O Grupo de Pesquisa em Culturas Empresariais: notas etnográficas sobre um encontro de saberes*

Pedro Jaime Júnior**

SUMÁRIO: 1. Introdução; 2. Situando a pesquisa no campo da *etnografia do saber*; 3. O Grupo de Pesquisa em Culturas Empresariais: uma descrição etnográfica; 4. Considerações finais: fluxos conceituais interdisciplinares e diferentes horizontes intelectuais.

PALAVRAS-CHAVE: administração; antropologia; interdisciplinaridade; etnografia do saber.

Este artigo empreende um exercício de etnografia dos saberes científicos, a partir da descrição etnográfica do Grupo de Pesquisa em Culturas Empresariais, formado por antropólogos da Unicamp e administradores da EAESP/FGV, visando construir uma interpretação dos encontros entre os saberes da antropologia e da administração. O artigo pretende, assim, evidenciar os impasses para a construção da interdisciplinaridade, dadas as diferentes tradições e os distintos horizontes intelectuais a partir dos quais os membros dessas comunidades acadêmicas falam.

The Corporate Culture Research Group: ethnographic notes about a meeting between branches of learning

This paper consists in an exercise of ethnography of scientific knowledge. It starts by the ethnographic description of the Corporate Culture Research Group, comprised of anthropologists from Unicamp and administrators from EAESP/FGV, in an attempt to understand how anthropological and administrative knowledge meet. It then highlights the deadlocks that the

* Artigo recebido em nov. 2000 e aceito em abr. 2001. Uma primeira versão deste artigo foi apresentada na XXII Reunião Brasileira de Antropologia, realizada em julho de 2000 na UNB. O autor é grato aos participantes do Fórum de Pesquisa sobre Antropologia e Educação pelos comentários e críticas feitos ao *paper*. A versão final aqui apresentada é, entretanto, de sua exclusiva responsabilidade.

** Administrador pela UFBA, mestre em antropologia social pela Unicamp e professor da Unifacs.

construction of an interdisciplinary study must face, taking into account the different traditions and intellectual horizons based upon which the members of those different academic communities speak.

1. Introdução

"*Abril de 1995* — A reunião girava em torno da apresentação de trabalhos realizados por pesquisadores brasileiros sobre as dimensões culturais da gestão empresarial. Seguiu-se à apresentação um debate a respeito das contribuições e limitações de cada estudo. Tentando situar a discussão no contexto do saber antropológico, Rita Morelli levantou a seguinte questão: 'Qual o conceito de cultura que estamos adotando? Sim, pois se somos um grupo de pesquisa em culturas empresariais, temos que partir de alguma definição do conceito de cultura'. Ela alertava para o fato de existir na antropologia abordagens conflitantes sobre o conceito: 'A cultura é entendida por Lévi-Strauss, por exemplo, dentro de uma perspectiva completamente diferente da forma como o conceito é trabalhado por Geertz'. Sua preocupação residia na definição do aporte teórico que, argumentava ela, orientaria a decisão sobre a estratégia metodológica que seria utilizada no trabalho de campo. A essa provocação, José Roberto Ferro respondeu: 'Olha, não tenho tempo para ficar discutindo o que é que Geertz e Lévi-Strauss entendem por cultura. Meu tempo é tempo de empresa: se eu não tomar uma decisão hoje, a empresa quebra'. A conjunção pergunta-resposta gerou um silêncio, um mal-estar, seguido de uma discussão assistemática sobre as bases conceituais da pesquisa. Guilhermo Ruben, coordenador do grupo, levantou-se então, caminhou até o quadro e, escrevendo algumas palavras, afirmou: 'Estes são os conceitos importantes para a antropologia que precisam ser debatidos neste grupo'. Pôde-se ler as seguintes palavras: cultura, identidade, nacionalidade, etnografia, observação participante. Ele então perguntou quais seriam os conceitos que os administradores julgavam problemáticos no âmbito da sua disciplina, merecendo uma atenção no momento da reformulação do projeto. Novamente o silêncio, nenhum administrador se posicionou."

"*Abril de 1996* — Tendo recebido apoio financeiro da Fapesp, e uma vez que já havia sido negociado o apoio da Unicamp em termos de instalações físicas, o grupo conseguiu uma sala de trabalho e adquiriu os equipamentos necessários ao desempenho das atividades. Com a compra de armários e arquivos, foi designado um dos membros da equipe para centralizar e organizar todo o material da pesquisa, que estava disperso nas mãos dos pesquisadores. Após ter procedido à catalogação e arquivamento, o responsável solicitou um tempo na pauta da reunião de hoje para explicar à equipe a lógica que presidiu a organização do material, desde os documentos referentes a cada uma das empresas

até o material bibliográfico. Trata-se de um grupo de pesquisa que trabalha temas situados no limite entre os saberes da antropologia e da administração. Portanto, o material bibliográfico incluía livros e artigos enfocando questões como poder nas organizações, cultura organizacional, antropologia das organizações, reestruturação produtiva e metodologia de pesquisa. Na maioria dos casos havia contribuições escritas tanto por antropólogos quanto por administradores. Poder-se-ia catalogar e arquivar os textos segundo essas rubricas temáticas. Talvez este fosse o procedimento mais racional. Entretanto, não foi esta a estratégia escolhida. A opção encontrada, e legitimada tacitamente por todos, foi a classificação por campo disciplinar. Havia algumas pastas-suspensas denominadas 'Antropologia' e outras intituladas 'Administração'. Os textos foram então arquivados de acordo com a filiação disciplinar dos seus autores."

"*Maio de 1996* — O início do trabalho de campo se aproxima. O grupo precisa de subsídios teórico-metodológicos. Seguindo a sugestão apresentada por uma administradora em reunião anterior, houve hoje um seminário voltado para a discussão do conceito de cultura organizacional, a partir de textos escritos por autores de administração estrangeiros. A sistemática adotada foi a seguinte: duas pessoas ficaram encarregadas de ler os textos e preparar sínteses, que foram apresentadas na reunião como provocação para o debate. As discussões ocorreram imediatamente após a apresentação de cada texto. Eu e Ricardo Bresler, um dos administradores da equipe, fomos os âncoras. Um interessante acontecimento aguçou meu olhar: Ricardo apresentava a síntese do livro *Cultura de empresa: auditoria e mudança*, de Maurice Thévenet. Este é um livro de clara inspiração funcionalista. A proposta do autor é identificar a cultura da empresa em termos de regularidades, coerências e lógicas e então sugerir mudanças, visando à sua adaptação ao ambiente externo, e à sua integração, reduzindo níveis de ansiedade. Os antropólogos presentes na reunião, exigentes quanto ao tratamento do conceito de cultura, se mostraram incomodados com aquela abordagem. Isso não me surpreendeu. Conhecendo a forma instrumental como o conceito é trabalhado pela maioria dos autores de administração, já podia prever essa reação. O que me chamou a atenção, enquanto um dado etnográfico que revela a clivagem interdisciplinar existente no grupo, foi a forma como essa reação frente ao texto estendeu-se ao saber da administração como um todo e ao apresentador do seminário, um administrador, em particular. À medida que Ricardo expunha as idéias de Thévenet, um gracejo geral tomava conta da sala: chacotas, risadas e frases em meio-tom, insinuando a fragilidade da administração, somavam-se às investidas contra ele. Embora a superficialidade marque grande parte da produção sobre cultura organizacional veiculada em livros de administração, não se pode generalizar essa abordagem para toda a disciplina. O próprio Ricardo não estava de acordo com a visão deste autor. Ele defende uma perspectiva mais interpretativa da cultura organizacional. A escolha dos textos, uma sugestão sua, teve a intenção de contrapor

uma visão funcionalista com outra mais crítica. Entretanto, ele não foi poupado das acusações, sendo alvo dos gracejos. Que o seminário, preparativo para o trabalho de campo, teve um caráter formativo/informativo, disso não tive dúvidas. Que ele atualizou, no mesmo movimento, a clivagem interdisciplinar existente no grupo, isso também me pareceu evidente."

"*Maio de 1996* — Hoje pude observar mais uma situação que revela a clivagem interdisciplinar existente no grupo. Para grande parte dos membros da equipe, a participação na pesquisa representa uma possibilidade de construir a formação profissional mesclando os saberes da antropologia e da administração. Contudo, para alguns esse cruzamento disciplinar antecede a própria participação no grupo. Este é o caso de Marison Cardoso, um engenheiro de formação, com mestrado em administração de empresas pela EAESP/FGV, cerca de 20 anos de experiência gerencial, que cursa a graduação em ciências sociais, com habilitação em antropologia, na Unicamp e que se prepara para prestar exame para o doutorado em ciências sociais na mesma universidade. Num determinado momento da reunião, ele foi alvo de um debate *à plaisanterie*. As pessoas questionavam sua 'verdadeira' identidade profissional. Os membros do grupo se mostraram divididos. Alguns antropólogos diziam que o viam como antropólogo. Os administradores, por seu turno, o percebiam como administrador. Ninguém consultou Marison, não interessava naquele momento a identidade que ele se atribuía. Sua identidade se tornou um terreno de batalha, palco de uma disputa entre antropólogos e administradores, que insistiam em remarcar suas diferenças. 'Mas o cara é engenheiro e fez mestrado em administração', diziam uns, segurando seu braço. 'Ele está fazendo graduação e ingressará no doutorado em ciências sociais', contra-argumentavam outros. Não se chegou a nenhuma conclusão. O certo é que esse profissional foi, simultaneamente, cenário e personagem principal de um drama social encenado por antropólogos e administradores, contando a história da clivagem entre dois grupos *relativamente endogâmicos*. Ele era o pano de fundo de uma querela mais ampla, sendo ao mesmo tempo, enquanto um aliado a conquistar, a figura central do espetáculo."

Transcrevi acima algumas passagens do meu diário de campo, escrito durante a pesquisa empreendida para a elaboração da dissertação de mestrado defendida na Unicamp (Jaime Júnior, 1997). O que essas passagens podem nos falar sobre a construção da interdisciplinaridade e, mais precisamente, sobre a aproximação entre os saberes da antropologia e da administração? Dialogar com esta questão, pensar este encontro de saberes, tal é o propósito deste artigo. Não se trata, todavia, de uma reflexão epistemológica. A *démarche* adotada aqui será etnográfica, o relato da experiência do Grupo de Pesquisa em Culturas Empresariais informará a discussão.

2. Situando a pesquisa no campo da *etnografia do saber*

> *"O universo 'puro' da mais 'pura' ciência é um campo social como outro qualquer, com suas relações de força e monopólios, suas lutas e estratégias, seus interesses e lucros, mas onde todas essas invariantes revestem formas específicas."*
> Bourdieu, 1994:122

Minha reflexão encontra-se circunscrita numa área de estudos recentemente aberta pela antropologia, que vem recebendo denominações diversas: *anthropology of knowledge* (Elkana, 1981), *ethnographie des sciences* (Latour & Woolgar, 1988; Latour, 1989), antropologia da academia (Lima, 1985), *anthropologie de la connaissance* (Delaporte, 1986), *ethnologie de la science* (Delaporte, 1987) e etnografia da ciência/etnografia do saber (Oliveira, 1988; Ruben, 1995c).

No Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Unicamp, este novo campo dos estudos antropológicos ganhou legitimidade, representando hoje uma das áreas temáticas do Programa de Doutorado em Ciências Sociais.[1] Em conformidade com a denominação que o novo campo ganhou na Unicamp, tomei os trabalhos dos diversos autores citados acima como distintas abordagens da etnografia do saber. Não pretendo aqui resenhar rigorosamente as contribuições de cada um deles, apontando semelhanças e divergências.[2] Tentarei apenas situar alguns contornos gerais da etnografia dos saberes científicos.

A primeira tarefa desempenhada pelos autores que têm construído o campo da etnografia dos saberes científicos é justificar tal empreendimento. Trata-se de advogar uma interpretação antropológica da ciência.

---

[1] Concebida na década de 1980 pelo professor Roberto Cardoso de Oliveira, esta área foi denominada inicialmente "história intelectual e etnografia da ciência" (Oliveira, 1988), tendo sido posteriormente ampliada, com o apoio do professor Guilhermo Raúl Ruben, passando a se chamar "itinerários intelectuais e etnografia do saber". Com essa transformação, os professores Roberto Cardoso e Guilhermo Ruben pretendiam que a nova área fosse além dos estudos sobre os saberes situados no âmbito restrito da ciência, incorporando as análises de saberes tribais e campesinos. Além disso, tencionavam demarcar melhor as distinções disciplinares entre as ciências sociais e a história, por motivos de estruturação interna do IFCH da Unicamp. Dessa forma, a nova área temática passou a englobar tanto os projetos que pretendem reconstruir a trajetória intelectual de determinadas personagens, quanto aqueles cujo objetivo principal é a realização de uma etnografia de saberes disciplinares ou não-disciplinares.

[2] Esta tarefa, uma espécie de *dever de casa*, foi feita no primeiro capítulo da dissertação de mestrado (Jaime Júnior, 1997).

Oliveira (1988) considera a etnografia da ciência uma sorte de desdobramento da etnografia do pensamento moderno mencionada por Geertz (1983). Trata-se para ele de empreender essa etnografia do pensamento moderno em uma das dimensões desse pensamento, o pensamento científico. De fato, no artigo "*The way we think now: toward an ethnography of modern thought*", Geertz (1983) não apenas formula em linhas gerais o programa de uma etnografia do pensamento moderno, como enfoca mais detidamente o pensamento científico.

Segundo o antropólogo norte-americano, as variadas disciplinas que compõem o discurso fragmentado do pensamento científico moderno são formas de estar no mundo. Assim como os papua ou os povos da Amazônia habitam um mundo que eles imaginam, também os físicos, os historiadores ou os antropólogos imaginam seus mundos, ressalta ele. Em sua argumentação, Geertz defende que o saber científico pode ser um objeto da análise antropológica tão legítimo quanto as sociedades "primitivas". Lembremos da sua advertência hoje já clássica: *agora somos todos nativos*.

A mesma estratégia retórica foi desenvolvida por Bruno Latour. Ele se contrapõe ao argumento de que para falar de uma determinada ciência é preciso necessariamente ser um especialista. Isto lhe parece uma construção de autoridade, visando bloquear o avanço de todo trabalho etnográfico que represente uma ameaça ao monopólio da competência exercido pelos intelectuais (Latour & Woolgar, 1988; Latour, 1989).

Do seu ponto de vista, urge reconhecer que as ciências, quer as ditas *hard sciences*, quer as *soft sciences*, podem ser penetradas pelo antropólogo. Da mesma forma que este pode compreender as práticas culturais de sociedades distintas da sua, alcançando um entendimento da magia, da bruxaria e das práticas de caça, ele pode ganhar acesso e se familiarizar intimamente com as práticas sociais e os mundos conceituais partilhados por uma determinada comunidade científica, ainda que estas práticas e visões de mundo lhe sejam estranhas num primeiro momento. Para Latour, a distância, não apenas a geográfica, mas sobretudo a sociocultural, que separa um antropólogo de outro cientista é ínfima, se comparada àquela que separa-o dos membros de uma sociedade "primitiva", objeto clássico dos estudos antropológicos.

Igualmente tributária à abordagem do antropólogo norte-americano Clifford Geertz é a perspectiva apresentada por Yehuda Elkana. Ele argumenta que a ciência, como qualquer outra dimensão da vida humana associada, é caracterizada por um processo de construção de significados. Portanto, podemos tratá-la como um *sistema cultural*. Elkana nega a visão da ciência como um universal humano independente do contexto histórico-cultural. Do seu ponto de vista, a ciência varia dramaticamente de um povo para outro, podendo em certos aspectos variar de uma disciplina para outra e certamente de um período para outro (Elkana, 1981).

Com estratégias discursivas ora semelhantes, ora divergentes, diversos autores vêm argumentando por um olhar antropológico sobre a ciência. Mas qual seria a especificidade da abordagem antropológica? O que a distinguiria das demais disciplinas que classicamente assumiram a ciência como objeto de

estudo?[3] Parece-me que, quanto a essa questão, os autores situados neste novo campo dos estudos antropológicos são unânimes: a especificidade da *démarche* antropológica reside no método etnográfico.

Latour, por exemplo, questiona a postura metodológica de alguns historiadores e sociólogos da ciência, que se atêm aos documentos, não indo diretamente ao campo. Para ele, ainda que a literatura científica ou sobre a ciência seja estimulante, ela não pode remediar a ausência de uma pesquisa etnográfica. Para além da análise dos artigos escritos pelos pesquisadores de determinada disciplina, que evidentemente informam sobre sua constituição, é preciso ir a campo e se defrontar diretamente com esses pesquisadores (Latour & Woolgar, 1988; Latour, 1989).

Trata-se, portanto, de adotar a postura metodológica por excelência da antropologia: o trabalho de campo etnográfico. Assumindo essa postura, Latour segue os padrões da etnografia clássica, orientando-se pelas mesmas questões que preocupam o *fieldworker* desde Malinowski. Segundo ele, ao tomar cientistas e pesquisadores como informantes, o etnógrafo da ciência passa a ter o duplo papel classicamente atribuído ao etnógrafo. De um lado, realizar uma aproximação, buscando uma familiaridade com os mundos conceituais e as práticas dos atores sociais. De outro, construir um distanciamento, estranhando essas visões de mundo e práticas, no intuito de proceder à análise (Latour & Woolgar, 1988; Latour, 1989).[4]

Quero reter do exposto até aqui que, malgrado existam muitas discordâncias entre os autores que situei no campo da etnografia do saber, não me parece errôneo afirmar que todos eles partem de duas premissas básicas. São elas:

- é possível empreender uma antropologia da ciência;
- a especificidade da abordagem antropológica da ciência reside no recurso ao método etnográfico.

Assim, gostaria de arriscar uma definição sintética da etnografia dos saberes científicos, que orientará a descrição etnográfica apresentada neste artigo.

Trata-se de tomar professores e pesquisadores como nativos, organizados em comunidades acadêmicas que se prestam a um olhar antropológico.

---

[3] Estou pensando aqui na sociologia da ciência, na história da ciência, na filosofia da ciência e na epistemologia.

[4] Os demais autores situados neste campo também concedem uma importância central ao método etnográfico. Elkana (1981) refere-se à *descrição densa* proposta por Geertz. Delaporte (1986 e 1987) estabelece uma distinção entre a observação participante e a observação direta, que para ele muitas vezes é tomada como um quase-sinônimo da primeira. Oliveira (1988), por seu turno, advoga o total envolvimento do pesquisador na prática da disciplina investigada, a ponto de tornar-se um falante da linguagem científica veiculada pelos nativos da comunidade desta disciplina.

Esse olhar é orientado por uma postura etnográfica, capaz de interpretar os discursos e as práticas produzidas pelos membros dessas comunidades em suas interações. Tal construção etnográfica deve levar em conta o contexto sócio-histórico mais amplo no qual essas comunidades estão inseridas.

3. O Grupo de Pesquisa em Culturas Empresariais: uma descrição etnográfica[5]

"Cada disciplina pretende primeiro fazer reconhecer a
sua soberania territorial, e, à custa de algumas
magras trocas, as fronteiras confirmam-se,
em vez de se desmoronarem."
Morin, 1982:217

A origem do Grupo de Pesquisa em Culturas Empresariais encontra-se no trabalho de campo realizado a partir de 1987 pelo professor Guilhermo Raúl Ruben, do Departamento de Antropologia da Unicamp, junto a uma *joint venture* argentino-brasileira do setor metalúrgico (Ruben, 1995a e 1995b).

O professor houvera construído sua trajetória intelectual no campo da etnologia, pesquisando sociedades indígenas sul-americanas situadas em regiões de fronteiras nacionais. Após estudos intermediários nos quais focalizou grupos de especialistas em saberes ocidentais contemporâneos — diplomatas argentinos e antropólogos quebequenses (Ruben, 1995c) —, consolidou sua transição para o campo da antropologia urbana através desta pesquisa sobre grupos empresarias provenientes de diferentes tradições nacionais, que viviam um momento de concepção e implantação de uma *joint venture*. Este momento, o antropólogo acompanhou durante um trabalho etnográfico de aproximadamente quatro anos.

Guilhermo Ruben destaca, porém, que todos esses objetos compartilhavam um atributo: estavam situados, ou se situavam por força de suas especialidades, em regiões de fronteiras culturais, que poderiam, mas não necessariamente, coincidir com fronteiras geográficas (Ruben 1995b). Ele aponta, assim, uma solução de continuidade na sua trajetória intelectual, cujo fio condutor está representado pela preocupação com a questão das identidades e da nacionalidade (Ruben, 1987, 1988 e 1992).

---

[5] Como é um procedimento normal no campo da etnografia do saber (Latour & Woolgar, 1988; Ruben, 1995c), não omitirei os nomes dos meus informantes no decorrer do relato.

O estudo dessa *joint venture* levou o professor a assumir as organizações empresariais como referente empírico central de suas reflexões antropológicas. A partir de então, ele passou a empreender um esforço no sentido de consolidar na Unicamp um programa de pesquisas em culturas empresarias. Um dos eventos representativos desse esforço foi um *workshop* sobre a importância das dimensões culturais na gestão empresarial, que Ruben, então chefe do Departamento de Antropologia Social, realizou em 1993 na Unicamp, com o apoio da reitoria desta universidade. Tal evento contou com a participação de antropólogos e de 50 *homens de negócios*. Em seguida, no ano de 1994, ele coordenou o primeiro grupo de trabalho no âmbito dos encontros científicos da ABA voltado para a compreensão do universo empresarial.[6]

As ações empreendidas por Ruben podem ser lidas como os primeiros esforços sistemáticos para a construção, no Brasil, do campo da antropologia das organizações. Pretendia-se com esses eventos realizar um duplo movimento: ganhar visibilidade no universo empresarial, chamando os *homens de negócios* para o diálogo, e encontrar interlocutores na academia. Esses dois movimentos, conforme sugere Latour, são indispensáveis à construção de um novo campo científico, que deve ser articulada, obrigatoriamente, tanto dentro quanto fora universidade (Latour & Woolgar, 1988; Latour, 1989).

Em decorrência dos debates realizados nessa reunião da ABA, Guilhermo Ruben decidiu, junto com mais dois pesquisadores presentes no encontro,[7] desenvolver um projeto temático voltado para o estudo da relação entre as dimensões da cultura nacional e a gestão de empresas. O projeto, denominado "Cultura empresarial brasileira: estudo comparativo de empresas públicas, privadas e multinacionais", é, portanto, tributário das discussões empreendidas nesse evento. Seu objetivo principal, de acordo com o texto submetido à Fapesp, era mapear identidades e diferenças entre empresas públicas, privadas e multinacionais que atuam no Brasil. Pretendia-se, assim, identificar aspectos tipicamente brasileiros, capazes de influenciar a gestão e o desenvolvimento do processo produtivo de qualquer tipo de empresa no país. A suposta existência desses aspectos, que representava uma hipótese inicial de trabalho, foi denominada "fator Brasil":[8] conjunto de dimensões culturais presentes em todos os tipos de empresas implantadas no país.

Enquanto aguardavam o julgamento da Fapesp referente à solicitação de financiamento, os coordenadores do projeto buscavam arregimentar um grupo, reunindo pesquisadores para realizar a empreitada. Antes mesmo do resultado definitivo da agência financiadora, foi suspensa a participação de

---

[6] Trata-se do GT "Práticas, representações e linguagens: identidade transnacional e culturas empresariais", realizado por ocasião da XIX Reunião da ABA.

[7] A professora Lívia Barbosa, da UFF, e o próprio professor José Roberto Ferro, da FGV.

[8] Uma analogia com o "custo Brasil", tão ressaltado pelos investidores estrangeiros.

Lívia Barbosa na pesquisa, uma vez que a Fapesp alegava que estando no Rio de Janeiro, ela deveria trabalhar sob os auspícios da Faperj. Com essa determinação, os membros do grupo, que mais tarde seria denominado Grupo de Pesquisa em Culturas Empresariais, passaram a ser selecionados apenas entre professores e/ou pesquisadores de duas instituições paulistas: o Departamento de Antropologia da Unicamp e a EAESP/FGV.

O ano de 1995 foi marcado pelo esforço para compor a equipe. As coisas não eram fáceis. Ainda sem a resposta do financiamento, que só viria em 1996, sem uma sala de trabalho, sem os equipamentos e materiais necessários ao desenvolvimento das atividades, pode-se dizer que o grupo ainda não existia "realmente".

Durante este ano ocorreram mudanças constantes na configuração do grupo. O motivo? As pessoas tinham muitas outras atividades que exigiam suas atenções. A preocupação de terminar o curso de mestrado e então ingressar num programa de doutorado, ou inserir-se no mercado de trabalho, consumia alguns. As atividades de docência e consultoria tomavam o tempo de outros. Enfim, demandas da vida profissional, ou mesmo pessoal, faziam com que muitas pessoas se dispersassem, ao passo que outras buscavam uma aproximação.

Seria preciso reunir os meios necessários, com articulações dentro e fora do espaço acadêmico, para que se pudesse equipar o grupo e evitar que o interesse das pessoas naufragasse na indiferença. O primeiro passo já havia sido dado através da apresentação do projeto à Fapesp. Dependia-se de uma resposta favorável para ampliar a legitimidade e, conseqüentemente, a capacidade de barganha, tanto diante das instâncias diretoras da Unicamp, sede institucional do projeto, quanto junto ao universo empresarial.

Neste compasso de espera, uma ação empreendida por Guilhermo Ruben foi fundamental para manter o compromisso e o interesse das pessoas: a realização de um novo grupo de trabalho em evento da ABA, desta feita na reunião da ABA-Sul. O GT, intitulado "Organizações complexas, associações e empresas na globalização: perspectivas antropológicas", reuniu cerca de 20 pesquisadores. A metade destes estava na órbita do grupo: ou já participava das reuniões, ou estava interessada em participar.

A chance de apresentar trabalhos, os debates e a troca de experiências e informações com pesquisadores de outras universidades reforçaram o interesse dos mais jovens em permanecer no projeto. Não fosse essa estratégia, e o fato de boa parte dessas pessoas possuir uma relação acadêmica com o coordenador da pesquisa, o grupo poderia ter experimentado uma dissolução, antes mesmo de iniciar suas atividades.

A eficácia dessa medida para evitar a dispersão da equipe pôde ser mais bem visualizada por mim mais tarde, quando percebi a desmotivação que alguns membros do grupo sentiram por não terem conseguido recursos para viajar para Santiago do Chile, onde aconteceu em novembro de 1996 o *Simposio Regional de Ciencias Antropológicas del Cono Sur*. Eles tiveram trabalhos

aprovados na sessão temática *Antropología y gestión*. Todavia, tanto a secretaria do Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Unicamp quanto a coordenação do grupo alegaram que os recursos gastos naquele ano já haviam ultrapassado o orçamento disponível. Esta negativa causou certo descontentamento. Para os pesquisadores mais jovens é fundamental a participação em reuniões científicas: elas são confirmações materiais e simbólicas do pertencimento a um campo científico. Nelas apresentam-se trabalhos, recebem-se críticas, trocam-se experiências, articulam-se relações, enfim, percebe-se que se é "realmente" participante de uma comunidade acadêmica.

Apesar dos problemas, algumas reuniões ocorreram no ano de 1995, ainda que sem a regularidade pretendida. Foi a partir da observação de uma delas que escrevi a primeira passagem das minhas anotações de campo apresentada na introdução deste artigo. Peço ao leitor que releia essa passagem.

Que leituras podemos fazer desse relato? Que interpretações ele nos permite construir? Tentarei responder a estas perguntas me apoiando não apenas nos dados etnográficos referentes ao grupo de pesquisa, mas também em entrevistas realizadas com outros profissionais que entrevistei durante a pesquisa que resultou em minha dissertação de mestrado (Jaime Júnior, 1997).

É preciso colocar as questões com cuidado, para não sucumbir a interpretações apressadas. À primeira vista, as diferenças entre as concepções do tempo construídas por antropólogos e administradores seriam incomensuráveis. A administração seria marcada por uma perspectiva quantitativo-pragmática voltada para o curto prazo, um "*tempo-com-resultados*" como me disse um dos antropólogos entrevistados nesta pesquisa. A antropologia, por contraste, trabalharia com uma noção de tempo mais qualitativa e menos comprometida com prazos e resultados.

Para explicar essas concepções distintas do tempo poderíamos apontar, por um lado, a grande proximidade da administração com o universo empresarial, quase se confundindo com ele, pois as empresas são o principal campo de trabalho do administrador. Por outro lado, temos a crença, compartilhada pela comunidade antropológica, de que a noção de tempo operada pelos profissionais da disciplina resulta de um dever de ofício. Construída historicamente como uma ciência voltada para a análise de outras sociedades, outras culturas, através de uma pesquisa de campo intensiva, a antropologia teria aprendido desde cedo, quando do surgimento da observação participante como postura metodológica privilegiada, a respeitar o tempo do *outro*. Ou seja, os antropólogos aprenderam a adaptar, sob pena de inviabilizar a realização da pesquisa, sua temporalidade e suas expectativas quanto ao andamento do estudo à dinâmica de inserção nessas sociedades, o que constitui, na maioria das vezes, um processo lento.

Perpassando esta primeira distinção haveria uma outra, relativa aos objetivos perseguidos pelas duas disciplinas. A antropologia estaria voltada para a análise e compreensão dos processos socioculturais, constituindo um saber

preocupado sobretudo com a produção teórica. Por contraste, a administração seria uma disciplina voltada para a instrumentalização de conceitos oriundos de outros campos do conhecimento, tais como a sociologia, a psicologia, a economia, a estatística, a matemática e, mais recentemente, a própria antropologia, visando nortear a análise e a gestão das organizações.[9]

Todavia, na verdade dois pares de oposição relativos à concepção do tempo se cruzam neste problema: temporalidade da antropologia *versus* temporalidade da administração, e temporalidade acadêmica *versus* temporalidade empresarial.[10] Esta dupla oposição parece estar na base de atividades profissionais distintas, embora não-excludentes. No quadro 1 organizo essa idéia numa estrutura matricial.

Quadro 1

Pares de oposição relativos à concepção do tempo de administradores e antropólogos: estrutura matricial

	Espaços sociais	
Disciplinas	Universo acadêmico	Universo empresarial
Antropologia	Professor/ pesquisador	?
Administração	Professor/ pesquisador	Consultor/ *homem de negócios*

No primeiro e segundo quadrantes encontramos atividades comuns a antropólogos e administradores: a docência e a pesquisa. No terceiro quadrante temos um espaço profissional que ainda não foi plenamente ocupado pelos antropólogos, embora já existam algumas experiências dessa natureza. Por isso ele foi preenchido com um ponto de interrogação, que condiz tão bem com o espanto que diversas pessoas demonstravam quando eu lhes explicava meus propósitos de pesquisa: "Antropólogos em empresas?"[11] Por fim, no quarto quadrante, visualizamos o *homem de negócios,* imagem estereotipada que, aliás, a maioria das pessoas constrói quando pensa num profissional de administração.

[9] Em outro artigo, realizei a leitura das relações entre antropologia e administração a partir de séries de oposições (Jaime Júnior, 1996).

[10] Vale lembrar aos antropólogos que a administração, mesmo sendo um campo do saber voltado para a ação, não deixa de possuir uma faceta acadêmica, revelada pela existência de cursos de pós-graduação, atividades de pesquisa, congressos e colóquios, associações e revistas científicas.

[11] Algumas possibilidades de uma antropologia prática voltada para as organizações empresariais são apresentadas em minha dissertação de mestrado (Jaime Júnior, 1997).

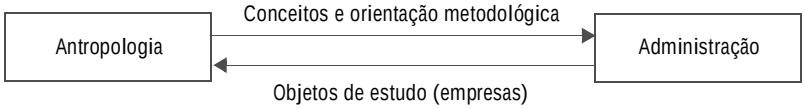
Voltemos à discussão ocorrida em abril de 1995, na reunião do Grupo de Pesquisa em Culturas Empresariais. Que o tempo das empresas é diferente do tempo acadêmico, acho que todos concordavam. No entanto, ali não estavam sentados à mesa *homens de negócios* ou consultores de empresa. Naquele momento ao menos, era o papel de pesquisador que estava em cena. O objetivo da reunião não era a montagem de uma proposta de consultoria com prazos e resultados rigidamente definidos, mas a reformulação de um projeto de pesquisa, que inclusive, inicialmente, não tinha a pretensão de se configurar como pesquisa aplicada. Não foram os antropólogos apenas que divergiram da posição assumida por aquele administrador. Nem todos os outros administradores presentes na reunião concordaram com a perspectiva apresentada pelo colega. Diria até que a maioria deles discordou, evidenciando fissuras no interior desta comunidade acadêmica.

Vale ressaltar, portanto, que os encontros entre antropólogos e administradores representam uma aproximação de comunidades nada homogêneas, nem um pouco monolíticas. Esta interpretação é fundamental para colocarmos o problema nos seus devidos termos, denotando sua complexidade.

Há, ainda, um outro aspecto a destacar a partir deste relato etnográfico. Ele diz respeito à relação de troca estabelecida neste encontro de saberes. O silêncio na reunião, que se seguiu à exposição, feita por Guilhermo Ruben, dos conceitos que a antropologia traz ao encontro interdisciplinar e à solicitação da *contraprestação* conceitual oferecida pela administração, me levou a esboçar, naquele momento da pesquisa, uma interpretação provisória. A administração não teria um conjunto de conceitos para trazer ao encontro interdisciplinar. Seu *contra-don* seria de outra natureza. O fluxo de troca se estabeleceria como se vê na figura 1.

Figura 1

Fluxo de troca interdisciplinar



Neste circuito de troca, a antropologia forneceria o referencial teórico e a orientação metodológica. À administração, dada sua estreita ligação com o universo empresarial, caberia prospectar empresas interessadas em participar do projeto.

Essa interpretação foi corroborada pela perspectiva apresentada, num tom irônico, pelo antropólogo Roberto Albergaria, da UFBA, em outro contexto, fora do grupo: “Ainda do ponto de vista do imperialismo antropológico, o que há é que nosso saber é mais profundo [risos], é instrumentalmente mais

sofisticado. Assim, há uma oferta desse instrumental para pessoas que o aplicam. Então não é uma complementaridade, mas a busca de insumos".

Porém, os dados etnográficos levantados posteriormente vieram mostrar a fragilidade dessa interpretação. As coisas não se passam de forma tão simples assim. As ligações entre antropologia e administração são mais complexas do que esta leitura parece sugerir. As regras presentes neste circuito de troca são difusas, alterando-se em função dos interesses epistemológicos e, simultaneamente, políticos, conforme sugere Bourdieu (1994), dos pesquisadores. Deixemos falar os dados etnográficos:

- em dezembro de 1996, ao final do primeiro ano de pesquisas do grupo, três das quatro empresas abordadas no relatório final enviado à Fapesp foram prospectadas pelos antropólogos, ainda que, como sugiro a seguir, com o apoio indireto da administração, cuja participação no projeto representava um importante *capital simbólico*;

- alguns antropólogos do grupo de pesquisa me revelaram suas intenções de fazer mestrado e/ou doutorado em administração; eles atribuíam o interesse pela disciplina à possibilidade de adquirirem novos conhecimentos.

Ainda que as diferenças entre antropólogos e administradores não possam ser descritas em termos de grupos doadores e tomadores de conceitos e objetos de estudo, elas existem. As demais passagens do caderno de campo transcritas na introdução deste artigo denotam a atualização de uma clivagem disciplinar em situações vivenciadas no quotidiano do Grupo de Pesquisa em Culturas Empresariais. Mais uma vez, peço a você, leitor, que releia essas passagens.

Os episódios descritos nesses relatos são muito densos, falam por si. Para complementar as interpretações iniciais, contidas nas próprias notas de campo, gostaria de destacar que em algumas situações sociais observadas estão presentes relações jocosas. Sabemos, pelo menos desde Marcel Mauss e Radcliffe-Brown, que as *joking relationships* são formas de comportamento comuns em qualquer sociedade humana, vindo à tona em situações em que existem segmentos sociais cuja separação é acentuada (Mauss, 1979; Radcliffe-Brown, 1989a e 1989b). Nessas relações, encontramos uma combinação singular de cordialidade e antagonismo. Os indivíduos adotam um procedimento que em outro contexto expressaria e provocaria hostilidade. Entretanto, tudo se passa como se o comportamento não fosse levado a sério e, sendo assim, ninguém se ofende. No caso do Grupo de Pesquisa em Culturas Empresariais, os antropólogos insinuavam em várias reuniões a superficialidade da abordagem oferecida pela administração ao conceito de cultura, e mesmo à apreensão da realidade organizacional, ao passo que os administradores buscavam esquivar-se desta acusação afirmando que existem divergências na produção teórica da disciplina. A troça dos antropólogos e a aceitação dos in-

sultos pelos administradores foi a forma encontrada pelo grupo para evitar, por meio de conflitos simulados, a eclosão de conflitos reais.

***

Passarei agora, neste exercício de etnografia de um encontro de saberes, à descrição de outros aspectos da estruturação do Grupo de Pesquisa em Culturas Empresariais. Inicialmente abordarei a construção das relações ambientais. A articulação das relações que permitem à equipe continuar operando não são nada fáceis, envolvendo o trânsito entre grupos sociais portadores de visões de mundo, linguagens, interesses e objetivos bastante diferentes. Enfocarei brevemente quatro frentes de atuação extremamente esclarecedoras das *ligações perigosas* envolvidas na tecedura dessas relações ambientais, a saber:

- as instituições participantes na parceria (Unicamp e EAESP/FGV);
- os pares dos membros do grupo (professores e/ou pesquisadores);
- as agências de fomento;
- o universo empresarial.

No caso do Grupo de Pesquisa em Culturas Empresariais, a construção da interdisciplinaridade passa pelo estabelecimento de relações interinstitucionais. A negociação entre as instituições que representam a antropologia e a administração na parceria é muito delicada, representando por vezes barreiras ao desenvolvimento dos trabalhos.

Entre os três representantes da administração vinculados à EAESP-FGV que iniciaram os trabalhos com o grupo em 1995, José Roberto Ferro desapareceu sem prévio aviso após a reunião de abril do mesmo ano, sobre a qual eu já apresentei um pequeno relato. Não sei se esta ausência se devia a assuntos de foro privado. Ninguém no grupo sabia ao certo as razões do seu desaparecimento. Não foram dadas explicações oficiais, deixando mais espaço para a elaboração de versões extra-oficiais.

O longo e velado silêncio foi interrompido pelas solicitações dos outros dois membros da EAESP/FGV na parceria para que o coordenador da equipe resolvesse o problema. O impasse era o seguinte: José Roberto Ferro é professor de carreira da EAESP/FGV, ao passo que Ricardo Bresler e Isabela Curado não possuem esse *status*. Em virtude disso, eles reivindicavam que o coordenador negociasse com a FGV o ingresso de um novo professor da escola no grupo, uma vez que se sentiam "soltos na pesquisa, sem uma cobertura institucional". As reclamações eram feitas sempre em conversas informais que aconteciam após as reuniões. Em uma dessas oportunidades, Ricardo e Isabela foram mais

enfáticos, cobrando uma posição do coordenador. Havia um interesse político por detrás dessa solicitação: a intenção de influenciar a escolha do representante oficial da FGV na parceria.

A postura desses administradores, acrescida da ausência do professor "*le disparu*" na mesa-redonda organizada por Guilhermo Ruben na XX Reunião da ABA, precipitou um conflito que foi politicamente resolvido com uma solução negociada.

Em uma primeira reunião realizada após esse congresso, Guilhermo Ruben informou à equipe que o professor "*le disparu*" não mais fazia parte da equipe como pesquisador. Ele fora incluído entre os consultores do projeto.[12]

Esta foi uma decisão política extremamente hábil, privilegiou-se a reciprocidade, a troca de *capitais simbólicos*. Do ponto de vista da antropologia, um rompimento com a EAESP/FGV seria extremamente inconveniente. A FGV é vista como um dos centros de excelência em administração no país. Além disso, a antropologia brasileira está apenas iniciando sua aproximação com o universo empresarial, não possuindo ainda um canal fluente com as empresas. Assim, a participação da FGV no projeto temático representava um importante *capital simbólico* para o grupo.

Pude constatar a força dessa interpretação numa reunião em que Lea Carvalho, uma das antropólogas da equipe, fez questão de afirmar que, durante as negociações iniciais da pesquisa com o Banco do Brasil, quando estava pleiteando a inserção dos pesquisadores na organização, sempre acionava o nome da EAESP/FGV, como uma estratégia dotada de grande eficácia simbólica. "Eu sei que a FGV tem credibilidade no mundo empresarial, por isso eu sempre aciono o seu nome", disse ela.

A composição também era interessante para o professor "*le disparu*". Para ele, não poderia haver melhor solução do que a permanência no grupo na condição de consultor do projeto. Evitaria, assim, o desgaste com os debates e o esforço intelectual necessário para o avanço da pesquisa, sem perder, contudo, o *status* de membro do grupo, que poderia ser usado como um importante *capital simbólico* nas propostas de consultoria.

Esta solução negociada permitiu a Guilhermo Ruben ganhar tempo para articular o ingresso de um novo representante da EAESP-FGV na parceria. Tal articulação não se faria, todavia, sem um longo percurso. Na mesma reunião em que informara a alteração do *status* do professor "*le disparu*" na pesquisa, em abril de 1996, Guilhermo Ruben comunicou que havia feito um contato informal com Isidoro Blikstein, lingüista e professor da FGV, que ficara muito animado com a idéia de representar a EAESP na parceria. Este seria o primeiro passo de um longo processo que visava à legitimação institucional

[12] O projeto temático contava com a participação de alguns consultores, representantes de outras disciplinas, como a lingüística, a economia e a ciência da computação.

deste professor. Seis meses depois, em outubro de 1996, Guilherme Ruben teve uma reunião com a diretoria da EAESP/FGV, com o objetivo de definir as bases da participação da escola na pesquisa. No mês subseqüente, ele leu, durante uma reunião, uma carta enviada pela FGV, formalizando a participação de seu novo representante no projeto, o professor Isidoro Blikstein. Durante esse período intervalar, o professor não participou das atividades do grupo. Nas três últimas reuniões realizadas em 1996, após sua oficialização, ele também não apareceu.

O que podemos perceber através deste relato é que a construção da interdisciplinaridade pela via institucional esbarra, por vezes, nos meandros políticos das organizações universitárias. A estratégia política adotada por Guilhermo Ruben para resolver o problema originado pelo sumiço do professor "*le disparu*" mostrou-se apropriada para evitar um rompimento institucional e preservar um importante *capital simbólico*, mas certamente pagou o preço de cair no labirinto do poder, o que certamente atrasou a definição.

Quanto às relações dos membros do grupo com seus pares, professores e/ou pesquisadores que não fazem parte da pesquisa, a situação parece ser mais problemática para os antropólogos do que para os administradores. Durante a realização do trabalho de campo, os administradores não me relataram nenhum acontecimento que indicasse dificuldades de relacionamento com os pares em função da participação num grupo de pesquisa em parceria com antropólogos.

Já do lado dos antropólogos a situação muda de figura. Pude encontrar nas falas de alguns informantes a indicação de que o relacionamento com a administração é malvisto pelos pares. Um dos membros do grupo, aluno da graduação em ciências sociais da Unicamp, me disse ter enfrentado uma dificuldade desse tipo quando cursava a disciplina de antropologia econômica. A professora responsável pela cadeira solicitou que os estudantes realizassem, como produto final da disciplina, uma pequena pesquisa empírica. Meu informante pontuou para ela sua participação no grupo, no qual empreendia uma enquete numa organização empresarial, indagando sobre a possibilidade de vincular o trabalho final do curso à experiência que vinha tendo. A reação da professora veio de imediato. Perguntou-lhe se naquela empresa existia linha de montagem, se havia operários, informando que não lhe agradava nem um pouco a idéia da pesquisa antropológica com empresários. Meu informante tentou convencê-la de que tratava-se de uma empresa de alta base tecnológica, na qual a maioria dos funcionários são engenheiros. O resultado? Um impasse e sua decisão de realizar a pesquisa da disciplina em outro universo empírico.

Duas outras graduandas em ciências sociais pela Unicamp, que não participavam do Grupo de Pesquisa em Culturas Empresariais, mas que estavam sempre em sua órbita, me contaram que submeteram os seus currículos a processos de seleção para programas de *trainees* realizados por grandes empresas em São Paulo. Elas obtiveram aprovação na primeira fase da seleção e foram chamadas para um exame e para entrevistas. No entanto, a reação de

grande parte dos professores e colegas foi marcada pela desaprovação ("teve um grupo de amigos que não aceitou, foi totalmente contra") e ridicularização ("eles deram risada da situação"). Minhas informantes disseram que mesmo algumas amizades foram abaladas por essa decisão. Havia uma grande cobrança, um sentimento de revolta por elas estarem "se vendendo ao universo empresarial".

Essa dificuldade no relacionamento com os pares foi bem sintetizada por outra informante, Lúcia Muller, pesquisadora da UFRGS: "Não há dúvida de que, entre os antropólogos, há um grande preconceito em relação à área da administração. Sendo assim, é de se esperar que a aproximação de um antropólogo com esta área não seja muito bem compreendida ou mesmo bem-vista por seus pares. Creio, porém, que estes preconceitos tendem a diminuir à medida que um maior número de antropólogos dedique-se a esta área de conhecimento, contanto que consigam preservar sua identidade neste novo universo".

Voltemo-nos agora para o estabelecimento de relações com as agências financiadoras e com as empresas. No caso do grupo de pesquisa, estas duas frentes de trabalho estão estreitamente vinculadas. A aprovação do projeto pela Fapesp resultou no financiamento para a aquisição de materiais permanentes e de consumo, além de abrir a possibilidade de bolsas de iniciação científica para alunos de graduação envolvidos na pesquisa. Já a negociação realizada com a Unicamp garantiu a concessão de uma sala de trabalho. Com isso, aparelhou-se o grupo para os dois primeiros anos de atividade (o biênio 1996-97), facilitando a articulação de relações com as organizações empresariais.

A importância da parceria estabelecida com a Fapesp não tinha apenas uma razão prática. O financiamento obtido representou também um importante *capital simbólico*. Em julho de 1996 a Fapesp publicou no seu boletim mensal, *Notícias Fapesp*, uma matéria de duas páginas sobre o projeto temático desenvolvido pelo grupo, com a seguinte chamada de capa: "A face brasileira da cultura empresarial".[13] A matéria foi, então, apropriada como *cartão de visita*, uma forma de transmitir a seguinte mensagem: *somos um grupo de pesquisa formado por instituições reconhecidas nacionalmente como centros de excelência na produção do saber em antropologia e em administração, e apoiado por uma das principais agências de fomento à pesquisa do país*. Isto garantiria a credibilidade para negociar a participação de empresas na pesquisa.

À publicação dessa matéria pela Fapesp veio juntar-se o aparecimento, na revista do Banco América do Sul, uma das empresas inseridas no projeto,

[13] Esse texto foi publicado mais tarde no livro *Vigor e inovação na pesquisa brasileira: resultados de projetos temáticos em São Paulo* (Fapesp, 1998).

de uma reportagem sobre a pesquisa antropológica em organizações empresariais. Na matéria, que enfatiza o trabalho desenvolvido pelo grupo, há, inclusive, uma fotografia e um breve currículo do coordenador. Logo no primeiro parágrafo o autor busca surpreender o leitor: "O antropólogo realiza seu trabalho. Participação em festas, rituais de integração, reuniões... Olhos atentos e ouvidos aguçados para captar muitas informações. E você imaginando que o local seja uma aldeia indígena. Esqueça! Os olhos dele estão voltados para outro lugar. Ele está observando mesas de trabalho, escutando o barulho dos computadores, observando gente... Na verdade seu campo de pesquisa está sendo as empresas".

A revista circula por todos os departamentos e filiais da empresa. Portanto, a matéria pôde auxiliar a inserção dos pesquisadores durante o trabalho de campo, uma vez que aguçava a curiosidade e despertava o interesse dos funcionários pela pesquisa. Além disso, ela era um potencial canal de divulgação para o grupo, dada sua distribuição para outras organizações (clientes e fornecedores). A matéria representou, então, uma importante *peça de marketing:* lançava-se mão dela sempre que se contatavam novas empresas.

No início das atividades do ano de 1996, quando a Fapesp já havia concedido o financiamento, pensou-se em desenvolver um pequeno *folder* a fim de dinamizar o contato com as empresas. Contudo, este projeto não foi levado a cabo e a divulgação resumiu-se às matérias publicadas no jornal da Fapesp e na revista do Banco América do Sul.

Uma outra ação que nos informa sobre a construção das relações ambientais do grupo de pesquisa refere-se à publicação de artigos científicos. Sobre os artigos, Latour ressalta a importância de atentarmos para os interesses dos autores, os espaços de publicação, os públicos a que se destinam, os impactos que trazem e os retornos que oferecem, seja através de sua citação em outros artigos, seja pela sua capacidade de convencer um público suficientemente forte economicamente para financiar novas pesquisas (Latour & Woolgar, 1988; Latour, 1989). No caso do Grupo de Pesquisa em Culturas Empresariais, pude perceber um duplo papel desempenhado pelos artigos: a legitimação acadêmica perante os pares e as agências de financiamento, e a sensibilização de *homens de negócios* posicionados no universo empresarial.

No início das atividades da pesquisa, Guilhermo Ruben publicou alguns artigos que contribuíram para legitimar o grupo perante os pares e as agências de financiamento (Ruben, 1995b; Ruben et alii, 1996). Tais artigos foram publicados em periódicos com tradição e penetração no universo acadêmico: a *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, da Anpocs, e a *Revista de Administração Pública*, da EBAP/FGV. No caso do artigo publicado na *RBCS*, o autor optou por uma argumentação densa, construída numa linguagem especializada, por vezes um tanto quanto hermética, valorizada pelo público acadêmico.

Uma estratégia completamente diferente foi utilizada em outro artigo escrito pelo coordenador do grupo. Trata-se de uma descrição etnográfica dos conflitos culturais presentes no encontro entre *homens de negócios* provenien-

tes de diferentes tradições nacionais.[14] O texto foi escrito numa linguagem simples, tendo a preocupação de evidenciar as conseqüências práticas das diferenças culturais no âmbito da gestão empresarial. O autor chega mesmo a afirmar, numa passagem do texto, que a empresa, uma *joint venture* que estava sendo formada por empresários argentinos e brasileiros, não fracassou "porque havia em seu quadro, além de seis associados, todos qualificados e competentes, um antropólogo que tinha por função, tal como Gellner havia anunciado alguns anos antes para a nossa profissão: 'transformar em residuais as perspectivas que, para os agentes sociais, eram consideradas como radicalmente diferentes'".

Escrito de forma didática e ressaltando o potencial da antropologia, demonstrando a importância do saber antropológico para o universo empresarial, não estaria o artigo adequado para publicação em um periódico que circulasse também entre *homens de negócios*? Foi exatamente esta a estratégia escolhida. O texto, inicialmente publicado no CD-ROM de um congresso internacional de administração realizado na HEC-Canadá (Ruben, 1995a), foi aprovado para publicação na *Revista de Administração de Empresas*, da EAESP/FGV. Este periódico, ainda que esteja voltado para o público acadêmico de administração, reestruturou nos últimos anos sua linha editorial, aproximando-se dos leitores situados em empresas, sendo, portanto, o veículo mais adequado para os propósitos do autor.

Afirmei acima que a articulação das relações ambientais que permitem ao grupo continuar operando não são nada fáceis, envolvendo o trânsito entre instituições e atores sociais com visões de mundo, linguagens, interesses e objetivos bastante diferentes. Destaquei também que a relação com os pares é tensa, sobretudo para os profissionais da antropologia. Devo esclarecer um pouco mais essas colocações.

Para os professores/pesquisadores de administração, a necessidade de estabelecer uma articulação com o universo empresarial não representa motivo de desgaste com os pares. Falar a linguagem própria do mundo das empresas é um dever do ofício desses profissionais, condição *sine qua non* para que se possa lecionar numa escola de administração.

O mesmo não ocorre com os docentes de antropologia. Na comunidade antropológica, tudo se passa como se houvesse um sistema de classificação dos universos acadêmico e empresarial a partir de critérios de *pureza* e *impureza*. Dentro deste sistema, as organizações empresariais são vistas como algo *impuro*, do qual o antropólogo se deve resguardar, mantendo-se no ambiente acadêmico. Partindo da definição, expressa por Mary Douglas, da sujeira como algo que está fora de lugar (Douglas, 1976), podemos dizer que, para a comunidade antropológica, a empresa não é *o lugar* do profissional de

[14] Este artigo resulta da pesquisa desenvolvida pelo autor, que, conforme afirmei no início deste capítulo, representa o marco de origem do Grupo de Pesquisa em Culturas Empresariais.

antropologia. Portanto, aqueles antropólogos que desejam transitar pelo "poluído" ambiente empresarial não o fazem sem a vigilância e as recomendações de cuidado dos pares, que alguns consideram *patrulhamento ideológico*.

O universo empresarial, por seu turno, é portador de um *ethos* pragmático. Não raro, *homens de negócios* nutrem um sentimento de desdém pelo ambiente acadêmico: "Aqui a coisa é diferente! Na prática a teoria é outra!" Questiona-se o pesquisador sobre a possibilidade de aplicação prática dos resultados da pesquisa. Deseja-se saber se eles podem ser traduzidos em políticas de gestão e estratégias de ação capazes de solucionar problemas concretos enfrentados pelas organizações. Transitar neste universo significa, portanto, saber lidar com as expectativas das empresas por resultados práticos.

Ora, os professores/pesquisadores de administração, ainda que na academia, falam a linguagem do universo empresarial: afinal, eles estão preparando profissionais para atuar em empresas. Não se consegue, e mesmo não se pretende, responder sempre positivamente a esta expectativa das empresas por resultados práticos. Muitas vezes, ao menos para aqueles que desenvolvem uma análise crítica da realidade empresarial, esta demanda pragmática é frustrada, podendo, mesmo, se tornar o alvo da crítica do analista, no sentido de denunciar a totalização da racionalidade instrumental no ambiente empresarial. No entanto, o fato de conhecer mais a fundo essa *tribo* e a sua linguagem habilita os professores/pesquisadores de administração para o trânsito no universo empresarial. Eles estão mais preparados para o diálogo.

De toda forma, ainda que o professor/pesquisador de antropologia se encontre numa posição menos confortável do que o de administração no diálogo com *homens de negócios*, ambos são atingidos pela oposição que ainda marca as relações universidade/empresa, produção científica/resultados práticos. Talvez tais oposições façam parte de uma *imagem do saber* que é *cross-disciplinary*, como diria Elkana (1981).

Pensar a relação universidade/empresa era central para o Grupo de Pesquisa em Culturas Empresariais. Sua existência dependia de uma boa construção desta relação. Porém, as coisas não se passavam de forma simples. Sempre que este tema emergia, havia polêmica entre os membros do grupo. Presenciei uma reunião na qual se discutiram importantes questões referentes às relações universidade/empresa, pesquisa/consultoria, conhecimento/intervenção. Questionou-se a possibilidade de o grupo receber apoio financeiro das empresas para a realização das pesquisas. De uma lado, falava-se do compromisso acadêmico do projeto temático e do seu vínculo com a Fapesp. Por outro lado, surgiam perguntas sobre a definição do produto do grupo, de seu diferencial em relação a outros consultores, buscando-se identificar estratégias para seduzir as empresas, a fim de extrair delas recursos financeiros para o desenvolvimento da pesquisa.

Tudo se passava como se o grupo estivesse vivendo uma crise de identidade. Seus membros pareciam não saber claramente o que os unia em torno daquela mesa. Num dado momento, o coordenador assumiu a palavra e ini-

ciou uma longa narrativa. Ele recuperou a história do grupo, falou da pesquisa etnográfica, situando-a como um contribuição original que os participantes estavam trazendo para o universo empresarial, destacou a fidelidade com a academia, sem, entretanto, abrir mão da contraprestação financeira das empresas interessadas pela pesquisa. Afirmou também que, embora o compromisso inicial fosse com a produção de um novo saber, não descartava a possibilidade deste saber dotar a antropologia de uma perspectiva pragmática, ampliando o mercado de trabalho dos antropólogos para além das agências de fomento, universidades e instituições governamentais. Enquanto ele falava, todos ficaram calados, ouvindo, atentos. Sua fala durou cerca de trinta minutos. Era uma narrativa que buscava reconstruir a identidade do grupo, uma identidade constantemente renegociada em função da complexa fronteira em que seus membros se encontram.

A discussão sobre a identidade do grupo se fez presente também em outras ocasiões. Em agosto de 1996 fiz uma explanação de minha pesquisa para a equipe. Como já podia esperar, a apresentação suscitou um grande debate. Uma espécie de auto-reflexão foi desencadeada, uma procura pela identidade: "O que nós somos? Como devemos nos relacionar com o universo empresarial? De que forma proceder diante das dificuldades de relacionamento com os pares?" Questões como estas eclodiram durante a apresentação.

Como bem notou Carlos Frederico Lúcio, um dos membros do grupo, todos afirmavam que não era preciso ficar justificando a todo momento a opção de empreender pesquisas em organizações empresariais, mas cada um em particular apresentava uma razão para essa escolha. Falava-se da importância deste tipo de pesquisa e dos desdobramentos que poderia trazer. Mostrava-se sua capacidade de captar o apoio das agências de financiamento, no que se refere tanto a bolsas de pesquisa quanto aos recursos necessários para a realização dos trabalhos. A auto-reflexão caminhava no sentido de reafirmar a identidade do grupo, ressaltando, com diferentes argumentos, a importância dos trabalhos que estavam sendo desenvolvidos.

Se a fronteira entre os universos acadêmico e empresarial colocava o grupo numa situação delicada, não deixaram de existir estratégias para enfrentar a situação. Elaboraram-se diferentes discursos que, acionados em situações particulares, se mostravam eficazes no trânsito em distintos universos. Assim, nas reuniões internas, conforme argumentei acima, procurava-se fortalecer sobretudo o compromisso acadêmico, ainda que não se negasse a possibilidade de aplicação futura do saber que estava sendo produzido. Já nas negociações com *homens de negócios* ressaltava-se a presença de dimensões culturais na gestão empresarial e sinalizava-se para algumas possibilidades de aplicação prática dos resultados da investigação.

Havia, ainda, um terceiro discurso, utilizado especialmente em congressos e reuniões científicas, quando a possibilidade de conflito com os pares se fazia presente. Este discurso redefinia a importância do grupo a partir

de duas linhas de raciocínio. De uma lado, argumentava-se o caráter momentâneo do estudo sobre grandes empresas. Apontava-se a semelhança com a estratégia dos etnólogos, que estudaram primeiro as grandes tribos. No desdobramento da trajetória do grupo viriam as pesquisas e o apoio a pequenos empresários, tantas vezes condenados à falência no Brasil. Não haveria nenhum mal nisso. De outra parte, afirmava-se que a maioria dos estudos antropológicos e sociológicos sobre organizações empresariais investiga o ponto de vista dos segmentos operários. No caso do projeto temático desenvolvido pelo grupo, buscava-se desvendar o discurso das classes dirigentes, dos "opressores",[15] que, ao mesmo tempo, são oprimidos pela vida que levam. "Como dorme um executivo que no outro dia deve demitir muitos funcionários, colocando diversas famílias em uma situação difícil?", perguntou Guilhermo Ruben numa reunião científica. Tratar-se-ia, portanto, de mapear um outro ponto de vista sobre o mesmo fenômeno.

Sempre que este último argumento era acionado, destacavam-se as semelhanças entre o trabalho do grupo e aquele desenvolvido por um dos representantes da antropologia pós-moderna: o estudo de Crapanzano sobre um grupo dominante, os brancos da África do Sul. Para Crapanzano, sua pesquisa tinha o objetivo de enfocar "os efeitos da dominação na vida quotidiana — não na vida quotidiana de pessoas que sofrem a dominação, mas de pessoas que dominam (...) o discurso de pessoas que são privilegiadas por aquele poder e, paradoxalmente, no seu privilégio, vítimas dele" (Caldeira, 1988:148).

O que quero destacar é que três diferentes discursos eram acionados pelo grupo nos momentos específicos em que se mostravam eficazes. Acionar o terceiro discurso no diálogo com *homens de negócios* seria constrangedor, condenaria as negociações ao malogro. Mais importante do que elaborar os três discursos, foi saber utilizá-los adequadamente, nos momentos certos, com os atores certos.

Fechando esta breve descrição etnográfica do Grupo de Pesquisa em Culturas Empresariais, cabe destacar o esforço que este tem feito no sentido de legitimar o estudo das organizações empresariais no âmbito da comunidade antropológica brasileira. A partir do GT realizado na Reunião da ABA de 1994, que deu origem ao grupo, em todas as reuniões da ABA subseqüentes, tanto as nacionais quanto as regionais, realizaram-se discussões voltadas para a temática das organizações empresariais.[16] Nestas ocasiões a organização esteve sob a responsabilidade de membros do grupo.

---

[15] Colocado entre aspas pelo coordenador do grupo durante sua fala em uma reunião científica.
[16] Foi assim na V Reunião de Antropologia (Merco)Sul, realizada em Tramandaí no ano de 1995, na XX Reunião da ABA, que aconteceu em 1996 na cidade de Salvador, no V Encontro de Antropólogos do Norte e Nordeste, realizado no Recife em 1997, e na XXI Reunião da ABA, sediada em Vitória em 1998.

Além disso, no âmbito da Unicamp, universidade que abriga o grupo, foi aprovada em 1996 a criação da disciplina de antropologia das organizações, que passou a constar na lista de matérias optativas oferecidas aos graduandos do Curso de Ciências Sociais. Ministrada pela primeira vez em 1996, a disciplina voltou a ser oferecida no segundo semestre de 1997.

Dessa forma, apesar das dificuldades que tem encontrado, o Grupo de Pesquisa em Culturas Empresarias vem dando um importante passo para a construção de uma nova área dos estudos antropológicos no país: a antropologia das organizações.

4. Considerações finais: fluxos conceituais interdisciplinares e diferentes horizontes intelectuais

"Estou interessado em como as idéias antropológicas 'viajam' para outras disciplinas. Como elas são traduzidas ou rejeitadas?"
Clifford, 1996:7

Apresentei neste artigo diversos conflitos entre antropólogos e administradores, cuja origem me parece estar situada na recepção dos fluxos conceituais interdisciplinares dentro do quadro dos diferentes horizontes intelectuais a partir dos quais os membros dessas comunidades acadêmicas falam. Não acredito, entretanto, que as diferenças entre os saberes da antropologia e da administração sejam incomensuráveis e que as identidades construídas por antropólogos e administradores sustentem-se em elementos irredutíveis. As fronteiras disciplinares não são tão rígidas assim, elas podem ser transpassadas, e isto já está acontecendo. Ainda assim, cabe ressaltar que a renegociação dos limites entre as disciplinas científicas coloca o problema da romantização, da idealização a que está sujeito um saber quando apropriado por profissionais de outros campos, que não conhecem a fundo sua tradição.[17] Dessa forma, os fluxos conceituais trazem sempre consigo o problema da tradução dos conceitos que circulam de uma disciplina a outra.

Dizer que identidades e diferenças não são irredutíveis, não são rígidas, nem muito menos imutáveis, não passa pela negação de que existam tradições, mas sim pelo reconhecimento que elas são configurações históricas,

[17] Tentei demonstrar o risco de romantização e idealização da disciplina do *outro*, sempre presente nesse encontro de saberes, no artigo "Ligações perigosas: breves reflexões sobre as relações entre antropologia e administração" (Jaime Júnior, 1996).

portanto inventadas e reinventadas de forma dinâmica. Penso que uma complementaridade mais efetiva entre antropologia e administração poderá ser levada a cabo quando alguns profissionais, partindo de uma dessas tradições disciplinares, realizarem esforços de socialização na outra disciplina, seja através de cursos acadêmicos, seja de forma autodidata, adquirindo um trânsito entre os dois campos do saber, falando as duas linguagens. Ter-se-á então superado os impasses da interdisciplinaridade pela via da transdisciplinaridade (Morin, 1982).

Iniciei a seção anterior deste artigo com uma frase de Edgar Morin, colocada em epígrafe, com o intuito de reforçar as dificuldades que caracterizam a construção de uma complementaridade entre os saberes da antropologia e da administração. Nesta frase, Morin (1982) faz uma crítica à interdisciplinaridade, à qual opõe a transdisciplinaridade. Paradoxalmente, gostaria de encerrar este texto com uma mensagem otimista, deixando um estímulo para os primeiros profissionais que têm assumido os riscos de transitar nesta complexa fronteira interdisciplinar: "Finalmente, resta comentar sobre o perfil desses novos 'operadores transdisciplinares da ciência'. Serão (ou são, porque de fato já estão por aí) mutantes metodológicos, sujeitos prontos para o trânsito interdisciplinar, transversais, capazes de (trans)passar fronteiras, à vontade nos diferentes campos de (trans)formação, agentes transformadores e transformantes. A formação desses agentes será essencialmente 'anfíbia', com etapas sucessivas de treinamento-socialização-enculturação em distintos campos científicos" (Almeida, 1997:16).

Referências bibliográficas

Almeida, Naomar. Transdisciplinaridade e saúde coletiva. *Ciência e saúde coletiva*. Rio de Janeiro, Abrasco, *2*(1-2):5-20, 1997.

Bourdieu, Pierre. O campo científico. In: Ortiz, Renato (org.). *Pierre Bourdieu: sociologia*. São Paulo, Ática, 1994. p. 122-55.

Caldeira, Teresa. A presença do autor e a pós-modernidade em antropologia. *Novos Estudos Cebrap*. São Paulo, Cebrap, (21):133-57, 1988.

Clifford, James. As fronteiras da antropologia: entrevista com James Clifford. In: Clifford, James. *A experiência etnográfica: antropologia e literatura no século XX*. Rio de Janeiro, UFRJ, 1996. p. 252-73.

Delaporte, Yves. L'objet et la méthode: quelques réflexions autour d'une enquête d'ethnologie urbaine. *L'Homme*. Paris, Collège de France, *XXVI*(1-2):155-69, 1986.

———. De la distance à la distanciation: enquête dans un milieu scientifique. In: Gutwirth, J. & Pétonnet, C. (orgs.). *Chemins de la ville: enquêtes ethnologiques*. Paris, Éditions du CTHS, 1987. p. 229-45.

Douglas, Mary. *Pureza e perigo*. São Paulo, Perspectiva, 1976.

Elkana, Yehuda. A programmatic attempt at an anthropology of knowledge. In: Mendelsohn, Everett & Elkana, Yehuda (eds.). *Sciences and cultures: anthropological and historical studies of the sciences*. Dordrecht, D. Reidel, 1981. p. 1-76.

Fapesp. A face brasileira da cultura empresarial. In: *Vigor e inovação na pesquisa brasileira: resultados de projetos temáticos em São Paulo*. São Paulo, Fapesp, 1998. p. 106-11.

Geertz, Clifford. The way we think now: toward an ethnography of modern thought. In: Geertz, Clifford. *Local knowledge: further essays in interpretative anthropology*. New York, Basic Books, 1983. p. 147-63.

Jaime Júnior, Pedro. Ligações perigosas: breves reflexões sobre as relações entre antropologia e administração. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, *30*(4):108-37, jul./ago.1996.

———. Antropologia e administração: encontro de saberes. Uma abordagem etnográfica. Campinas, IFCH-Unicamp, 1997. (Dissertação de Mestrado.)

Latour, Bruno. *La science en action*. Paris, La Decouverte, 1989.

——— & Woolgar, Steve. *La vie de laboratoire: la production des faits scientifique*s. Paris, La Découverte, 1988.

Lima, Roberto Kant de. *A antropologia da academia: quando os índios somos nós*. Rio de Janeiro, Vozes/UFF, 1985.

Mauss, Marcel. Relações jocosas de parentesco. In: Oliveira, Roberto Cardoso de (org.). *Mauss: antropologia*. São Paulo, Ática, 1979. p. 164-76.

Morin, Edgar. A antiga e a nova transdisciplinaridade. In: Morin, Edgar. *Ciência com consciência*. Lisboa, Europa-América, 1982. p.217-20.

Oliveira, Roberto Cardoso de (1988). A vocação metadisciplinar da etnografia da ciência. In: Oliveira, Roberto Cardoso de. *Sobre o pensamento antropológico*. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1988. p. 161-80.

Radcliffe-Brown, A. R. Apontamentos sobre a relação de brincadeira. In: Radcliffe-Brown, A. R. *Estrutura e função nas sociedades primitivas*. Lisboa, Edições 70, 1989a. p. 133-54.

———. Nota adicional sobre as relações de brincadeira In: Radcliffe-Brown, A. R. *Estrutura e função nas sociedades primitivas*. Lisboa, Edições 70, 1989b. p. 155-70.

Ruben, Guilhermo. *O que é nacionalidade*. São Paulo, Brasiliense, 1987.

———. Teoria da identidade: uma crítica. *Anuário Antropológico/86*. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, p. 75-92, 1988.

———. Teoria da identidade na antropologia: um exercício de etnografia do pensamento moderno. In: Corrêa, Mariza & Laraia, Roque (orgs.). *Roberto Cardoso de Oliveira — homenagem*. Campinas, IFCH/Unicamp, 1992. p. 79-97.

———. *Culture et gestion des entreprises au Brésil: une étude comparative*. In: Colloque International Entreprises et Sociétés: enracinement, mutations et mondialisation. *Annales*. Montréal, École des Hautes Études Commerciales, 1995a. CD-ROM.

———. Empresários e globalização: prolegômenos de uma metodologia antropológica de compreensão e ação. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, ano 28, (10):71-87, 1995b.

———. O "tio materno" e a antropologia quebequense. In: Oliveira, Roberto Cardoso de & Ruben, Guilhermo (orgs.). *Estilos de antropologia*. Campinas, Unicamp, 1995c. p. 121-38.

——— et alli. Resíduos e complementaridade: das relações entre a teoria da administração e a antropologia". *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, *30*(3):68-80 maio/jun. 1996.