ETNOGRAFIA E CULTURA ORGANIZACIONAL: UMA CONTRIBUIÇÃO DA ANTROPOLOGIA À ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

André Ofenhejm Mascarenhas
Graduando em Ciências Sociais na USP-FFLCH e Mestrando em Administração de Empresas na FGV-EAESP.
E-mail: andremascar@gvmail.br

RESUMO

O artigo discute as contribuições da antropologia à administração de empresas a partir da análise do conhecimento produzido por seu método clássico, a etnografia, em uma abordagem interpretativa. Partindo da identificação das diferenças entre as abordagens típicas da administração e da antropologia em relação ao conceito de cultura, o artigo distancia-se da primeira e trata de mostrar como o método etnográfico pode ser útil para uma interpretação minuciosa da dinâmica sociocultural em uma organização ou em parte dela, proporcionando um conhecimento mais aprofundado da atuação humana nesse contexto e um quadro mais realista dos desafios com os quais os administradores defrontam-se diariamente.

ABSTRACT

The article discusses contributions of anthropology to management through the analysis of the knowledge produced through its classical method, the ethnography, in an interpretative approach. Beginning with the identification of the differences between the anthropological and management approaches of the culture concept, the article abandons the last one and shows how ethnography can be useful in a detailed interpretation of the cultural dynamics in an organization or in part of it, allowing a deeper comprehension of human behavior in this context and a more realistic picture of the challenges managers face everyday.

PALAVRAS-CHAVE

Cultura organizacional, antropologia, pesquisa participante, etnografia, análise organizacional.

KEY WORDS

Organizational culture, anthropology, participant observation, ethnography, organizational analysis.

INTRODUÇÃO

Cultura organizacional é um tema consolidado em administração. Desde 1983, ano da publicação de edições especiais sobre o assunto nas revistas *Administrative Science Quarterly* e *Organizational Dynamics*, o assunto é objeto cada vez mais freqüente de pesquisas acadêmicas, de matérias na imprensa e de preocupações de executivos (Freitas, 1991).

Apesar da discussão em torno do tema tomar emprestado da antropologia conceitos básicos, o assunto é abordado pelos teóricos da administração com grande distância em relação ao enfoque antropológico. Não é de causar surpresa que a discussão sobre cultura organizacional tenha tomado um rumo mais pragmático, o que é característico de grande parte da pesquisa em administração.

Como destaca Barbosa (1996), a administração trata o tema com um enfoque instrumental. A construção de tipologias – do tipo culturas fortes e fracas ou boas e más – e o desenvolvimento de metodologias para a mudança cultural evidenciam a grande preocupação da disciplina, que vê, na intervenção e no controle da cultura em organizações, a saída para torná-la uma variável controlável no interior dos modelos administrativos.

A abordagem antropológica da cultura, que não é instrumental e intervencionista, possibilitou que antropólogos desenvolvessem grande capacidade e criatividade para a compreensão e interpretação de sistemas simbólicos. A mudança e o controle da cultura, conseqüentemente, não têm historicamente preocupado os estudiosos da disciplina, que não sugerem métodos para a mudança cultural em seus grupos estudados.

As grandes diferenças encontradas nos objetivos e metodologias das duas disciplinas são por demais relevantes em uma reflexão apropriada acerca das possíveis contribuições da antropologia à administração de empresas. De que maneira a antropologia pode ajudar administradores em seus objetivos organizacionais, sem incorrer em desvios conceituais? Essa contribuição pode ser significativa se originada do próprio conhecimento e reflexão produzidos a partir de uma postura antropológica.

Este artigo, portanto, tem como objetivo discutir possíveis contribuições da antropologia à administração, ao utilizar os conceitos básicos daquela disciplina em estudos organizacionais. Desta maneira, mostrar como o conhecimento produzido pela etnografia, método clássico de pesquisa em antropologia, pode ter um papel importante nessa reflexão parece ser um caminho produtivo.

Na segunda seção deste artigo, discutem-se a utilização do conceito de cultura, tanto nos estudos organizacionais quanto na antropologia, e as diferenças conceituais decorrentes de preocupações teóricas distintas. Objetiva-se mostrar o distanciamento entre as duas disciplinas, resultado de premissas diferentes adotadas por teóricos das duas áreas. Na terceira seção, distanciamo-nos da abordagem de cultura organizacional típica da administração ao discutirmos o aporte da antropologia aos estudos organizacionais por meio da utilização da etnografia, ou pesquisa participante, nos estudos em organizações. Busca-se mostrar, dessa maneira, como a pesquisa antropológica em organizações pode contribuir para o conhecimento mais abrangente da atuação do homem nesse contexto. Na última seção, apresenta-se a conclusão deste estudo.

APESAR DA DISCUSSÃO SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL TOMAR EMPRESTADO DA ANTROPOLOGIA CONCEITOS BÁSICOS, O ASSUNTO É ABORDADO PELOS TEÓRICOS DA ADMINISTRAÇÃO COM GRANDE DISTÂNCIA EM RELAÇÃO AO ENFOQUE ANTROPOLÓGICO.

DUAS ABORDAGENS

Administração

A administração e a antropologia têm preocupações teóricas muito distintas. A administração é uma disciplina essencialmente prática, e seus temas de análise são, em sua maioria, relacionados a variáveis encontradas dentro de organizações e que influenciam seus objetivos e resultados. Uma dessas variáveis, como pesquisadores destacam cada vez mais, é a cultura organizacional. Assim, o conceito tende a ser analisado dentro da administração como um fator substantivo, cujas características que têm influência no desenvolvimento da organização devem ser controladas ou manipuladas para a maximização do sucesso do modelo administrativo.

Dessa maneira, o tema cultura organizacional é abordado por muitos pesquisadores em administração mediante estudos comparativos, esquemas classificatórios e metodologias de intervenção e mudança. Tomemos como exemplo o clássico trabalho de Hofstede (1980), um dos mais citados sobre o tema. Interessado na interação entre padrões de valores nacionais e organizacionais, ele realizou uma ampla pesquisa em uma mesma organização em 40 países. Dela resultaram quatro dimensões que explicariam cerca de 50% das diferenças entre padrões

Prêmio PwC

de valores relacionados com o trabalho. O autor sugere, então, a partir do isolamento dessas dimensões, esquemas de classificação dos países pesquisados. Uma das implicações de tal pesquisa é a possibilidade de controle cultural que organizações transnacionais podem exercer a partir do conhecimento das dimensões que afetam diretamente o autoconceito dos indivíduos, o que dá subsídios para a administração do comportamento organizacional e para o desenvolvimento empresarial.

A CONTRIBUIÇÃO DA ANTROPOLOGIA À ADMINISTRAÇÃO PODE SER SIGNIFICATIVA SE ORIGINADA DO PRÓPRIO CONHECIMENTO E REFLEXÃO PRODUZIDOS A PARTIR DE UMA POSTURA ANTROPOLÓGICA.

Uma outra tradição dentro dos estudos sobre cultura organizacional é a discussão de cultura nacional e cultura organizacional. Dentro dessa tradição, um dos elementos mais importantes a marcar a cultura de uma organização é a cultura nacional, e as características da cultura de uma sociedade devem ser entendidas como fatores que influenciam a formação da cultura de uma empresa. Em Motta e Caldas (1997), são fornecidos os ingredientes básicos para o entendimento da cultura organizacional brasileira.

Antropologia

A antropologia, diferentemente da administração, estuda a cultura sem a preocupação de chegar a ferramentas para a intervenção ou o controle. A disciplina, como definiram seus mestres, tem como objetivo principal a transformação da experiência de seus pesquisadores em sabedoria por meio de uma dupla tarefa: a transformação do exótico em familiar e a do familiar em exótico (DaMatta, 1987). Essa dupla tarefa foi apresentada já por Malinowski (1976, p. 374) em *Argonautas do Pacífico Ocidental,* obra resultante da clássica etnografia realizada nos arquipélagos da Nova Guiné: "Há, porém, um ponto de vista mais profundo e ainda mais importante do que o desejo de experimentar uma variedade de modos humanos de vida: o desejo de transformar tal conhecimento em sabedoria. Embora possamos por um momento entrar na alma de um selvagem e através de seus olhos ver o mundo exterior e sentir como ele deve sentir-se ao sentir-se ele mesmo, nosso objetivo final ainda é enriquecer e aprofundar nossa própria visão de mundo, compreender nossa própria natureza e refiná-la intelectual e artisticamente. Ao captar a visão essencial dos outros com reverência e verdadeira compreensão que se deve mesmo aos selvagens, estamos contribuindo para alargar nossa própria visão."

A antropologia, em sua vertente interpretativa, defende um conceito de cultura essencialmente semiótico. Como diz Geertz (1989, p. 15), "acreditando, como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo estas teias e sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado". O autor defende a abordagem interpretativa no contexto da antropologia, destacando como ela se adapta especialmente bem ao clássico objetivo do alargamento do universo do discurso humano. Segundo Geertz (1989, p. 24), "como sistemas entrelaçados de signos interpretáveis, a cultura não é um poder, algo ao qual podem ser atribuídos casualmente os acontecimentos sociais, os comportamentos, as instituições ou os processos; ela é um contexto, algo dentro do qual eles podem ser descritos de forma inteligível – isto é, descritos com densidade".

A antropologia interpretativa não considera a cultura como um sistema formal, fechado e coerente, reconhecível como um padrão para um grupo. Desta maneira, a cultura não poderia ser tratada a partir do isolamento de seus elementos e especificação das relações entre eles, o que passaria a caracterizar todo o sistema de uma forma geral. Segundo Geertz (1989), essa abordagem hermética corre o risco de prejudicar a análise cultural em seu objetivo: a lógica informal da vida real.

A antropologia interpretativa tem como objeto de estudo a cultura tomada em pequenos recortes, minuciosamente analisada pelo método etnográfico. Sua abordagem, cujo pressuposto é o conceito de comunidade (e não de sociedade, como comum na administração), tem como característica uma grande riqueza de detalhes em relação à dinâmica cultural reconhecível a partir dos processos sociais inerentes ao grupo estudado.

Antropologia x administração: conflitos conceituais

Dessas diferenças básicas derivam-se diversos abusos na utilização de conceitos antropológicos em estudos organizacionais, como discute Wright (1994a). Segundo a autora, uma das razões para a introdução de conceitos da antropologia em estudos organizacionais foi metodológica. A mudança do paradigma da organização como racional e repleta de fatos objetivos para a organização como um grupo, no qual significados são socialmente construídos, levou à utilização da abordagem interpretativa como uma maneira de compreender os fenômenos organizacionais.

Entretanto, como indica a autora, a mudança de paradigma não foi totalmente alcançada. Ela analisa um autor clássico em estudos organizacionais, Schein (1991), e destaca a adoção de uma postura interpretativa e positivista ao mesmo tempo, o que pode parecer contraditório a um antropólogo.

Schein (1991) usa o argumento antropológico de que a cultura reside em categorias conceituais e modelos mentais. Por isso, argumenta o autor, a cultura não pode ser pesquisada com descrições de suas características superficiais, já que não daria conta de seus aspectos holísticos e sistemáticos, ou por meio de questionários com suas premissas predefinidas e atitudes entendidas fora de contexto.

Wright (1994a), porém, destaca que Schein (1991) adota uma postura positivista ao considerar a cultura como um objeto passível de ser compreendido fora de seu contexto: "Não podemos construir um conceito útil de cultura se não concordarmos em como defini-la, medi-la, estudá-la e aplicá-la ao mundo real das organizações" (Schein, 1991, p. 243).

Wright (1994a) critica, sob o ponto de vista da antropologia interpretativa, certas características da cultura apontadas por esse autor. Schein (1991), por sua vez, destaca que a cultura é sistemática, permeia todos os aspectos da vida diária, é duradoura e compartilhada. "Se não há consenso, ou se há conflito ou se as coisas são ambíguas então, por definição, aquele grupo não tem uma cultura em relação àquelas coisas... o compartilhamento e consenso são centrais à definição, e não escolhas empíricas" (Schein, 1991, p. 248). Cultura é, então, propriedade de um grupo, é duradoura, no sentido de não se transformar, e é compartilhada, no sentido de ser consenso e de não haver ambigüidade. Esta parece ser uma diferença importante entre a abordagem interpretativa da antropologia e a abordagem comum em estudos organizacionais.

Para a antropologia influenciada pelas idéias de Geertz (1989), a cultura é caracterizada por um conjunto comum de idéias que são retrabalhadas continuamente de maneira imaginativa, sistemática, explicável, mas não previsível. Desta maneira, a ambigüidade é essencial, já que permite que o processo de transformação avance. Wright (1994a) destaca que, nos estudos organizacionais, a cultura virou algo que as organizações têm, em vez de algo em que as organizações estão: de um processo imerso em um contexto, para algo substantivo, passível de controle administrativo.

Muitos teóricos da administração privilegiam, em seus trabalhos, a identificação e discussão de elementos constitutivos da cultura – elementos que estruturam a cultura de uma organização, como valores, crenças, costumes, ou aqueles que influenciam de maneira mais ampla o comportamento das pessoas – os traços culturais nacionais.

As pesquisas sobre cultura organizacional não exploram, entretanto, dentro do contexto de organizações específicas, o sistema simbólico articulado pelo fluxo do comportamento ou da ação social. Aquela abordagem, apesar de estar alinhada aos objetivos da administração, descaracteriza o conceito como utilizado na antropologia, contribuindo para o aumento do distanciamento entre as duas abordagens.

A PESQUISA PARTICIPANTE EM ORGANIZAÇÕES

Como visto anteriormente, o recurso à antropologia em teoria das organizações intensificou-se, nos últimos 20 anos, consolidando-a como mais uma das ciências humanas a fornecer subsídios à pesquisa em administração. O crescimento da importância do tema cultura organizacional aponta tal movimento. A abordagem desenvolvida por teóricos organizacionais, entretanto, causou um distanciamento das duas disciplinas e um crescente estranhamento, por parte de antropólogos, dos conceitos propagados no meio acadêmico da administração.

A ANÁLISE DOS TRABALHOS EM ORGANIZAÇÕES QUE UTILIZAM O MÉTODO ETNOGRÁFICO DEMONSTRA O SEU POTENCIAL DE CONTRIBUIÇÃO NA CONCEPÇÃO DE SOLUÇÕES PRÁTICAS PARA PROBLEMAS ORGANIZACIONAIS.

A etnografia

O método etnográfico, clássico na antropologia, é pouco utilizado em pesquisas sobre cultura organizacional, o que pode ter contribuído para o citado distanciamento. Considerada de importância central na produção do conhecimento antropológico, a etnografia consiste na familiarização do pesquisador com a cultura estudada por meio da observação e de uma longa interação social com o grupo. A pesquisa etnográfica possibilita, desta maneira, uma interpretação da cultura de um grupo a partir da investigação de como seu sistema de significados culturais está organizado e de como influencia o comportamento grupal (Godoy, 1995).

Em *Argonautas do Pacífico Ocidental*, Malinowski descreve essa metodologia como sendo de despojamento e inserção: o antropólogo deveria passar longos períodos de convivência com os grupos estudados, acompanhar de perto todas as suas atividades diárias, aprender sua língua evitando intérpretes tendenciosos, observar cuidadosamente o que as pessoas dizem e fazem e absorver os valores e sentimentos do grupo (Silva, 1997).

O ESTUDO ANTROPOLÓGICO DAS ORGANIZAÇÕES POSSIBILITA A DIMINUIÇÃO DA DISTÂNCIA ENTRE A REALIDADE DA BASE ORGANIZACIONAL E A SUA PERCEPÇÃO PELOS MEMBROS DIRIGENTES.

Sobre a produção de um trabalho etnográfico, Rada e Velasco (1997) destacam as atividades de descrever, traduzir, explicar e interpretar como constitutivas do processo de elaboração de dados de natureza heterogênea e permanentemente incompleta em um texto etnográfico, inteligível e homogêneo. Segundo os autores, essas atividades poderiam ser vistas como processos sucessivos de elaboração de dados em distintos momentos e níveis de abstração. São também processos inseparáveis, cuja tarefa é perseguir estruturas de significação aparentemente irregulares e estranhas umas às outras, as quais o investigador deve conectar de alguma maneira, captando a variedade de significados e fazendo-os acessíveis a partir do ponto de vista dos atores.

Apesar de pouco utilizada, a análise dos trabalhos em organizações que se valem dessa metodologia demonstra seu potencial de contribuição na concepção de soluções práticas para problemas organizacionais. Wright (1994a) aponta três períodos nos quais a antropologia fez contribuições particularmente importantes para os estudos em administração: os anos 20, os anos 50 e 60 e o momento atual.

Etnografia em organizações: os primeiros estudos

Os primeiros trabalhos acadêmicos influenciados pela antropologia, elaborados nos anos 20, remontam-nos ao início do desenvolvimento da escola de relações humanas. Os experimentos da fábrica de Hawthorne, realizados com o objetivo de testar princípios da escola de administração científica e que constataram a existência da organização social dos grupos de trabalho, foram parcialmente estruturados a partir de conceitos e técnicas da antropologia. Os pesquisadores, influenciados pela escola funcionalista da antropologia, pretendiam compreender os grupos de trabalho como pequenas sociedades, para o entendimento da função da organização informal entre os trabalhadores e de suas relações com a disposição formal da organização.

As pesquisas empreendidas em Hawthorne demonstraram discrepâncias entre a realidade dos trabalhadores e as premissas adotadas pela administração, o que levou à conclusão de que o papel dos administradores seria criar condições para a colaboração espontânea entre os trabalhadores, pela qual seu comprometimento com as realizações da organização poderia estar garantido.

Os experimentos de Hawthorne, entretanto, não foram estruturados a partir do método da observação participante, quando o observador tem um papel social dentro do grupo estudado. Nos experimentos, a participação foi mantida em níveis mínimos que possibilitavam a observação do objeto de estudo, isto é, a interação do grupo social.

Décadas mais tarde, a observação participante foi utilizada por pesquisadores de Manchester, Inglaterra. Em tais estudos, realizados nas décadas de 50 e 60, a participação dos pesquisadores compreendia seu envolvimento total no chão de fábrica, o que requeria o aprendizado do trabalho realizado, da linguagem e conceitos usados pelos trabalhadores e de suas perspectivas sociais. Tom Lupton, um dos líderes desses trabalhos, empreendia a observação participante como uma maneira de se analisar em profundidade situações sociais para a compreensão e teorização de aspectos mais amplos da organização social.

Assim, os estudos de Manchester substituíram o modelo de Hawthorne da fábrica como um sistema fechado, ao tentar situar os detalhes da situação social do "chão de fábrica" em estruturas sociais mais amplas. Seguindo o desenvolvimento da antropologia da época, os estudos se moveram da conceituação de sociedade feita de estruturas em direção à análise da maneira como o homem cria significados em situações particulares, a partir de um repertório cultural disponível (Wright, 1994a).

Contribuições recentes

Atualmente, diversos pesquisadores no campo dos estudos organizacionais destacam as vantagens do retorno ao referencial teórico-metodológico da antropologia nas investigações acerca da cultura organizacional. Chanlat (1994), por exemplo, chama a atenção para o "fator humano nas organizações", a partir da premissa de que há um mundo próprio do homem nas organizações. Inspirado em Mauss, segundo o qual a apreensão do fato social requer sua inserção em todas as esferas

que o cercam, o autor defende que a compreensão do homem na organização seria mais bem alcançada mediante uma postura científica baseada na antropologia.

Na mesma linha, Serva e Júnior (1995) defendem a postura antropológica nas pesquisas organizacionais, apontando vantagens em se ultrapassar o empréstimo de sua opção epistemológica e adotar os métodos tradicionalmente utilizados na disciplina, visando ao aprofundamento do conhecimento sobre o homem no trabalho em suas diversas dimensões. Os autores defendem a postura antropológica como uma maneira de se superar a objetividade cega, característica da administração, que nos faz confundi-la com a organização "racional" do trabalho.

Wright (1994b) ressalta, também, contribuições da antropologia à administração de empresas em uma compilação de recentes estudos antropológicos em organizações. Segundo a autora, a antropologia pode revelar as maneiras complexas como as pessoas fazem e contestam significados em estruturas organizacionais. Abrangendo pesquisas em diversas partes do mundo, os estudos reunidos pela autora tratam de questões teóricas e práticas sobre cultura, poder e relações de gênero em organizações, por meio de detalhadas etnografias de interações sociais e análises de símbolos e processos culturais.

O estudo antropológico das organizações poderá representar novas perspectivas à teoria organizacional, já que possibilitará a diminuição da distância entre a realidade da base organizacional e a percepção dessa realidade pelos membros dirigentes. As idéias de Linstead e Grafton-Small (1992) em relação à cultura organizacional podem bem dar uma idéia dessa perspectiva.

Segundo os autores, há uma distinção entre cultura corporativa e cultura organizacional. A primeira é atribuída à administração, que a planeja e a impõe à organização por meio de ritos, rituais e valores. A segunda é associada aos trabalhadores. Os autores argumentam que os trabalhadores não são somente consumidores passivos de cultura corporativa, mas, sim, atores engajados em processos criativos de produção de cultura a partir de detalhes de seu ambiente social e de inúmeras e infinitesimais transformações de uma cultura dominante, adaptando-a a seus interesses. Nessa perspectiva, a compreensão da atuação do homem no ambiente organizacional proporcionada pela postura antropológica pode ser de extrema ajuda na gestão de empresas, na medida em que dá ao administrador uma noção mais concreta das formas culturais e da lógica informal da vida real em outras esferas da organização, que não aquelas responsáveis pelas diretrizes organizacionais.

Dentro dessa perspectiva, Bresler (1996, 2000) utiliza a pesquisa participante para obter dados e analisar os vínculos sociais produzidos dentro de uma oficina. O autor analisa a autoridade dentro da pequena empresa e demonstra como as roupas simbolizam papéis sociais, servindo de agentes de diferenciação e integração dentro dos grupos.

O autor utiliza uma abordagem dupla em seu trabalho: utilizando o método etnográfico de coleta e análise de dados em um contexto micro, ao final, ele os confronta com hipóteses mais gerais sobre traços da cultura brasileira, expandindo a análise. Bresler analisa a cultura organizacional a partir da base da pirâmide hierárquica, em contraposição à maioria dos estudos na área, que ignoram o universo operário.

AO POSSIBILITAR A COMPREENSÃO MAIS APROFUNDADA DA CONDIÇÃO HUMANA NAS ORGANIZAÇÕES, O CONHECIMENTO ANTROPOLÓGICO PERMITE A FORMAÇÃO DE UM QUADRO MAIS REALISTA DOS DESAFIOS DIÁRIOS DA ADMINISTRAÇÃO.

Segundo o autor, a iniciativa justifica-se pela possibilidade de se conhecer a cultura do universo operário, conhecimento imprescindível para que se possa compreender como os sinais e orientações da alta direção são interpretados pelo "chão de fábrica" (Bresler, 1996, p. 5): "acredito que existam lógicas distintas, processos de socialização diferentes e valores próprios a cada uma destas realidade (o topo e a base da pirâmide hierárquica). Isso deveria interessar à administração, pois a todo momento em que notáveis falam de como transformar as organizações, estão diretamente modificando e estrutura da base produtiva e indiretamente as suas relações. Não bastasse isto, depende de como os operários recebem estas novas informações, de como elas são interpretadas, para que as pretendidas transformações organizacionais se concretizem de alguma maneira."

Oliveira (1995) realizou um trabalho sobre cultura organizacional em uma indústria metalúrgica do estado de São Paulo, em que lógicas distintas entre os diversos níveis hierárquicos também foram analisadas. Utilizando o método da observação participante, o autor produziu um texto rico na descrição e interpretação do universo simbólico nos corredores e galpões da empresa. Oliveira (1995) destaca, em sua introdução, as diferenças existentes nas abordagens antropológica

e organizacional em relação ao conceito de cultura, tecendo pertinentes considerações em relação à sua utilização em pesquisas que abordem a temática organizacional na antropologia.

CONCLUSÃO

A utilização do método etnográfico em pesquisas sobre cultura organizacional, em uma abordagem interpretativa, oferece-nos a possibilidade de analisar as relações sociais dentro de uma organização a partir de uma abordagem microscópica. Trata-se de, ao querermos conhecer a realidade sociocultural e o universo simbólico de uma organização, distanciarmo-nos da abordagem macroscópica, típica da administração, para outra que nos possibilite conhecer mais profundamente as estruturas culturais dessa organização ou de parte dela.

Dessa maneira, a interpretação das estruturas simbólicas e do fluxo da ação social no contexto organizacional, em suas características mais singulares em relação ao ambiente externo e ao grupo, permitirá uma compreensão mais abrangente da estruturação das relações sociais e da atuação do homem nesse ambiente. A antropologia pode possibilitar a compreensão do relacionamento entre os processos de representação e os demais processos relevantes à realidade organizacional.

A contribuição da antropologia à administração de empresas acontece, portanto, a partir das próprias características de seu conhecimento. Como observou Sahlins (1979), a antropologia é caracterizada pela delimitação implícita de diversos focos: de um lado, a ênfase na observação do comportamento concreto e nas ações e interações sociais tende a demarcar a antropologia enquanto microssociologia; por outro lado, uma ênfase na análise de representações implica a definição da antropologia enquanto estudo da cultura. Ao possibilitar a compreensão mais aprofundada da condição humana nas organizações, em todas as suas dimensões, o conhecimento antropológico permite a formação de um quadro mais realista dos desafios com os quais os administradores defrontam-se diariamente. ❍

NOTAS

Agradeço aos professores Ana Maria Nathan e José Guilherme Magnani os preciosos comentários à primeira versão deste texto.

Este artigo foi premiado em 1º lugar no Concurso de Monografias sobre "Inovação em Gestão" realizado pela *RAE* com o patrocínio da PricewaterhouseCoopers na categoria pós-graduação acadêmica.

BIBLIOGRAFIA

BARBOSA, L. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 36, n. 4, p. 6-19, out./dez. 1996.

BRESLER, R. *Identidade e vínculos em uma oficina de marcenaria*. São Paulo : Núcleo de Pesquisas e Publicações/FGV-EAESP, 1996. Relatório de pesquisa do NPP, n. 2.

BRESLER, R. *Pesquisa bibliográfica*: pesquisa participante e cultura organizacional. São Paulo : Núcleo de Pesquisas e Publicações/FGV-EAESP, 1997. Relatório de pesquisa do NPP, n. 2.

BRESLER, R. *A administração e o Brasil*: as figuras do gestor, do colonizador e a imagem paterna. Tese (Doutorado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, 2000.

CHANLAT, J. F. (Org.). *O indivíduo na organização*: as dimensões esquecidas. São Paulo : Atlas, 1994. V. 1.

DAMATTA, R. *Relativizando*: uma introdução à antropologia social. Rio de Janeiro : Rocco, 1987.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional: grandes temas em debate. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 31, n. 3, p. 73-82, jul./set. 1991.

GEERTZ, C. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro : Livros Técnicos e Científicos, 1989.

GODOY, A. Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

HOFSTEDE, G. *Culture consequences*: international differences in work-related values. Beverly Hills : Sage, 1980.

LINSTEAD, S., GRAFTON-SMALL, R. On reading organizational culture. *Organizational Studies*, v. 13, n. 3, 1992.

MALINOWSKI, B. *Argonautas do Pacífico Ocidental*: um relato do empreendimento e da aventura dos nativos nos arquipélagos da Nova Guiné Melanésia. São Paulo : Abril, 1976. V. XLIII.

MOTTA, F., CALDAS, M. (Org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo : Atlas, 1997.

OLIVEIRA, M. A. *Cultura de empresa*: um estudo de caso. 1995. Dissertação (Mestrado em Antropologia Social) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, 1995.

RADA, A., VELASCO, H. *La lógica de la investigación etnográfica*. Madrid : Trotta, 1997.

SAHLINS, M. *Cultura e razão prática*. Rio de Janeiro : Zahar, 1979.

SCHEIN, E. What is culture? In: FROST, P., MOORE, L., LOUIS, M. et al. (Org.). *Reframing organizational culture*. London : Sage, 1991.

SERVA, M., JÚNIOR, P. J. Observação participante e pesquisa em administração, uma postura antropológica. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 3, p. 64-79, maio/jun. 1995.

SILVA, V. G. Nos bastidores da pesquisa de campo. *Jornal da Tarde*, São Paulo, 13 set. 1997.

WRIGHT, S. "Culture" in anthropology and organizational studies. In: WRIGHT, S. (Org.). *Anthropology in organizations*. London : Routledge, 1994a.

WRIGHT, S. (Org.). *Anthropology in organizations*. London : Routledge, 1994b.