e conceituais aqui apresentadas revelam a coerência temática do estudo do imaginário no campo organizacional. Ao considerar o imaginário como um resultado dos avanços científicos dos estudos clássicos da ação social preconizada por Weber, também se pretende avançar nos conceitos que estruturam a função de marketing nos estudos organizacionais.

---

<sup>1</sup> O discurso do mestre funciona não na relação sujeito-sujeito; para o mestre, o outro é um objeto tal como qualquer outro elemento da organização. Suas relações de diálogo são limitadas a construir mitos e ritos de alienação dos sujeitos-objetos, pois seu real objetivo é fazer com que a organização funcione. Dentro deste contexto, a força do imaginário trabalha em prol da alienação dos funcionários que se alienam no desejo do outro; não lhes é dada a oportunidade de falar e expressar seus desejos. Da construção de relações com base no discurso do chefe surge o que Freud denominou de “relações especularizadas”, onde os funcionários estão presos na imagem do chefe, do líder e/ou do herói. É como se olhassem no espelho e identificassem o chefe naquela imagem. Constrói um desejo de “seguir o chefe” que também é uma relação alienante. Vale ressaltar que o contexto do imaginário, na maior parte das relações, não é consciente ou voluntária. Isso dificulta ainda mais romper com essas barreiras, pois somente o sujeito ou os sujeitos de análise é que poderão furar esse discurso. Essa concepção de imaginário permite analisar esse registro como integrante do contexto do que é real, inclusive trazendo elementos de que muitas vezes, em situações de pesquisa, não pode-se pré-julgar atitudes emitindo juízos de valor, pois se abster do que é real e penetrar no mundo do outro é essencial para compreender esses imaginários singulares.

## FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES E A CONTRIBUIÇÃO DO IMAGINÁRIO

Diante da concorrência cada vez mais acirrada, os consumidores revelam a necessidade de terem seus desejos plenamente atendidos. Ao perceberem que, de alguma maneira o produto/serviço ofertado por uma organização não lhes satisfaz, procuram a organização concorrente. Tal fenômeno torna a fidelização de clientes um tema complexo para os administradores preocupados com a continuidade da atividade empresarial através das gerações de clientes.

De acordo com Kotler (1996), o pensamento de marketing gira em torno das metas organizacionais através da determinação das necessidades e desejos do cliente, oferecendo-lhe a satisfação desejada de forma mais eficaz e eficiente do que os concorrentes o fazem.

Numa outra dimensão, fidelizar o cliente-consumidor significa o futuro da empresa. Há muito tempo a literatura gerencial já comprovou que não basta só qualidade nos produtos ofertados, uma vez que isso, de alguma forma, todos os competidores possuem. A organização que quiser manter os seus clientes fiéis através das gerações, que eles levem o nome da empresa, através da propaganda “boca à boca” e a tenham em seu imaginário como sinônimo do produto/serviço ofertado, precisa, inicialmente, saber que imagem esses clientes têm da organização.

O grande desafio que se faz perante os gestores é “criar” uma cultura empresarial em que todos os colaboradores da empresa tenham uma única visão em suas mentes; que todos estejam dispostos a encantar clientes, bem como desenvolver neles confiança e lealdade. Para tanto existem parâmetros que conduzem a organização para o crescimento, a sustentação e a afirmação no mercado atual com perspectivas de continuidade.

*Lealdade está intimamente unida à criação de valor como causa e efeito: como causa, lealdade inicia uma série de efeitos econômicos tais como crescimento da fatia de mercado através de “bons” consumidores, executando repetidas vendas e sustentável crescimento que capacita a empresa a entregar valor superior aos seus consumidores e, como efeito, lealdade é uma medida de confiança para saber se a empresa entrega ou não valor superior aos seus consumidores. Criar valor para consumidores é a garantia de sucesso para as empresas, pois, através disso, a lealdade é construída e, por sua vez, lealdade constrói crescimento, lucro e mais valor (REICHHELD e TEAL, citado por ECHEVESTE, 1999).*

A fidelização de clientes em cafeterias está atrelada aos espaços físicos para a formação de grupos de pessoas, geralmente oriundos de diferentes atividades profissionais. Com o tempo, eles fazem com que este convívio se torne necessário diariamente. Na interpretação de Ginsberg (1966, p.75), o grupo que emerge dessas relações informais no cotidiano pensa, age e sente de modo muito diferente de seus membros quando isolados. As cafeterias que propiciam essas formações ganham em fidelização em relação às concorrentes, pois asseguram a frequência.

A preferência peculiar que os membros do mesmo grupo sentem uns pelos outros, diz Ginsberg (1966, p.72), seria inexplicável se o eu de cada um não incluísse ou abarcasse o eu de todos os outros. Enfim, isso nos remete novamente a concepção de que alterações na estrutura interna da organização, especialmente em cafeterias, devem estar diretamente atreladas às concepções dos clientes, incrustadas no imaginário individual. Uma vez acessado esse imaginário, o mesmo pode ser agrupado e, através de procedimentos metodológicos, transformado num “imaginário organizacional”.

## A INTELLECTUALIDADE E OS CAFÉS

A realidade da vida cotidiana é influenciada pelas construções teóricas dos intelectuais e outros comerciantes de idéias. Também essa realidade interpretada subjetivamente pode formar um mundo coerente com sentidos às pessoas comuns (BERGER e LUCKMANN, 2002). Numa outra dimensão, pode-se considerar a subjetividade humana do cotidiano à luz da racionalidade empresarial.

Mannheim, importante filósofo carinhosamente considerado “Marx burguês”, foi reconhecido por realizar uma aplicação hábil e não dogmática dos princípios metodológicos de Marx no estudo do homem, da sociedade e da história. Tudo o que Mannheim quis explicar com sua tese acerca da intelectualidade foi que certo tipo de intelectual tem maior oportunidade de por à prova e utilizar os pontos de vista socialmente disponíveis e experimentar suas contradições (ZEITLIN, 1976).

Ao defender esse ponto de vista, Mannheim (1893 – 1947), citado por Zeitlin (1976), remete os intelectuais para a idéia de “relativamente desapegados”. Depois da Idade Média, os intelectuais se emanciparam. As instituições em que se podia ver os intelectuais em posição relativamente livre e desapegada foram os salões e os cafés. No entanto, nos salões mesclavam-se os indivíduos de diferentes origens sociais, idéias, posições e adesões partidárias, apesar de que lá existiam certas condutas sociais que determinavam uma certa “adaptação social”, portanto, restringiam-se certos entrantes. Os cafés, no entanto, estavam abertos a todos indistintamente e, por isso, foram os primeiros centros de opinião de uma sociedade em parte democratizada.

*A qualidade do membro de um grupo e a participação nele já não eram determinadas pela classe e pelos laços de família, senão pelos interesses intelectuais e as opiniões compartilhadas; este último tornou particularmente verdadeiro quando os cafés se converteram em clubes políticos. Agora a base da união foi a igualdade de opiniões, não no estilo comum de vida nem nos amigos comuns’ [tradução livre] (ZEITLIN, 1976, p.347-348).*

Hoje, no entanto, os cafés continuam sendo pontos de encontro, que atraem pessoas de várias idades e profissões, que vêm neles um refúgio para suas vidas atribuladas e seus problemas pessoais. Os cafés já não são um local para somente pra se tomar um cafezinho. Ele, o “cafezinho”, continua sendo o elo entre essas pessoas. Mas ele vem acompanhado de debates e discussões sobre todos os acontecimentos econômicos, políticos e sociais da cidade, do país e do mundo.

Devido a isso, as cafeterias se perpetuam através das gerações sendo vistas como uma chance de encontrar e reencontrar pessoas, amigos ou não, e, em poucos minutos, esquecer os próprios problemas. Nesses espaços é comum encontrar pessoas falando abertamente sobre qualquer assunto, sem compromissos morais, sem respaldo teórico... pelo simples prazer do encontro e o sentir-se livre das amarras do mundo capitalista.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa foi desenvolvida em nível exploratório por ter como objetivo descrever um grupo de pessoas caracterizadas por freqüentarem o mesmo ambiente à luz da teoria que sustenta a noção de imaginário. As pesquisas exploratórias são as mais indicadas para desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias em torno de um objeto de pesquisa e permitem a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses para estudos posteriores (GIL, 1999).

Quanto ao método, adotou-se “levantamento” por envolver interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. No presente estudo, o número de sujeitos que formam o universo da pesquisa foi levantado a partir da média diária de freqüentadores do Bar Oásis, dos quais foi possível inferir os sujeitos relevantes para a determinação da amostra.

Os dados foram coletados através de um roteiro de entrevista e analisados qualitativamente de acordo com as orientações metodológicas de Minayo (1994) e Spink (2000), especialmente por envolverem práticas discursivas. Por práticas discursivas, Spink (2000) entende a linguagem em ação,

*as maneiras a partir das quais as pessoas produzem sentidos e se posicionam em relações sociais cotidianas. As práticas discursivas têm como elementos constitutivos: a dinâmica, ou seja, os enunciados orientados por vozes; as formas, que são os speech genres [...] e os conteúdos, que são os repertórios interpretativos.*



Sendo assim, as práticas discursivas traduzem a essência do presente estudo uma vez que permite identificar os sentidos produzidos na linguagem em ação e a identificar como as pessoas se posicionam em relações sociais cotidianas.

Os sujeitos entrevistados foram identificados na relação de 80 clientes ativos da empresa Bar Oásis. Devido as características do presente estudo em torno do imaginário organizacional e com foco no tema fidelização de clientes, os clientes foram estratificados por frequência (diária, semanal, mensal) e segmentados por participantes da confraria “mesa um” e “outras mesas”. A amostra foi formada por clientes assíduos, frequência diária e participantes da confraria “mesa um”, o que equivale a quatorze pessoas.

Os entrevistados se caracterizam como sendo pessoas idosas uma vez que 42,86% dos respondentes estão na faixa etária compreendida entre 60 e 69 anos. Eles são clientes do Bar Oásis há mais de 30 anos e, portanto, enquadram-se aos propósitos do presente estudo.

## APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### Descrição histórica da empresa analisada: seu público e sua história

Bar Oásis, enquanto bar-cafeteria, e Passo Fundo, enquanto cidade, se confundem na história e nos fatos mais relevantes. Existente desde 1980, nele figuras lendárias e emblemáticas se encontram, promovem interações sociais únicas e distintas de outros lugares. Como compreender essa organização tão peculiar? A primeira máquina de café expresso existente na cidade era a do Bar Oásis e caracterizava o seu diferencial competitivo. Durante o inverno, ofertava até seiscentos cafezinhos por dia. À noite, no horário das 7h30min às 21h, no entanto, os produtos mais comercializados eram bebidas destiladas.

Desde 1990, o Bar Oásis pertence a um único proprietário, que demonstra preocupação em relação à continuidade dos negócios sem necessariamente explicitar qualquer mudança em direção ao crescimento e/ou desenvolvimento da empresa. O acompanhamento diário das atividades faz com as alterações no gosto dos consumidores seja imediatamente percebido pelo proprietário.

*A partir 1995, eu percebi que aumentou o consumo de cerveja e começou a declinar a preferência por bebidas destiladas. Também nessa época percebi um aumento muito grande no consumo de adoçantes e, é claro, redução no consumo do açúcar nos cafezinhos. [...]Acho que é porque a cerveja não é uma “tão forte” quanto o whisky. E o adoçante... as pessoas estão mais preocupadas em levar uma vida mais saudável e regrada... (informação verbal do empresário).*

O Bar Oásis é sinônimo de orgulho por ser referência em todo o estado como um lugar de discussões dos mais variados assuntos, entre eles política, esportes e notícias gerais do país e do mundo e, também, por receber personalidades de todos os meios da sociedade, como ex-governadores, senadores, deputados, músicos, atores etc, caracterizados essencialmente como do gênero masculino.

O fato dos clientes serem essencialmente masculinos, salvo raras exceções, conforme o relato do proprietário, é que as mulheres de maneira geral se sentem constrangidas ou rejeitadas em participar do convívio com os clientes masculinos do bar. “Talvez por medo, por vergonha...”, afirma ele. Sabe-se que é próprio da natureza feminina não conviver em ambientes em que a população é quase na totalidade masculina e, especialmente, devido a questões culturais do povo gaúcho, não faz parte da política do bar receber clientes do sexo feminino. O proprietário não faz nenhum tipo de ressalva à presença de clientes mulheres dentro do bar.

Em termos de estruturação organizacional interna, atualmente, o Bar Oásis conta com um gerente e sete funcionários que trabalham em horários intercalados. No entanto, o proprietário não está mais presente diariamente dentro das instalações do bar. Quem toma as decisões de rotina

é o funcionário mais antigo do estabelecimento com vinte e cinco anos de casa, que é reconhecido pelo proprietário, pela família empresária e funcionários como sendo “o gerente”. Juntamente com o filho mais novo do proprietário, atualmente com 22 anos e com ensino médio incompleto, por determinação do pai, está sendo inserido nas atividades operacionais e gerenciais. Diz o empresário sobre o filho: “aos poucos começa [ele] a tomar conhecimento do funcionamento e das decisões da empresa, já que não quis estudar...”<sup>2</sup> Ambos, “gerente” e “filho”, são controlados e supervisionados pelo proprietário.

Observa-se, no entanto, que os procedimentos administrativos e as técnicas gerenciais se fazem de certa forma ausentes, revelando uma organização que conhece somente os procedimentos básicos e elementares de contabilidade e de controle dos estoques. No entanto, não foi constatado qualquer elemento empírico que permitisse afirmar a existência de um planejamento estratégico. A tecnologia da informação, caracterizada pela informática, não faz parte da cultura da empresa, formatada de acordo com as propostas weberianas, alinhadas aos procedimentos burocráticos que são realizados externamente, pelo contador contratado pela empresa.

Como pode-se perceber pela descrição história e estruturação interna, o Bar Oásis é um misto de culturas diferentes que se entrelaçam com a modernidade da sociedade que pode representar o ultrapassado, o velho, o desorganizado e, ao mesmo tempo, o moderno e o inovador. A noção de inovador aqui não é colocada sob a perspectiva de modernidade e sofisticação, mas num sentido subjetivo dos espaços sociais construídos pelos próprios indivíduos. Naquele ambiente desprovido de luxo, tudo o que é considerado novo é debatido e discutido em todos os seus âmbitos e, assim, também se impõe a confraria, o ponto de encontro de amigos, a celebração do encontro de gerações, os quais, como em nenhum outro ambiente da cidade são feitos com tanta veracidade.

### O bar e os clientes: uma história que se funde

Contextualizar historicamente o ingresso dos quatorze clientes pertencentes a amostra no Bar Oásis requer a retomada do discurso do proprietário. A sobreposição dos discursos de ambos revela que as histórias dos clientes se confundem com a própria história da empresa, uma vez que eles são fiéis ao empreendimento desde a sua inauguração. Considerando esse um ponto positivo, é preciso observar que a renovação das gerações de clientes se faz primordial à continuidade da organização. Assim, o que pode ser um ponto positivo por um ângulo de análise, por outro pode ser altamente negativo.

Localizado estrategicamente num ponto central da cidade (ao lado da igreja catedral, próximo ao fórum, em frente à praça e em torno dos estabelecimentos bancários), o Bar Oásis atrai clientes de diferentes profissões, mas especialmente profissionais liberais (50%). Médicos, advogados, jornalistas, economistas, promotores públicos, lojistas, agropecuaristas e corretores de imóveis representam a diversidade de profissionais que fazem parte do contexto diário do Bar Oásis. A heterogenia faz com que o espaço físico do bar se transforme num local de debates “entre homens” sobre os mais variados assuntos (política, futebol, economia) e, ao mesmo tempo, determina um espaço de formadores de opinião.<sup>3</sup>

### O imaginário organizacional descrito pelos clientes

O presente capítulo tem o propósito de apresentar as evidências empíricas que norteiam a pesquisa realizada com quatorze clientes frequentadores do Bar Oásis, através de seus relatos obti-

<sup>2</sup> Devido a inúmeras tentativas falhas de que seu único filho homem e mais jovem estudasse, ou escolhesse uma profissão e ou curso superior o proprietário se vê sem saída e deixa que aos poucos o filho assumira a sucessão da empresa. Imaginando ser essa uma solução para o futuro do seu filho.

<sup>3</sup> Os aspectos culturais de uma sociedade são elementos fortes na determinação do perfil dos consumidores e clientes de “cafeterias-bar”. As tradições gaúchas, cultuadas com muita expressão na cidade de Passo Fundo, justificam a ausência de mulheres no Bar Oásis, razão que leva as autoras a considerá-lo um “local de debates entre homens”.

dos durante as entrevistas realizadas entre os meses de abril e maio de 2004. As entrevistas foram realizadas com base num roteiro com onze questões que, uma vez formuladas pela autora, permitiam aos entrevistados falar abertamente e de forma descontraída sobre a imagem construída em torno da empresa em questão, seus sentimentos, anseios e visões presentes no imaginário construído em torno do objeto de estudo. A interpretação qualitativa desses dados ofereceu evidências empíricas que possibilitou a descoberta do imaginário organizacional.

Para fins de análise e contribuição desse estudo à gestão da empresa, as respostas foram separadas em quatro grupos, caracterizados como: (a) imagem primeira; (b) características do cliente; (c) imagem que fidelizou o cliente; (d) o imaginário presente na mente do cliente. Com esta categorização foi possível encontrar as evidências nas respostas dos clientes que descortinaram o imaginário organizacional em torno do Bar Oásis.

Quanto à primeira categoria analisada, imagem primeira, observa-se alguns aspectos repetidos nos relatos feitos que não descrevem o ambiente físico da empresa. No entanto foram feitas descrições carregadas de sentimentos próprios de cliente para cliente. Estes visualizam o bar como um lugar de encontro com amigos, um ponto tradicional na cidade para a confraternização, considerado como “bem freqüentado”. Nas palavras dos próprios clientes, pode-se descrever da seguinte forma:

*É mais café do que bar (R1).*

*É um lugar de encontro, principalmente depois do almoço. Reúne-se a turma da mesa um, ficam discutindo assim... (R2).*

*A impressão que me dá é que é um ambiente extremamente característico e singular e, ao mesmo tempo, popular, democrático e aristocrático (R4).*

*Aqui se encontra gente de todas as categorias sociais. Eu tenho, por exemplo, três grupos ali que eu convivo diariamente em horários diferentes. Então ali eu passo o maior tempo durante o dia, hoje é no Bar Oásis... Pra mim é meu segundo lar (R5)*

Para a segunda categoria, que focaliza as características do cliente respondente, pode-se perceber que o Bar Oásis é muito mais do que “o cafezinho”, o produto principal comercializado pela empresa. Segundo os entrevistados, o espaço físico reduzido é uma das razões para se construírem laços de amizade entre os freqüentadores. Isso se deve a proximidade entre as mesas o que faz com que exista uma maior interação entre os clientes freqüentadores.

Outro fator, também de igual importância a ser considerado como influenciador na freqüência e assiduidade dos clientes é a localização do bar, “bem no centro da cidade”. Não é um ambiente freqüentado por jovens. Os respondentes consideram que o tratamento recebido dos funcionários é “muito bom e muito respeitoso”.

Todos esses fatores, no seu conjunto, são os responsáveis pela consideração de um espaço para a “descontração”, o “descompromisso”, a “liberdade e a alegria”, os “debates e discussões acaloradas” sobre tudo e sobre todos.

Quando são perguntados sobre as razões que os levam a freqüentar o Bar Oásis, as respostas vêm a confirmar a afirmação formulada anteriormente.

*Eu acho que porque é um lugar em que eu descontraio. Em que eu não tenho responsabilidade de ter uma postura assim, compatível com a minha profissão ou com a minha condição social em que eu posso ser eu mesmo. Eu ouço conversas descontraídas em que eu expresso livremente a minha opinião onde eu sei que sou respeitado e que eu não vou entrar em conflito com ninguém. (R4)*

*Primeiro pelo grupo que freqüenta ali. Gente que eu já conhecia há muitos anos, mesmo antes de eu vir para Passo Fundo, como promotor. (R5)*

*É a convivência com as pessoas, se discute política, futebol... tudo o que se passa num país... Hoje, com a quantidade de informações que se tem, com a Internet, com a televisão, com os jornais diários, com o rádio é tudo imediato, então o café é*

*necessário para gente até discutir com os amigos, trocar idéias sobre a situação do governo estadual, municipal, federal. (R6)*

*Eu trabalhava aqui na Coronel Chicuta quando era bem jovem, morava na Moron, então sempre foi um ponto de convergência, até porque ficava do lado do cinema, da igreja, da pracinha onde todo mundo se reúne e é o epicentro do nosso mundinho por essa razão. (R7)*

*Às vezes é uma piada, uma brincadeira que alguém não gostou, mas tem outro aspecto importante no Bar Oásis, que o pessoal chama de termômetro político. (R14)*

Com relação à categoria “imagem que o fideliza”, os clientes relatam que no Bar Oásis encontram amigos, local para conversar, discussões políticas, interação com a sociedade local, informação. Além disso, encontram momentos agradáveis, de lazer e alegria.

*E o Bar Oásis, embora tenha tido diversos donos ao longo do tempo, trocou vários proprietários ele sempre foi carregado assim de uma narrativa emocional importante afetiva, porque sempre foram pessoas afáveis, são pessoas com um grau de paciência muito grande embora sejam pessoas emotivas que às vezes perdem um pouquinho as paciências, mas isso de um modo geral são pessoas tremendamente agradáveis e que sempre recebem a gente com aquela... Dose de quase intimidade assim com quem está chegando num lugar que é considerado seu, seu ponto, seu... O local onde você passa momentos agradáveis né e ao mesmo tempo consome os produtos vendidos pelo estabelecimento, que por sinal é muito bom. (R7)*

*Ali tem terrorista muçulmano (risos), tem pessoas de todas as matizes, inclusive dondocas... (R7)*

*Mas é por essa, vamos dizer assim, por esse aspecto, vamos dizer assim é multifacetado, você encontra ali pessoas de padrão de vida completamente diversos, de atividades profissionais das mais estranhas né, e as mais comuns também e dentro desses grupos, aqueles que a gente mais se afina que até nós somos conhecidos por sermos integrantes da Mesa Um. É um grupo de elite, seguramente, que envolve pessoas e que representam todas as profissões praticamente, inclusive quando falta um representante de uma camada a gente reclama, por exemplo: agora no momento, está faltando o juiz, desde que o doutor.. o nome dele eu não recordo, deixou de freqüentar, sobrou.... Essa vaga. Então ali é o universo você conversa o assunto que quiser que você vai encontrar platéia par tanto. (R7)*

Quando perguntados sobre o que lhes vem à cabeça quando ouvem a expressão Bar Oásis, é que se pode identificar o que fica na mente de cada cliente, ou seja, no imaginário. Este imaginário é composto por lembranças de bons momentos vividos, de amizades e de desafetos iniciados dentro dos domínios do estabelecimento. Esse imaginário é que acompanha estes clientes e os fazem fiéis à organização porque lá encontram o que procuram, e o que procuram é muito mais além de produtos e serviços.

*Cafezinho (mais nada). Não..., não..., eu associo a outras coisas, mas a primeira, é claro, é o ponto do cafezinho. Pelo menos para mim, para o nosso grupo... [“mesa um”]. (R7)*

*A primeira imagem que vem na cabeça do Bar Oásis (sic)... É tão difícil de eu dizer, porque eu enxergo a entrada do bar, eu enxergo as mesas, eu enxergo os funcionários, eu enxergo um lugar de aconchego. (R8)*

*Reduto de amigos. (R9)*

*Bar Oásis, para mim, é o local de encontro de pessoas, de amigos. (R10)*

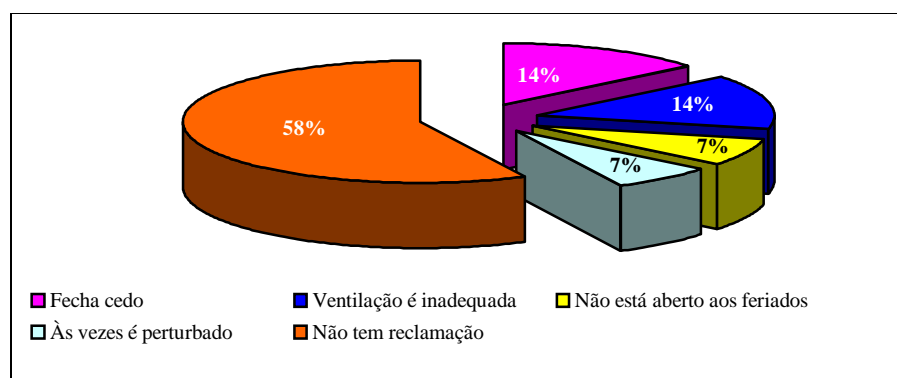
*A imagem de descanso, de lazer, de sossego, de bom bate-papo... Essa é a imagem que me vem à cabeça. (R11)*

*O bar é uma representação autêntica da população passo-fundense. É um ponto obrigatório, né? Eu tenho a impressão de que se o bar oásis mudasse... mudasse*

*para outro, outra localidade, não teria essa fluência, porque o ponto que chama [o cliente para entrar no estabelecimento]... é ponto tradicional já de muitos anos que obriga aquela frequência do oásis. (R5)*

Ao avançar as compreensões do imaginário organizacional revelado pelas entrevistas realizadas aos clientes tradicionais do Bar Oásis, também foram buscados elementos que pudessem configurar as possíveis alterações estruturais no empreendimento. Sendo assim, os mesmos foram questionados para falar sobre o que não gostam no Bar Oásis e sobre uma descrição da qualidade no atendimento.

Conforme demonstrado no gráfico 1, percebe-se a possibilidade de realizar alterações na estrutura física da empresa sem que o estabelecimento perca sua essência e, também, sem causar frustrações e perda de identidade dos seus clientes.



Fonte: Dados da pesquisa (2004).

Figura 1 – Descrição das reclamações dos clientes.

Uma análise mais detalhada do gráfico 1 se observa que 57,16% dos entrevistados não têm qualquer tipo de reclamação a formular. No entanto, observa-se a necessidade de rever horários de funcionamento do estabelecimento, bem como alguns aspectos básicos de infra-estrutura, visto que os entrevistados consideram que o “bar fecha muito cedo” (14,28%), que não abre em dias de feriado (7,14%), que é pouco ventilado (14,28%), especialmente nos dias em que o calor é intenso. Sete por cento reclamaram que, em algumas situações, foram perturbados por pessoas alcoolizadas vindas da rua, denotando que eram “estranhos ao grupo de amigos da confraria”, que entraram no estabelecimento causando certo constrangimento aos clientes tradicionais.

*Eu acho que podia ser melhor ventilado. Tem momentos que fica muito quente lá dentro, no forte do verão. Tinha que arrumar uma maneira técnica de ventilar melhor; botar uns ventiladores, abrir umas janelas lá dentro, para circular o ar. Sei lá, os engenheiros sabem fazer isso. (R4)*

*O que eu não gosto do bar? Será que tem alguma coisa que eu não goste do bar? Vou procurar. (R8)*

*Isso aí é uma coisa que é inevitável. Não é comum acontecer, mas de vez em quando acontece de pessoas entrar alcoolizadas, entrar no bar perturbar as pessoas que estão ali sentadas, batendo um papo, tomando uma cervejinha, um cafézinho, um aperitivo. Mas sempre houve por parte do Bar Oásis, uma solução imediata. As pessoas são afastadas e, digo assim, não é comum... mas de vez em quando acontece. (R14)*

*Ele [o dono] anda fechando muito cedo. Antigamente fechava mais tarde. (R13)*

Esses depoimentos trazem ricos detalhes ao gestor por apontar perda de clientes por motivos operacionais. Ou seja, poderia haver um maior fluxo de pessoas no estabelecimento se este estivesse aberto em feriados ou dias santos, conseqüentemente, gerando uma maior lucratividade pra a empresa e seus colaboradores.

Numa outra dimensão, no entanto, observa-se que as deficiências estruturais do estabelecimento são compensadas pelo atendimento dos funcionários, que se regozijam ao espírito de confraria dos clientes.

Os clientes freqüentadores do Bar Oásis demonstraram ter uma visão muito carinhosa em relação á equipe de atendentes do bar, não fazendo nenhum tipo de distinção quanto ao atendimento prestado por eles e, em alguns relatos, até os consideram como entes da sua família. Isso faz com que o atendimento prestado seja reconhecido em sua totalidade como muito bom e muito apropriado para os clientes freqüentadores da empresa.

Nos relatos que seguem, os respondentes expressam seu contentamento em relação ao atendimento a eles dedicado.

*No Bar Oásis não há rotatividade de emprego. Você vê bem que o pessoal que trabalha no Oásis são de muitos anos, são gente boa. (R6)*

*Atendem a gente com uma disponibilidade, assim... eterna, né? E sempre, estejam ou não de bom humor ou com problemas, ou sem problemas, o tratamento... A gente é sempre fidalgo, né? Às vezes a gente até abusa e brinca e as pessoas tem que sorrir mesmo quando não têm vontade. (R7)*

*São todas pessoas encantadoras e é um pessoal fixo, que ta lá há muitos anos... Eu tenho a impressão que vocês tem um carinho muito especial pelos clientes, a gente percebe isso. Apesar de serem todos muito discretos, não é!? E de muito bom tom que lidam com todo o tipo de pessoas, eu gosto muito e me sinto muito bem, fico muito feliz em conviver com os funcionários do bar e com o quadro do bar. (R4)*

Cada um desses depoimentos, recheados de carinho ao atendimento recebido, deixa transparecer uma grande preocupação gerencial. Como o Bar Oásis será quando os atuais funcionários não mais lá estiverem? Enfim, percebe-se que a interação entre clientes e funcionários tem grande significação para a organização e para seu andamento. Da mesma forma se percebe que devido a baixa rotatividade de pessoas no atendimento, os clientes não se sentem surpreendidos pelas possíveis mudanças. As substituições de funcionários, quando ocorrem, são em tempos muito longos – num certo tempo para acontecerem novamente –, ou seja, substitui-se funcionários somente quando não existe outra alternativa para a solução do problema, demonstrando o carinho do proprietário pelos seus contratados.

Os clientes, por sua vez, quando instigados a responder que sentimentos seriam despertados neles se o bar mudasse de “cara”, revelaram “profunda frustração”, como se realmente estivessem perdendo algo seu e muito importante em suas vidas. Nos relatos que seguem, os clientes concordam em o Bar Oásis “mudar” desde que não perca a sua essência, não sejam trocados os funcionários nem o local, ou seja, a mudança pode ser para melhor desde que não interfira em nenhum destes aspectos acima citados.

*Ai me dava... como dizer ... Uma revolta, porque o bar como ele está, está da melhor maneira possível, eu não gostaria que fosse transformado o bar.(R2).*

*Mas acho que mudar pra melhor a parte física tudo bem, mas a parte material a parte humana está ótima, não tem que mudar nada.(R3).*

*Sentimento de perda, frustração, de uma coisa que acabou como muitas outras coisas parecidas que haviam em Passo Fundo e terminaram. Acho que seria muito triste se mudasse, acho que não há nada que mudar, na minha opinião.(R4)*

*Eu não gostaria, não gostaria porque o Bar Oásis se caracteriza, por aquilo que ele é agora não é? Uma mudança radical, eu tenho a impressão que desfiguraria totalmente a imagem que o bar oásis tem perante a sociedade passo-fundense. (R5).*

Contudo, percebe-se que os clientes não se sentiriam incomodados se houvesse pequenas modificações como pintura e pequenas reformas, desde que estas não influenciassem o convívio e o bom andamento da empresa.

### **Pode-se promover mudanças organizacionais e manter os clientes fiéis?**

Considerando os elementos relacionados à “cafeteria-bar” e ao imaginário dessa organização na mente dos clientes, acessados através da interpretação dos discursos proferidos durante as entrevistas, observou-se que algumas mudanças e/ou alterações na estrutura física do espaço “ponto de encontro” podem ser realizadas sem descaracterizá-lo. Entre elas, destaca-se a melhoria no sistema de ventilação. Como resultado dessa mudança estrutural, espera-se aumento do tempo de permanência dos clientes no estabelecimento, bem como aumento do consumo e do fluxo de pessoas.

Também se revelou necessário avaliar os horários de funcionamento do estabelecimento, especialmente o horário de fechamento. Os clientes manifestaram desejo de frequentar o bar em mais horários no turno da noite. Há possibilidade de que essa alteração atraia novos clientes e/ou pessoas com outro perfil, que não tenham disponibilidade de horários diurnos para frequentar o “ponto de encontro”.

Ainda, o fato de a empresa freqüentemente ser citada nos jornais locais como ponto de encontro, devido aos jantares mensais promovidos pela confraria da “mesa um”, outros clientes serão incentivados a se juntarem ao grupo. As amizades e a convivência diária se multiplicar-se-iam entre os membros da confraria e, por conseguinte, haveria a renovação na carteira de clientes.

Numa outra dimensão, é preciso considerar que o Bar Oásis tem muitas peculiaridades que não devem ser desprezadas numa proposta gerencial. Estas peculiaridades fizeram a sua história durante décadas, como a “mesa um” que, no imaginário, é “onde estão os amigos confrades”. Ela é que mantém os atuais clientes fiéis ao encontro diário com os amigos. Sendo assim, todas as alterações feitas na estrutura do bar devem primar por não alterar o imaginário consolidado na memória dos clientes do Bar Oásis. Esse imaginário construído pelos clientes em torno no bar só foi possível devido a uma imagem física que já existia anteriormente, à qual foi adicionada a “amizade” e o “ponto de encontro”.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Compreender a complexidade do imaginário gerado por clientes que se mantêm fiéis a uma determinada organização não é uma tarefa fácil, se não forem considerados os sentimentos envolvidos neste contexto. Cada pessoa tem, em sua composição pessoal, desejos, sentimentos e angústias que, de alguma ou de outra forma, conseguem expor em um relato para uma outra pessoa que demonstra interesse em saber o que ela imagina, quais são seus anseios e o que ela não gosta em relação à determinada empresa. Esse é o intuito deste trabalho: revelar aos futuros gestores que no espaço organizacional não há apenas regras, normas, objetividade de ações gerenciais escondidas nas técnicas de marketing para fidelizar clientes. As ações gerenciais de um estabelecimento de confraria, como é o Bar Oásis, foge às propostas tradicionais e, na sociologia, se apropria do imaginário para promover alterações estruturais na organização.

Ao buscar identificar o imaginário dos clientes em relação ao Bar Oásis, percebe-se que ele é muito mais do que os olhos de administrador poderiam enxergar; é muito mais do que paredes que comportam três mesas e um balcão! O Bar Oásis é feito de histórias de vida, de discussões políticas e, principalmente, de amizades. Estas amizades, como um “namoro proibido” só tem o Bar como certeza de encontro, sem a preocupação de combinações prévias, de telefonemas ou de e-mails. Mesmo que seja por alguns minutos, o encontro está garantido!

Através dos relatos, dos mais simples aos mais rebuscados e complexos, foi possível perceber a que a interconexão das palavras “bar” e “oásis” gera encontros, amizades e histórias na mente dos clientes. Na maneira simples de dizer por que fazem parte desta confraria, cada um dos clientes traz à tona sentimentos nobres que os inserem em e desenvolvem uma cultura específica, e que acabam “amando” cada um a seu modo.

Estes sentimentos fazem com que se perceba neles [os clientes] a necessidade de convivência, da “roda de amigos” em torno de uma “mesa de bar” pelo simples fato de “tomar um cafezinho”, que se torna a ligação entre o bar, os clientes e a “roda de amigos”.

De tal forma, o presente trabalho revelou o potencial das diferentes ciências (sociologia e antropologia, em especial) nos estudos organizacionais para os administradores repensarem as técnicas de análise organizacional para muito além dos formatos oferecidos pela lógica exclusivamente gerencial. A subjetividade na análise deveria permear as decisões gerenciais, especialmente aquelas que envolvem empresas familiares.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 22.ed., Petrópolis: Vozes, 2002.
- CASTORIADIS, C. El campo de lo social histórico. **Hemeroteca Virtual**, Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, 1986. Disponível em: [http://www.hemerodigital.unam.mx/ANUIES/itam/estudio/estudio04/sec\\_3.html](http://www.hemerodigital.unam.mx/ANUIES/itam/estudio/estudio04/sec_3.html). Acesso em: 20 jan., 2004.
- \_\_\_\_\_. **Para si e subjetividade**. In: PENA-VEGA, A.; ALMEIDA, E. P. (Org.). **O pensar complexo: Edgar Morin e a crise da modernidade**. 3.ed., Rio de Janeiro: Garamond, 1999. p. 35-46.
- COLLIOT-THÉLÈNE, C. **Max Weber e a história**. São Paulo: Brasiliense, 1995.
- DURAND, G. **L'Imaginaire**: essai sur les sciences et la philosophie de l'image. Paris: Hatier, 1994.
- \_\_\_\_\_. **As estruturas antropológicas do imaginário**: introdução à arquetipologia geral. 3.ed., São Paulo: Martins Fontes, 2002.
- EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Pesquisa gerencial em administração**: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultoria. São Paulo: Pioneira, 1999.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed., São Paulo: Atlas, 1999.
- GINSBERG, M. **Psicologia da Sociedade**. 9.ed., Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1966.
- GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. **Empresa familiar**: tendências e racionalidades em conflito. 3.ed., Passo Fundo: Ediupf, 2002.
- GRZYBOVSKI, D.; AMÂNCIO, C. O. G.; PAÇO-CUNHA, E. **Teoria do imaginário nos estudos organizacionais**. 2003. Trabalho apresentado como requisito parcial para aprovação da Disciplina Cultura e Mudança nas Organizações, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2004.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- LACAN, J. **Seminário I**: os escritos técnicos de Freud. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.
- LAPIERRE, L. (Coord.). **Imagem e liderança**: na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia. v. 1. São Paulo: Atlas, 1995.
- MARX, K. **Para a crítica da economia política...** São Paulo: Abril Cultural, 1982. (Os Economistas).



- MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18.ed., Petrópolis: Vozes, 2001.
- PAIVA, L. H. **Weber e Popper: filosofia das ciências sociais**. Piracicaba: Unimep, 1997.
- REICHHELD, F. F. **A Estratégia da Lealdade: a força invisível que mantém clientes e funcionários e sustenta crescimento, lucros e valor**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- SPINK, M. J. P. (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. 2.ed., São Paulo: Cortez, 2000.
- TRINDADE, L.; LAPLANTINE, F. **O que é imaginário**. São Paulo: Brasiliense, 1997. (Coleção Primeiros Passos, n. 309).
- WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. 5.ed., Brasília: Editora Unb, 1991.
- ZEITLIN, I. M. **Ideología y teoría sociológica**. 3. ed., Buenos Aires: Amorrortu, 1976.