

## Antropologia para Administradores

Com base no conhecimento antropológico é possível conceituar cultura organizacional como rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional, sendo simultaneamente ambíguas, contraditórias, complementares, díspares e análogas implicando ressemantizações que revelam a homogeneidade e a heterogeneidade organizacionais. Assim, este livro pretende ser uma contribuição para aqueles que se dedicam aos estudos voltados para a temática cultura organizacional sob uma ótica interdisciplinar.

*Público-alvo:* alunos de graduação e pós-graduação dos cursos de Administração, profissionais das áreas de recursos humanos e organizações e estudiosos interessados na temática.

  
**UFRGS**  
EDITORA

ISBN 978-85-7025-980-6



9 788570 259806



Antropologia para Administradores

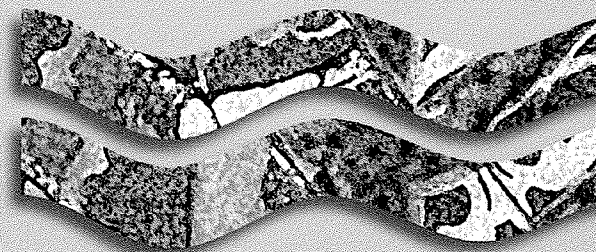
Neusa Rolita Cavedon

# Antropologia para Administradores

Neusa Rolita Cavedon

Segunda Edição

  
**UFRGS**  
EDITORA



Antropologia  
para  
Administradores



UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO RIO  
GRANDE DO SUL

Reitor

José Carlos Ferraz Hennemann

Vice-Reitor e Pró-Reitor  
de Coordenação Acadêmica

Pedro Cezar Dutra Fonseca

**EDITORA DA UFRGS**

Diretora

Jusamara Vieira Souza

Conselho Editorial

Ana Lígia Lia de Paula Ramos

Cassilda Golin Costa

Cornelia Eckert

Flávio A. de O. Camargo

Iara Conceição Bitencourt Neves

José Roberto Iglesias

Lúcia Sá Rebello

Mônica Zielinsky

Nalú Farenzena

Sílvia Regina Ferraz Petersen

Tania Mara Galli Fonseca

Jusamara Vieira Souza, presidente

# Antropologia para Administradores

Neusa Rolita Cavedon

Segunda Edição



Da Pesquisa  
ao Ensino de Graduação:  
Produção de Material Didático

UFRGS/Pró-Reitorias de Graduação, de Pesquisa e de Pós-Graduação

  
**UFRGS**  
EDITORA

© de Neusa Rolita Cavedon  
1ª edição: 2003

Direitos reservados desta edição:  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Capa: Vera Lúcia Gliese  
Revisão: Maria da Glória Almeida dos Santos  
Editoração eletrônica: Sílvia Aline Otharan Nunes

Neusa Rolita Cavedon é Bacharel em Ciências Econômicas e em Administração de Empresas e Administração Pública pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Mestre em Administração – Área de Concentração Recursos Humanos pelo PPGA/EA/UFRGS e mestre em Antropologia Social, pelo PPGAS/UFRGS. Doutora em Administração pelo PPGA/EA/UFRGS. É professora na Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e pesquisadora do CNPq.

---

C378a Cavedon, Neusa Rolita  
Antropologia para administradores / Neusa Rolita Cavedon. 2.ed. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008.

(Da Pesquisa ao Ensino de Graduação: Produção de Material Didático – UFRGS/Pró-Reitorias de Graduação, de Pesquisa e de Pós-Graduação)

Prefácio de Roberto C. Fachin, Professor titular da UFRGS (1963-2002) e Professor PUC Minas – Fundação Dom Cabral.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Antropologia social – Interdisciplinaridade. 3. Escolas antropológicas – Etnocentrismo – Relativismo cultural – Conflito – Significado. 4. Cultura – Homogênea – Heterogênea – Conceito – Evolução. 5. Cultura organizacional – Brasil. 6. Universo sócio-cultural brasileiro – Representações sociais – Diversidade. 7. Modelos organizacionais – Mitos – Ritos. 8. Etnografia – Etnologia – Método – Interpretação. I. Cavedon, Neusa Rolita. II. Fachin, Roberto Costa. III. Título. IV. Série.

CDU 658:572.9

---

CIP-Brasil. Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
(Ana Lucia Wagner – Bibliotecária responsável CRB-10/1396)  
ISBN 978-85-7025-980-6

À minha mãe, ao meu pai (*in memoriam*),  
ao Ivo (*in memoriam*) e aos meus alunos.

## Prefácio

O aparecimento de uma obra didática – “Antropologia para Administradores” – que tenho a satisfação de prefaciar, é reflexo da florescente, embora talvez ainda incipiente, abordagem etnográfica em pesquisas em administração no Brasil. Das 178 referências bibliográficas deste livro, cerca de 50 são referências específicas de obras onde a relação entre a antropologia e a administração é explícita ou em que as palavras cultura ou cultura organizacional está presente ou implícita. As demais são de clássicos da antropologia universal, ou de clássicos da antropologia no Brasil ou onde a influência da antropologia (e por vezes da psicologia social) se fazem presentes. A compreensão da cultura e da cultura organizacional passou a ser preocupação comum nos textos, nas aulas, nos trabalhos de consultoria, em trabalhos de pesquisa e esta obra reflete a necessidade de uma perspectiva científica adequada para tais trabalhos.

Um dos autores referenciados, Guerreiro Ramos, é responsável por um texto (A teoria administrativa e a utilização inadequada de conceitos, publicado, no Brasil, em 1973) que atestaria a importância da obra que Neusa R. Cavedon está apresentando aos leitores. Como uma ciência social aplicada, a administração se socorre de outras ciências sociais para produzir conhecimento. Mas nem sempre, se diria, usando conceitos adequadamente.

Neusa R. Cavedon tem essa preocupação com o uso adequado de conceitos transpostos de outras ciências. Daí esta obra. Fui orientador de Neusa nos cursos de mestrado e doutorado em administração e sei bem de seu interesse acadêmico e da sua preocupação com a abordagem antropológica.

Tenho acompanhado sua trajetória acadêmica desde a metade de seus estudos em nível de mestrado (a partir de 1986). Havia eu voltado de um período de pós-doutorado em Montréal, Canadá, onde tinha mantido contato com diferentes abordagens à pesquisa em administração, onde a preocupação com a relação entre as ciências sociais e a administração se

mostrava ativa e desafiante. Ao retornar, com algumas boas idéias e um repertório de informações novas, comecei a reunir-me com um grupo incipiente de pesquisa em gestão de ciência e tecnologia, com alunos que estavam por definir os temas de suas dissertações de mestrado, como de hábito com preocupações altamente abrangentes e que precisavam ser dimensionadas. Neusa fazia parte do grupo. Tentei dissuadi-la de suas preocupações iniciais e precepei-me em trazer-lhe outras contribuições. Entre os artigos que passei a ela e que acreditava poderiam vir a interessá-la estava um de Trice e Beyer (referido na bibliografia deste livro) lidando com o tema de cerimoniais e ritos; outro era referente a um capítulo da tese de doutorado de Omar Aktouf (também referido na bibliografia) utilizando o método da observação participante numa pesquisa sobre relações entre o gestor e o empregador numa cervejaria do Canadá. O tema de mitos e ritos foi o de sua dissertação de mestrado. Disse a ela da importância de termos um antropólogo como co-orientador do estudo e Sérgio Teixeira, colega da UFRGS, aceitou em ser essa figura.

A conclusão do mestrado em administração foi a centelha acesa que impulsionou Neusa a avançar na compreensão da antropologia. Assim buscou ela, ainda na UFRGS, o mestrado em antropologia social, enfrentando ali, talvez, as dificuldades de compreensão da postura do administrador pelos antropólogos. A partir da conclusão desse segundo mestrado é que Neusa se dispôs a caminhar, então com mais segurança, para seu doutorado em administração, onde pesquisou a cultura de duas instituições universitárias. É assim pessoa que fala da “antropologia para administradores” com conhecimento de causa.

O diálogo entre a antropologia e a administração não tem sido fácil na academia brasileira. Mas há indícios fortes de mudanças favoráveis. Não só o número de autores publicados tem crescido como começam a merecer destaque as contribuições com esse viés metodológico. Um desses exemplos: Neusa Cavedon foi a única profissional de administração premiada com o prêmio Top Ser Humano da Associação Brasileira de Recursos Humanos – RS (ABRH-RS) em 2002, com pesquisa realizada no mercado público de Porto Alegre, de indiscutível formato antropológico (infelizmente, não incluída neste volume).

A obra que ora é entregue a seus leitores é uma síntese da trajetória de Neusa Cavedon. A busca do entendimento da cultura numa perspectiva antropológica e da cultura organizacional é a primeira parte do

livro. A compreensão da cultura brasileira e de suas interfaces com a cultura organizacional desde a leitura de clássicos como Roberto Da-Matta a textos mais recentes em que o meio organizacional está presente é a segunda parte. A terceira parte já incorpora as preocupações que desenvolveu nos seus estudos de doutorado, onde a leitura da cultura através das representações sociais recebe o influxo não só da antropologia mas também da psicologia social. Finalmente, a quarta parte é a contribuição que Neusa Cavedon traz para quem queira enveredar pela pesquisa em administração a partir do método etnográfico.

Assim, esta obra foi escrita por quem tem a competência e a credibilidade decorrente de uma vivência acadêmica relevante para trazê-la ao conhecimento do público da área, dedicando-a diretamente a seus alunos nas disciplinas de antropologia para administradores, ou de cultura organizacional, existentes em nível de graduação ou de pós-graduação.

Tenho a certeza de sua aceitação e da contribuição que traz.

Roberto C. Fachin  
Professor titular UFRGS (1963-2002)  
Professor PUC Minas – Fundação Dom Cabral

# Sumário

INTRODUÇÃO .....	13
Primeira parte	
CULTURA NUMA PERSPECTIVA ANTROPOLÓGICA E A CULTURA ORGANIZACIONAL .....	19
<b>De volta às origens</b> .....	21
A gênese das noções de cultura .....	21
O evolucionismo .....	23
O evolucionismo do século XIX .....	23
Os evolucionistas contemporâneos .....	26
A escola americana .....	30
A escola inglesa .....	38
A escola francesa .....	45
<b>Cultura organizacional</b> .....	51
Os múltiplos enfoques .....	52
O conceito .....	52
Classificação das culturas organizacionais .....	59
Cultura ou culturas organizacionais .....	64
Girando o caleidoscópio .....	65
A cultura organizacional e os novos conceitos administrativos .....	66
Cultura organizacional e Psicanálise .....	68
As escolas antropológicas e o pensar administrativo .....	74
Segunda parte	
CULTURA BRASILEIRA <i>VERSUS</i> CULTURA ORGANIZACIONAL .....	75
<b>Ambigüidades do universo cultural brasileiro</b> .....	77
Casa e rua .....	77
O jeitinho .....	80
Comparando a sociedade brasileira com a americana .....	83
Cultura heterogênea ou homogênea .....	87

<b>A cultura brasileira e sua interface com a cultura organizacional</b> .....	89
O paternalismo na cultura organizacional .....	89
As etnografias de uma marcenaria e de um banco .....	94
A cultura organizacional local .....	97
 Terceira parte	
<b>AS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS</b> .....	99
 <b>A leitura da cultura através das representações sociais</b> .....	101
No limbo de três ciências .....	101
O início das teorizações .....	103
A contribuição da Psicologia Social .....	104
As representações sociais no âmbito antropológico .....	110
As representações sociais sob um enfoque marxista .....	117
Mito e rito como representações sociais .....	119
A eterna discussão do individual <i>versus</i> o social .....	126
 <b>As representações sociais nas organizações</b> .....	131
Falas, mitos e ritos organizacionais .....	131
As representações sobre a cultura organizacional em uma fábula .....	137
 Quarta parte	
<b>O FAZER ETNOGRÁFICO</b>	
<b>E A SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A ADMINISTRAÇÃO</b> .....	141
 <b>Em busca dos imponderáveis da vida real</b> .....	143
O método etnográfico .....	143
A etnografia das sociedades complexas .....	154
O passado auxiliando na compreensão do presente .....	156
 <b>As organizações e o método etnográfico</b> .....	159
Desvendando valores e identidades organizacionais .....	159
Passando a acreditar que santo de casa faz milagres .....	165
 <b>REFERÊNCIAS</b> .....	167

## Introdução

Nos meios empresariais constantemente ouve-se a expressão "Ah! Isto é um problema de cultura organizacional!". As dissonâncias, as resistências às mudanças, a má comunicação, os problemas em geral, costumam ser atrelados aos aspectos da cultura da empresa, ou organizacional para ser mais abrangente. Mas será que aquilo que é qualificado como "cultura organizacional" corresponde ao significado real da conceituação desenvolvida na Antropologia Social e transposta para o âmbito Administrativo? Será que os teóricos da Administração dominam a evolução das teorias antropológicas? Será que em se tratando das organizações brasileiras, existe uma noção clara sobre o contexto macrocultural onde as mesmas encontram-se inseridas? Será que os administradores dominam a importância das representações sociais como forma de se desnudar um universo cultural mediante a interpretação dos significados que elas revelam?

Alguns trabalhos de pesquisa e de consultoria parecem responder afirmativamente a essas indagações, outros, porém, mostram uma certa precariedade com relação à compreensão dessa interdisciplinaridade. Por que é importante aprofundar-se os estudos sobre cultura organizacional a ponto de incursionar-se pelos caminhos da Antropologia?

O homem sempre procurou as origens de tudo o que lhe diz respeito. E, é através da interdisciplinaridade, da escavação do passado, da investigação acerca da etiologia das coisas, que ele consegue conhecer melhor a si próprio e aos seus semelhantes viabilizando um avançar que respeita o "Outro", entendendo a complexidade como um desafio, um incitamento para o pensar, como propôs Morin (s/d, p. 147):

É necessário reencontrar o caminho de um pensamento multidimensional que, evidentemente, integre e desenvolva formalização e quantificação, mas que não se fecha dentro delas. A realidade antropossocial é multidimensional; abrange sempre uma dimensão individual, uma dimensão social e uma dimensão biológica. O econômico, o psicológico, o demo-



gráfico, que correspondem a categorias disciplinares especializadas, são outras tantas faces da mesma realidade, são aspectos que, evidentemente, é necessário distinguir e tratar como tais, mas não devem ser isolados e tornados não comunicantes. É isto a chamada para o pensamento multidimensional. É necessário, por fim e especialmente, encontrar o caminho de um pensamento dialógico.

Japiassu (1981, p. 81) advogou como necessário para que se consiga atingir um diálogo interdisciplinar:

[...] o interdisciplinar se apresenta como um princípio novo de reorganização epistemológica das disciplinas científicas e de reformulação das estruturas pedagógicas de seu ensino. Poderíamos dizer que ele corresponde a uma nova etapa do desenvolvimento do conhecimento científico e de sua repartição epistemológica. Ademais, exige que as disciplinas, em seu processo constante e desejável de interpenetração, fecundem-se cada vez mais reciprocamente. Para tanto, é imprescindível a complementaridade dos métodos, dos conceitos, das estruturas e dos axiomas sobre os quais se fundam as diversas práticas científicas. Diríamos que o objetivo utópico do interdisciplinar é a unidade do saber. Unidade problemática, sem dúvida. Mas que parece constituir a meta ideal de todo o saber que pretenda corresponder às exigências fundamentais do progresso humano.

E acrescenta ainda: "(o interdisciplinar) [...] cultiva o desejo de enriquecimento por enfoques novos, o gosto pela combinação das perspectivas, e alimenta o gosto da ultrapassagem dos caminhos já batidos e dos saberes já adquiridos, instituídos e institucionalizados".

Outro autor que também considera importante a interdisciplinaridade é Gusdorf (1985). Para ele, o cientista tem que extrapolar os limites do seu feudo de especialização, deve se questionar sempre, não assumindo a postura de ter resposta para tudo, mas ao contrário, defender o questionamento constante como forma de crescimento e de avanço do conhecimento. Esse novo cientista seria um homem de diálogo, de sorte que estará sempre dialogando consigo mesmo e com os outros. O referido autor propõe um antídoto contra a especialização, ao defender o respeito a unidade do saber. Nas suas palavras: "[...] Trata-se, então, de abordar os problemas humanos na perspectiva, não da especialização, mas da unidade: e por conseguinte, será preciso igualmente, compensar a pedagogia da especialização por uma pedagogia da unidade" (Gusdorf, 1985, p.12).

E mais:

O especialista do tipo tradicional é caracterizado por uma restrição mental sistemática; ele se acantona no domínio estreito que escolheu, e esforça-se por acumular o maior número possível de informações. O fim é de totalizar o conjunto dos dados, o que corresponderia à perfeição do saber concernente à uma zona precisa e delimitada. Assim se desenvolve uma espécie de capitalismo epistemológico. Como o avarento reina sobre o seu ouro, o especialista julga-se rico dos conhecimentos que ele acumulou. Ciumento de seu tesouro, considera com desconfiança os seus confrades. (Gusdorf, 1985, p.16)

Gusdorf (s.d.), em outro trabalho intitulado "Reflexões sobre a interdisciplinaridade", afirma que a metáfora da ciência como um bolo de aniversário, onde todos repartem fraternalmente os seus saberes, conjugando cientistas de diversos países, não passa de mito, de poesia. A ciência encontra-se fragmentada em diversas ciências; o império do saber é, hoje, uma torre de Babel, cujos artesãos não se compreendem entre si, e se empenham, cada um, em destruir o que os outros fizeram. O especialista procura saber tudo sobre o seu feudo de conhecimento, no limite, chega a saber tudo sobre nada; desta forma, o especialista perde a capacidade de se situar no panorama do conhecimento, inviabilizando inclusive a compreensão sobre si mesmo.

No dizer de Gusdorf (s.d.), atualmente, reina um movimento de forças centrífugas que tende a desmembrar o saber. Por outro lado, também começa a ocorrer um movimento de forças centrípetas, no sentido de reagrupar o conhecimento. Este último seria o movimento em prol da interdisciplinaridade. A pesquisa interdisciplinar não significa a soma de disciplinas próximas ou complementares, ela requer a constituição de novos pesquisadores que, em verdade, sejam especialistas na não-especialização. Portanto, a interdisciplinaridade exige uma pesquisa acerca da pesquisa, não consiste em uma simples justaposição, uma pluralidade, evoca sim, um espaço comum, um fator de coesão entre os saberes, uma vontade comum, onde um pesquisador seja capaz de abrir mão de sua linguagem técnica e de seu domínio próprio em prol da aventura em um outro campo que não é exclusivamente seu. Isto implica uma abertura em termos de pensamento, uma curiosidade, exigindo uma conexão e uma solidariedade, o que acabará por tecer o conhecimento.

Assim, a questão interdisciplinar ultrapassa a problemática de uma lógica da ciência ou das ciências, ela representa uma forma contemporânea de inquietação metafísica.

É enfatizando esse pensamento dialógico que este livro procura abordar a evolução do conceito de cultura e as interfaces passíveis de serem estabelecidas entre os diferentes saberes.

Vale destacar ainda que cresce cada vez mais a necessidade de se buscar uma base mais descritiva na elucidação dos fenômenos culturais, de sorte que seja possível detectar-se perspectivas divergentes e interpretações alternativas visando a um repensar da realidade organizacional, à luz da sociedade onde estão inseridas as organizações objeto de estudo. É neste aspecto que emerge a contribuição significativa da Antropologia Social, disciplina na qual o homem é percebido como produtor e transformador da natureza, inserido dentro de uma sociedade e de um dado sistema de valores, sendo capaz de pensar o seu próprio pensamento. A ênfase desta ciência na visão de Kaplan e Manners (1981, p.15) recai sobre "[...] a explicação das semelhanças e diferenças culturais, de manutenção e da mudança cultural através do tempo".

Velho (1980) alerta para a inexistência de instituições estáveis, onde o consenso seja uma constante; o que se verifica é a presença de um equilíbrio instável e precário, não significando, contudo, a ausência de áreas de consenso e regras partilhadas que viabilizam a vida social, porém, a permanência no tempo e espaço de tais mecanismos deve ser constantemente revista.

Diante das afirmações supra-referenciadas é possível concluir-se que os aspectos sociais apesar de criarem o seu próprio plano social, em face da atmosfera da época e do clima do momento, mantêm com os demais fatos sociais algumas semelhanças.

Finalmente, cabe destacar que a Antropologia Social permite o desnudamento do mundo social ao aprofundar o conhecimento do homem pelo homem.

Tanto isso é verdade que empresas, como a General Motors, a Arthur Andersen, a Intel, o Texas Commerce Bank, já descobriram que o trabalho, por não se resumir tão-somente a processos, mas sim envolver a presença do "Outro", ou seja, de diferentes grupos de pessoas que atuam na tribo empresarial, precisa ser melhor compreendido, de modo

que o antropólogo organizacional, através das pesquisas que realiza, contribui para que a empresa, analogamente a uma cor, passe a ser vista em seus diferentes tons (Kane, 1997).

Com vistas a alcançar o "Mundo do Outro", convido o leitor a percorrer as próximas páginas, onde será feito um passeio pelos meandros da Antropologia Social, buscando conhecer o contexto das diferentes Escolas Antropológicas. A seguir, será descortinada a evolução da temática cultura organizacional, para em seqüência dar-se um mergulho no universo sociocultural brasileiro, o que permitirá apreender-se as peculiaridades do mesmo, finalmente, procurar-se-á entender o espaço organizacional diante desta interface com a sociedade, bem como, num âmbito mais específico, serão privilegiados os estudos que contemplam a compreensão das representações sociais dentro do espectro societário e no âmbito organizacional. Portanto, a noção de cultura, a identidade brasileira e as representações sociais, tal como aparecem na Antropologia e na Administração isoladamente e também de modo inter-relacionado serão mapeadas neste livro.

Primeira Parte:

# Cultura numa Perspectiva Antropológica e a Cultura Organizacional

# De volta às origens

Neste capítulo, o leitor será conduzido pelos meandros da Antropologia. Conhecer o objeto de estudo desta ciência, bem como foram construídas as teorizações nas diferentes Escolas Antropológicas, constitui-se no objetivo principal a ser desenvolvido nas próximas páginas.

Palavras-chave: etnocentrismo, progresso, humano, relativismo cultural, estrutura, solidariedade, conflito, significado, estruturas mentais.

Ao ler este capítulo do livro tenha em mente as seguintes questões:

Qual o objeto de estudo da Antropologia?

No que consiste a visão evolucionista?

Quais os postulados defendidos pelos evolucionistas contemporâneos?

Como a cultura é vista sob a ótica da Escola Americana?

Quais os pressupostos da Escola Inglesa?

Qual o pensamento que norteia a Escola Francesa?

## A gênese das noções de cultura

Cumpramos esclarecer, inicialmente, para os administradores, o objeto e os limites da Antropologia como ciência. O vocábulo Antropologia possui dois radicais; *anthropos* que significa homem e *logos* que significa tratado, discurso. Sendo assim, a Antropologia consiste na ciência que estuda o homem de todos os tempos e tipos. Ao agregar-se o termo cultural ao vocábulo Antropologia dá-se mais um contorno a esse ramo de saber, na medida em que a cultura configura-se como o maior diferencial existente entre os homens e os demais animais do planeta.

De acordo com Lima e outros (1991), pode-se estabelecer diferenças entre a Antropologia Cultural e a Etnologia. À Antropologia Cultural compete estudar o homem em seu aspecto totalista e universal, estabele-

cendo as suas semelhanças e diferenças. Já a Etnologia consiste no estudo de diversos homens nos variados grupos, implicando uma visão pluralista e diversificada. Embora façam menção a essa diferença, os autores reconhecem uma certa tendência no uso dos dois termos como sinônimos. Por sua vez, os ingleses preferem a expressão Antropologia Social, que procura compreender os homens a partir das relações que os mesmos estabelecem entre si. No dizer de Lima e outros (1991, p. 29):

Esta escola, produto das correntes funcionalistas, diz que a cultura constitui um conjunto de objectos resultantes de condutas e que a simples necessidade de objectivação, concretização dessas mesmas condutas, faz nascer o objecto cultural. Verifica-se, então, que a Antropologia Social, não é mais do que uma Sociologia, ciência que se ocupa das relações entre os grupos humanos.

Lima e outros (1991) concluem o capítulo, referente ao traçado dessas diferenciações, dizendo que hoje costuma-se usar a expressão Antropologia Social como sinônima de Antropologia Cultural e Etnologia. Em suma, no momento em que os antropólogos voltaram-se para o estudo das sociedades complexas, na qual encontram-se inseridos, bem como passaram a associar o sócio ao cultural, as fronteiras dentro da própria Antropologia começaram a desaparecer.

Os autores procuraram relacionar os principais postulados presentes na atual Antropologia Social ou Cultural:

- O Homem é o único (senão dos únicos) animal ubíquo na Terra (está em toda a parte), com capacidade de adoptar, adaptar e modificar objectos, ideias, crenças ou costumes dos seus semelhantes vivos ou mortos;
- É dos seres da criação menos especializados;
- Não existem culturas superiores, mas culturas diferentes;
- Todos os grupos humanos possuem costumes próprios e tais costumes são respostas peculiares a problemas e necessidades humanas universais;
- A variedade das condutas humanas não é pautada por causas geneticamente herdadas, mas, sim, por modelos socioculturalmente aprendidos;
- Todas as sociedades possuem os seus quadros de referência e os seus padrões de comportamento específicos de tal ordem institucionalizados que qualquer membro da sociedade sabe perfeitamente quais as reacções que uma sua conduta suscita (expectativas de conduta);
- As culturas, embora formando sistemas abertos, os seus elementos e padrões constituem um tecido com uma textura e configuração bem es-

pecífica. Qualquer efeito produzido num dos padrões, terá, seguramente, conseqüências noutra padrão e no sistema cultural global;

- Os sistemas culturais são dinâmicos e nunca estáticos, embora existam graus de dinamismo entre os diversos sistemas espalhados pelo mundo;
- A experiência pessoal de cada um é função do sistema sociocultural que influencia os juízos e as avaliações. Daí a tendência para pensarmos o outro ou os outros segundo parâmetros da nossa própria cultura;
- O grande drama da Antropologia é a objectividade, não só em nível da compreensão mas também da explicação da cultura do outro, pois nunca conseguimos ser o outro na sua totalidade. (Lima e outros, 1991, p. 34-35)

Feitas essas considerações iniciais, vale destacar que, assim como os administradores, ao trabalharem com o espaço organizacional, filiam-se a determinadas escolas buscando uma coerência teórica, os antropólogos também possuem as suas escolas que permitem a compreensão e a verificação do crescimento da disciplina ao longo do tempo. Julgou-se pertinente fazer um breve apanhado dessas teorias de modo a tornar claro para os administradores as diferentes correntes existentes, bem como as suas devidas contribuições. A justificativa para tal incursão encontra sustentação na medida em que tem se verificado, em textos administrativos, visões bastante simplistas sobre os pressupostos antropológicos, só para exemplificar, administradores que julgam que o antropólogo só fez e faz observação participante. Pensa-se que ao abrir o leque de opções para os administradores, estar-se-á colaborando com os mesmos no sentido de uma melhor adequação teórica em face do objeto pesquisado. A idéia é de aprofundar-se mais em um autor específico de cada escola; tal destaque deve-se ao fato de ser inviável, sob pena de se tornar cansativo para o leitor, mostrar todo o referencial disponível no campo antropológico.

## O evolucionismo

### O evolucionismo do século XIX

Os evolucionistas do final do século XIX, baseando-se em Darwin, defendiam a tese de que a sociedade humana passara pela mesma sucessão de estágios em toda a parte do mundo. No entanto, ao analisar-

se com maior acuidade os postulados do darwinismo, percebe-se que o processo de evolução biológica, da forma como foi apresentado nas Ciências Naturais, não descreve uma série de mudanças pelas quais uma única espécie passou, mas sim, mostra como as novas espécies tornaram-se diferenciadas de seu tronco paterno. Isso denota que a tentativa de um pensamento análogo nas Ciências Sociais sofreu distorções.

Os evolucionistas apregoavam terem descoberto as "leis" da evolução social pois, no dizer dos mesmos, por ser a mente humana a mesma em toda a parte, a sociedade deveria ter evoluído passando pelos mesmos estágios. Essa sucessão de estágios foi chamada de lei da evolução social.

L. Morgan (1970) foi um destes evolucionistas que tentaram provar que o homem descendia de um tronco único e comum. Segundo ele, em havendo uma evolução cultural unilinear e progressiva, toda a humanidade passaria, inevitavelmente, pelos estágios de selvageria, barbárie e civilização. No primeiro estágio, que seria o mais simples, o homem viveria sem a agricultura; no segundo, a agricultura já se faria presente; e, no terceiro, apareceria o Estado. As etapas que, a priori, são bastante simples ganham maior complexidade com o decorrer do tempo.

Na fase inferior da selvageria, o progresso é determinado pelo aparecimento da linguagem. A fase média contempla a presença do peixe na base alimentar e a utilização do fogo, além de instrumentos primitivos e de algumas armas. Finalmente, na fase superior desse estágio ter-se-ia a utilização do arco e flecha.

A fase inferior da barbárie privilegia a introdução da cerâmica. Na fase média, observa-se o cultivo de hortaliças e a domesticação dos animais. Na fase superior ocorre o uso do ferro, surge a escrita e, a produção agrícola, em grande quantidade, determina um aumento populacional.

No estágio da civilização, aumenta o contraste entre cidade e campo e o comércio aparece como uma atividade que se diferencia das demais.

Engels (1971), por sua vez, partindo dos mesmos pressupostos de L. Morgan e admitindo que o fator decisivo na história é a produção e a reprodução da vida e, ainda, que as transformações nas relações produtivas se dão devido ao desenvolvimento dos meios de produção, chega à conclusão de que a família monogâmica, a propriedade privada e o Estado foram criados pelo homem visando a atender os seus interesses na obtenção de riquezas naturais.

Engels, baseado em L. Morgan, afirma que a primeira grande divisão do trabalho ocorreu entre tribos agrícolas e pastoris, seguindo-se a separação entre agricultura e artesanato, para culminar com o desmembramento do comércio das demais atividades.

No que concerne à divisão de classes, essa principiou com a separação ao nível sexual, posteriormente, entre escravos e homens livres e, por fim, entre ricos e pobres. Somente entre os pobres seria possível acontecer um casamento baseado no amor.

A propriedade privada seria responsável pelas desigualdades sociais, fornecendo as condições para o surgimento da monogamia e do Estado. Sob essa ótica, haveria uma tendência ao desenvolvimento tecnoeconômico, ao mesmo tempo em que ético-moralmente o homem regridiria.

Kaplan e Manners (1981) resumem as críticas feitas aos evolucionistas do século XIX, concentrando-se em três aspectos. O primeiro deles refere-se à etnocentria. Os evolucionistas acreditavam na superioridade da Inglaterra vitoriana sobre as demais culturas. O segundo aspecto, motivo de severas críticas, centrava-se na pouca confiabilidade dos dados que serviram de base para as construções teóricas dos evolucionistas que por isso foram qualificados de "especuladores de gabinete". Finalmente, o terceiro aspecto passível de recriminação é justamente o da argumentação acerca da sucessão de fases pelas quais as culturas deveriam passar até atingir a perfeição da sociedade inglesa do século XIX.

Kaplan e Manners (1981) tentam suavizar essas críticas ao lembrarem o esforço empreendido pelos evolucionistas do século XIX no sentido de estabelecerem um estudo naturalista dos fenômenos culturais, exorcizando as explicações sobrenaturais dos mesmos. A crítica à visão unilateral dos evolucionistas é amenizada, por Kaplan e Manners, na medida em que esses dois autores entendem estar presente na consciência dos evolucionistas a questão da difusão cultural e da forma pela qual a difusão habilitou as sociedades a passarem de uma fase para a outra, "queimando" etapas; os pesquisadores evolucionistas, porém, estavam empenhados em estabelecer estágios para a evolução da história do homem e não para o desenvolvimento de sociedades e culturas específicas.

Kaplan e Manners (1981) acreditam que em se tomando como parâmetro o conhecimento acumulado em uma cultura e definindo-o como maior capacidade de lidar com seu ambiente total, a Inglaterra

realmente possuía um melhor arsenal de conhecimentos, o que poderia justificar, em parte, o etnocentrismo dos antropólogos evolucionistas.

Todavia, cabe destacar que os evolucionistas não eram intolerantes a ponto de não aceitarem uma possível superação dessas aquisições culturais no futuro.

De maneira resumida, os principais pressupostos que permearam o trabalho desta Escola nos primórdios da sua constituição foram os seguintes:

- os fenômenos culturais devem ser estudados de modo naturalista;
- a existência de uma unidade psíquica da humanidade;
- utilização do método comparativo para compensar a impossibilidade da experimentação, presente nas ciências físicas.

#### Os evolucionistas contemporâneos

Uma vertente mais avançada do evolucionismo utiliza-se do método multilinear para explicar a evolução cultural. Trata-se de uma metodologia para lidar com as diferenças e similaridades culturais através da comparação de seqüências paralelas de desenvolvimento, geralmente, em áreas geográficas separadas. Segundo esta abordagem, cada grupo humano teria se desenvolvido através de um caminho próprio, não tendo que passar, necessariamente, pelos três estágios, como propugnavam os evolucionistas unilineares.

Wittfogel (1957) é um desses pensadores. Para ele, condições ambientais naturais e respostas tecnoeconômicas e institucionais fornecidas pelos grupos culturais interagem de maneira recíproca, de tal sorte que as respostas podem ser análogas mesmo quando as sociedades guardam entre si um distanciamento em nível de tempo e espaço. Ao estudar as sociedades hidráulicas - definidas como menos desenvolvidas do que as culturas industriais, porém, mais desenvolvidas que o agroextrativismo tribal - Wittfogel aponta para um determinismo tecnoeconômico.

Ele explica o surgimento do depotismo oriental como uma relação causal, ou seja, nas sociedades pré-industriais, a construção, a manutenção e a supervisão de obras hidráulicas de larga escala levaram à emergência de estruturas políticas altamente centralizadas.

Steward, outro evolucionista multilinear, entende que o objetivo central da Antropologia deve ser a redescoberta de regularidades culturais através do tempo e sua explicação em termos de causa e efeito.

Steward (1955) se diferencia dos evolucionistas do século XIX, quanto ao nível de generalidade. Para ele, as formulações desses evolucionistas são tão amplas e gerais que não chegam a ser muito úteis na compreensão de seqüências particulares de desenvolvimento.

Em 1953, Julian Steward coordenou a reunião anual da American Anthropological Association, em Tucson, Arizona. Deste evento resultou uma publicação datada de 1955 e que revela o pensamento central do evolucionismo multilinear. O referido autor partiu do seguinte pressuposto teórico:

Dado que os centros das civilizações antigas da Mesopotâmia, China, Mesoamérica e Peru são extremamente áridos, tanto a agricultura em grande escala como as populações densas foram possíveis somente pela prática da agricultura de regadio. (STEWART, 1955, p. 2)

No entender de Steward essas regiões foram escolhidas para a realização de estudos em razão das aparentes semelhanças quanto ao seu desenvolvimento. Segundo Steward, havia quatro eras de desenvolvimento. Verificar a presença ou não dessas eras nas quatro regiões anteriormente citadas era o trabalho ao qual ele se propunha a realizar. As quatro eras definidas por Steward (1955, p. 2) foram:

- A Era da Agricultura Incipiente (neolítica), caracterizada pela presença de aldeias campesinas independentes;
- A Era Formativa (pré-clássica) surge a partir do momento em que vários povoados são compelidos a cooperarem na construção de canais de rego, sendo para tanto necessárias certas formas de autoridade incluindo várias aldeias. Possivelmente, essa autoridade foi exercida por sacerdotes, uma vez que são pouco evidentes as provas sobre a presença de Militarismo;
- A Era Florescente (clássica) surge como decorrência da expansão do regadio e da população. O artesanato era executado por especialistas que dispunham de todo o seu tempo de modo a produzirem artigos de grande qualidade estética para a classe sacerdotal, que deles se serviam para o exercício de atividades cerimoniais. Nesse período, centros religiosos maiores e melhor construídos foram levantados. Acresça-se a esses avanços, a descoberta dos calendários, da escrita, da matemática, dentre outras manifestações culturais;

- A Era Militarista (pós-clássica) seria resultante de aumentos populacionais sem um paralelo no que concerne à produção de alimentos. Tal situação levou às conquistas utilizadas com o fito de adquirir tributos, podendo em alguns casos, os estados converterem-se em Impérios.

Tendo definido os seus conceitos, Steward convidou os pesquisadores Robert M. Adams que desenvolvia trabalhos sobre a Mesopotâmia; Donald Collier que estudava a costa do Peru; Angel Palerm que se preocupava com a Mesoamérica; e Karl Wittfogel interessado em pesquisar a China, para verificarem a existência ou não dessas etapas nas regiões estudadas. Os resultados levaram a uma reformulação dos conceitos, uma vez que, na Mesoamérica, o tipo de desenvolvimento cultural ocorrido fugia daquele válido para as três demais regiões.

A Mesoamérica precisou ser tratada como um caso à parte, em face da incerteza quanto à presença de regadio nessa região nas eras formativa e florescente. Steward sugere que as eras formativa e florescente da Mesoamérica sejam classificadas como Estado Tecnocrático Comercial. Nas outras áreas estudadas, a era florescente representa a culminação do Estado Teocrático de Regadio devido ao aumento da produção e dos excedentes; maiores obras de regadio; aumento populacional; crescente especialização; maior concentração de poder nas mãos dos sacerdotes e, ainda, maior extensão nos controles territoriais.

Na Mesoamérica, a era florescente apresentou um aumento na produção de alimentos sem uma concomitante utilização do regadio. Os grandes conglomerados populacionais fixavam-se ao redor dos centros cerimoniais; havia uma produção artesanal executada por um contingente populacional não agrícola. Existiu um sacerdócio que se sobressaía enquanto poder dominante não só pela imponência dos templos, mas também pelos objetos de luxo com os quais eram enterrados. Existem evidências acerca do monopólio desses bens de luxo para fins cerimoniais – bem como do controle sobre os indivíduos que os fabricavam – mantidos pela classe sacerdotal.

Essa concentração de poder pelos sacerdotes é explicada como necessária na medida em que ocorriam disputas, fruto da competição por terras, que precisavam ser mediadas por um árbitro.

A agricultura incipiente esteve muito extensa e carente de especialização; tornando viável várias linhas diferentes de desenvolvimento, o

que implicou inexistência de um direcionamento específico determinado pelo regadio. Razão pela qual, Steward teve de reformular a sua conceitualização inicial de que o regadio havia dado às primeiras comunidades agrícolas uma distinção, pois, ao que parece, à luz das pesquisas realizadas nas regiões já mencionadas, as primeiras aldeias não usaram o rego.

No que tange à era militarista, houve, entre os participantes, um consenso em torno da conclusão de que essa era teria por característica um máximo de regadio e de população em cada centro, existindo cidades, estados militaristas e guerras por conquistas.

Kaplan e Manners (1981) afirmam que Steward embora tenha se colocado como avesso às grandes teorias acabou, ao utilizar-se de método multilinear, por incorrer no mesmo viés.

No dizer dos dois autores:

Quase sempre Steward escreve como se as suas proposições teóricas gerais emergissem, por algum processo de indução, a partir das suas pesquisas multilineares. Na verdade, entretanto, elas são construções lógicas formuladas antes. É certo que, sem algumas posições teóricas pré-fabricadas, suas investigações ter-se-iam atolado, no seu próprio início, pelo arranjo infinito dos seus fatos particulares. (p. 77-78)

Em termos de Brasil, Darcy Ribeiro, em 1968, publicou a sua obra *O processo civilizatório*, na qual elabora um quadro evolutivo dos últimos dez milênios, tomando por base a evolução tecnológica. Uma das premissas desse autor é a de que o desenvolvimento das sociedades e das culturas fundamenta-se no desenvolvimento acumulativo da tecnologia (produtiva e militar), que permite distinguir etapas de evolução sociocultural, às quais corresponderiam modificações uniformes nas formações socioculturais.

Através das ordens tecnológica, social e ideológica, é possível explicar a história das sociedades humanas com seus modos diferenciados de garantir a subsistência, de organizar a vida social e de explicar as suas próprias experiências. Ao estabelecer-se etapas evolutivas, tendo-se por base um determinismo tecnológico, a elas devem estar correlacionadas classificações complementares nos padrões de organização social e nos moldes de configuração ideológica.

Ribeiro conclui que o processo civilizatório, em termos de futuro, chegaria ao auge com a Revolução Termonuclear, que acabaria por unificar a humanidade mesmo em tempos e espaços diferentes.



Segundo Leslie White, o desenvolvimento tecnológico é limitado, sendo mais importante, a energia disponível. Para ele, a cultura avança na medida em que aumenta o motante de energia per capita aproveitada anualmente ou que aumenta a eficiência com que ela é utilizada. Por sua vez, a energia aumenta quando a tecnologia progride (Kaplan e Manners, 1981).

Pode-se pensar enquanto evolucionista que, no limite, o máximo de desenvolvimento tecnológico tenderia a um processo involutivo em termos de cultura, na medida em que a natureza sofreria danos irreversíveis que comprometeriam o próprio habitat humano.

O termo mais importante para os evolucionistas é PROGRESSO.

## A Escola Americana

Franz Boas tendo doutorado-se em Física, aos 23 anos, em Kiel, no ano de 1881, com a tese sobre Contribuições para a compreensão da cor da água, acabou por tornar-se o pai da Antropologia americana.

Boas rejeitou os pressupostos evolucionistas que diziam serem as similaridades culturais resultado de algumas causas básicas e subjacentes, uma vez que a mente humana reagia de modo semelhante quando confrontada com situações ambientais similares. Para ele, as similaridades culturais podem ser produto de diferentes fatores históricos, ambientais e psicológicos. Ele apregoava a utilização do método indutivo.

Para tanto, deveria ser feito um estudo cuidadoso e detalhado de fenômenos locais dentro de uma área bem definida e geograficamente pequena, com as comparações limitadas à área cultural que forma a base de estudo. Assim surgiriam as histórias das culturas de diversas tribos. A posteriori, essas histórias individuais de crescimento seriam cotejadas, permitindo, então, que leis gerais sobre o desenvolvimento humano fossem elaboradas. O seu extremo relativismo cultural tendia a coibir quaisquer assertivas genéricas sobre o comportamento humano em culturas estrangeiras. Os rígidos requisitos da prova científica eram-lhes sagrados e, Boas, por isso mesmo impôs estritas limitações à sua obra e à obra alheia.

A cultura, para Boas, não é estática, ela está em constante processo de fluxo, seja por fatores internos ou por fatores externos. Ele tenta entender uma cultura em si mesma e como ela interage com o meio externo. Esse estudo tão particularista é que vai levar ao relativismo. Sob essa ótica, os elementos de qualquer cultura seriam produto de processos históricos complexos que açambarcariam a difusão e o empréstimo de traços e complexos de traços de culturas vizinhas. Cada cultura segue os seus próprios caminhos em função dos diferentes eventos históricos que enfrentou.

Margaret Mead e Ruth Benedict, como discípulas de Boas, estavam preocupadas em responder ao questionamento relacionado com a formação da "personalidade das culturas" e da "personalidade dos indivíduos".

Em Padrões de cultura, Benedict (s.d.) estuda três civilizações primitivas, os zuñis, os dobus e os kwakiutls a fim de verificar qual era a configuração psicológica de cada uma dessas culturas.

Partindo dos pressupostos de que a cultura não é transmitida biologicamente; de que a pureza racial é um mito, pois os homens se ligam por intermédio da cultura; de que todos os padrões de comportamento são relativos; de que cada cultura explora apenas poucas dentre um grande número de alternativas possíveis de comportamento; e, ainda, de que as culturas devem ser estudadas como todos articulados, Benedict (s.d.) traçou as suas teorizações.

Ao estudar os zuñis, pueblos do sudoeste (Novo México), Benedict diz que a história deles é uma "história romântica". Esse povo possui uma complexa vida cerimonial e confia na magia imitativa. Por ocasião dos retiros dos padres – realizados com a finalidade de provocar chuvas – esses fazem rolar pedras no sobrado para produzir trovões, lançam borrifos de água, para estimular a chuva – para que as nascentes estejam cheias – colocam um vaso com água no altar, batem em espuma o suco de uma certa planta indígena, para que se formem chuvas no céu. Também sopram fumo de tabaco para o ar, a fim de que os deuses não retenham o seu "bafo úmido". Um dos deveres de cada padre ou oficiante enquanto intervém ativamente nas práticas religiosas é o de não sentir cólera, não que essa seja vista como um tabu, porém, a sua ausência é um sinal de concentração nas coisas sobrenaturais, um estado de espírito que faz com que os sobrenaturais sejam impelidos a co-

laborarem, portanto, a ausência de cólera tem uma eficácia mágica. As chuvas, por garantirem a fertilidade, são objeto de ritualização constante.

Como todos os pueblos e, talvez, em um grau mais elevado do que os outros, os zuñis são ricos. Possuem hortas, pomares de pêssegos, ovelhas, prata e turquesas. A riqueza decorrente da posse desses bens resulta da possibilidade que eles oferecem no sentido de que os homens dessa cultura possam fazer uso dos mesmos para obterem máscaras ou para pagarem o aprendizado de um ritual. Uma família valiosa, na linguagem nativa, é aquela que possui feitiços permanentes em sua guarda e um homem de importância é aquele que se encarregou de muitas funções cerimoniais.

Os zuñis não buscam nem apreciam excessos. No seu estrito *ethos* apolíneo, os pueblos não confiam em experiências que façam o indivíduo sair dos limites, traindo a sua sobriedade. Isso é repudiado; daí porque o álcool é percebido como algo a ser repellido nessa cultura.

O homem ideal, para os zuñis, é aquele desprovido de ambições pessoais. Um homem que tem a ânsia do poder ou do saber, que quer ser um "condutor do seu povo" só merece censura por parte dos zuñis que tendem a acusá-lo de bruxaria. O tipo ideal para os zuñis é o de uma pessoa digna e afável que nunca procurou ser chefe e que nunca provocou críticas dos seus vizinhos. A ausência de oportunidades para o exercício da autoridade tanto nas situações religiosas como nas domésticas está ligada a outro aspecto da cultura zuñi; a insistência na fusão do indivíduo no grupo. Por exemplo, no que concerne à religião, um indivíduo que receie pela sua colheita não irá oferecer preces aos entes sobrenaturais para que chova e assim a sua safra seja salva. Ele participará com os demais nas danças estivais para fazer chover. Alguém que anseie pelas melhoras de seu filho, não ora individualmente, mas sim reúne a ordem dos doutores da "Sociedade do Fogo Grande" para que a cura seja realizada. Através desses exemplos fica claro o espírito coletivo que domina a cultura zuñi.

Os dobus, um povo que vive na costa sudeste de Nova Guiné Oriental, apresentam outra configuração psicológica. Esse povo é considerado como traiçoeiro. Os dobuanos praticam as artes mágicas, não possuem chefes, nem organização política. Em Dobu, para se atingir qualquer fim é preciso recorrer à magia de que se dispõe. Segundo eles, os inhames cultivados não podem crescer sem que sejam realizados encantamentos; o desejo sexual não surge sem a magia do amor; troca de valores, nas transações econômicas, só se concretiza pela via do encantamento.

A crença dobuana postula que o lucro de uma pessoa é resultado da ruína de outra. A cultura da horta, em Dobu, é tão competitiva como a luta por uma herança. Eles concebem os inhames como pessoas e crêem que à noite os tubérculos passam de uma plantação para a outra, voltando pela manhã. Quando a planta já atingiu um dado tamanho são feitos feitiços para que os inhames permaneçam na horta onde foram passear, com isso, os indivíduos que os semearam acabam tendo prejuízo. Assim, uma colheita abundante é interpretada como sendo fruto de bruxaria. A suspeição em Dobu atinge um grau de paranóia, na medida em que sempre existe desconfiança quanto a um possível contra-encantamento.

A entrada sem licença, na casa ou na horta de um vizinho é proibida, pois a propriedade é considerada absolutamente privada.

Pode-se sintetizar a filosofia de vida dos dobuanos através das seguintes palavras: "Se queremos matar um homem, aproximamo-nos dele, comemos, bebemos, dormimos, trabalhamos e repousamos com ele, porventura em várias luas. Esperamos pela melhor oportunidade. Tratamô-lo por amigo" (Benedict, s.d., p. 191).

O dobuano é, portanto, no entender de Benedict, grave, falsamente pudico e impulsivo, consumido de ciúmes e de suspeições e de ressentimento.

O kwakiutl é um povo da costa noroeste da América que possui um *ethos* dionisiaco. A base alimentar desse povo está centrada no consumo de peixes. Não recorrem à agricultura como forma de variar a sua dieta alimentar.

No que tange à propriedade, determinados pedaços de mar e de terra pertencem a um grupo de parentes em comum. A posse de bens imateriais, tais como nomes, os mitos, os cânticos e os privilégios, é motivo de envaidecimento por parte dos homens de fortuna. Os kwakiutls não se batem com armas, mas sim com haveres. Eles possuem uma ânsia de superioridade facilmente comprovada através de certames, nos quais os kwakiutls destroem ou dão todos os bens que dispõem. Entre os membros dessa cultura, a presença de sociedades canibais é observada.

Segundo Benedict (s.d., p. 261):

Se o que nos interessa é o comportamento humano, é preciso começar por compreender as instituições de que uma sociedade dispõe. Porque o comportamento humano assumirá as formas que essas instituições sugerem,

mesmo até extremos de que o observador impregnado da cultura de que é parte, não pode fazer a mínima idéia.

As três culturas estudadas não são apenas conjuntos de atos e de crenças heterogêneas, atesta Benedict. Cada uma delas possui objetivos para os quais convergem as suas normas de conduta e que as suas instituições incentivam. Diferem umas das outras não só porque certa feição existe em uma e não em outra, como ainda porque outra feição se revela em duas regiões sob duas formas diferentes.

Benedict chama a atenção que as configurações discutidas não podem ser consideradas como tipos no sentido de representarem uma constelação fixa de feições, pois cada uma delas é uma caracterização empírica que provavelmente não se repetirá inteiramente em qualquer outra parte do mundo.

A autora procura salientar a inexistência de antagonismos entre sociedade e indivíduo, na medida em que a cultura fornece a matéria-prima com a qual o indivíduo elabora a sua vida. Os interesses particulares dos homens são atendidos a partir do enriquecimento das reservas tradicionais da sua civilização. Exemplificando, a mais rica sensibilidade musical só pode manifestar-se dentro do equipamento e dos padrões de sua tradição (ao estudar-se Kroeber, retomar-se-á essa questão).

O enquadramento do indivíduo nos padrões culturalmente aceitos pela sua sociedade traz-lhe benefícios, conquanto aquele que foge a esses padrões tende a ser desqualificado e considerado anormal, embora seja apenas uma pessoa que não se integra ao padrão cultural ao qual pertence. Por outro lado, quando ocorre uma exacerbação em um indivíduo do comportamento entendido como aceitável pela sociedade, isso que poderia ser considerado como uma anormalidade, é, no entanto, percebido como exemplaridade, merecendo, inclusive, o apoio dos demais indivíduos.

Os críticos de Benedict, dentre eles, Barnow, alegam que ela não percebeu ou omitiu determinados comportamentos presentes nas culturas estudadas. Um exemplo, seria a utilização do álcool pelos zuñis (Harris, 1969).

Kroeber (1975), outro representante da Escola Americana, afirma que a cultura é algo diferente do biológico. Ter-se-ia o biológico como uma esfera orgânica e a cultura como superorgânica. A acumulação e a intenção dariam condições para o desenvolvimento da cultura.

Há que se diferenciar entre orgânico e cultural. O homem para manter-se vivo precisa satisfazer as suas necessidades vitais de sono, alimentação, proteger-se contra as intempéries, etc., isto vale para qualquer ser humano, todavia, a forma com que o homem responde a essas necessidades é diferenciada e corresponde à cultura.

Kroeber tentou mostrar que, ao superar o orgânico, o homem em parte libertou-se da natureza. Tanto o ser humano como o animal são portadores de uma linguagem. Porém, o que os diferencia é a capacidade de aprendizagem presente no homem, ele não possui uma linguagem originária, sendo a mesma fruto do social. As formigas são sociais, contudo, não têm civilização, porque essa última implica tradição.

Para Kroeber, o social só pode existir graças ao mental mas, isso não quer dizer que um seja redutível ao outro. A mente se refere ao indivíduo e o social ultrapassa essa relação, porque a civilização só começa quando acaba o indivíduo.

Kroeber considera que o social é mais que o somatório dos indivíduos. A supremacia do social pode ser provada por intermédio dos inventos e dos inventores. O princípio seria o seguinte: o desenvolvimento da civilização acontece em face da exigência imposta pelo contexto social. Segundo essa lógica, Darwin teria estudado a evolução biológica do homem porque a sociedade daquela época exigia um estudo dessa ordem, daí porque a teoria darwiniana ter sido largamente aceita, independente de comprovação. A existência de várias pessoas pensando sobre a mesma coisa, na mesma época, ratifica a idéia de que as invenções são determinadas pelo social. Em suma, a civilização determina o destino dos indivíduos, direcionando-os. Dessa forma, Kroeber isenta o inventor de responsabilidades e de méritos, pois a cultura enquanto um processo acumulativo resultante de toda a experiência histórica das gerações anteriores, limita ou incentiva a ação criativa do indivíduo. O homem por si só não seria inventivo.

Radin (1960), por sua vez, tenta demonstrar que ao contrário da postura adotada pelos evolucionistas com relação aos aborígenes – classificando-os como representantes dos primeiros estágios da história da evolução cultural – deve-se entender que entre os primitivos existe a mesma distribuição de capacidades e temperamentos que se encontra entre os "civilizados". O homem primitivo é capaz de pensar, porém,

alguns tenderão às formulações abstratas, sendo considerados "homens de pensamento", enquanto outros serão "homens de ação".

O "homem de ação" é orientado no sentido do objeto, buscando resultados práticos, mostra-se indiferente às solicitações e perturbações de sua interioridade. No entanto, o "homem de pensamento" precisa estabelecer correlações.

Lowie (1947) tendo presente os pressupostos teóricos da Escola America, se propôs a estudar algumas organizações sociais, verificando as suas relações internas e externas recíprocas e as razões determinantes do seu desenvolvimento. Chega a conclusão de que a sociedade é extremamente complexa. E mais, o estabelecimento de uma lei inata de progresso não pode se dar a partir de exemplos de evolução convergente resultante de causas diferentes. Em face da ausência de uma lei intrínseca de evolução, pode-se dizer que a história social do homem limita-se a adaptar-se aos fatos da cultura histórica em geral.

Swanson (1960) ao empreender uma pesquisa acerca do sobrenatural, preocupando-se em estabelecer uma relação de causalidade ou em elaborar teoricamente a questão, baseando-se em provas empíricas, partiu de indicadores previamente definidos, aplicando-os a uma amostra de 3.500 sociedades mapeadas por Murdock. Dentre os pressupostos de Swanson tem-se que as idéias nascem da experiência do homem com o seu meio ambiente. Daí que, a noção de sobrenatural emerge de condições sociais localizadas ao nível do comportamento, das relações sociais e das instituições, em uma relação de causa-efeito.

À medida que os antropólogos procuram tornar suas observações mais exatas, usam os métodos estatísticos para "medirem" os seus dados, o que lhes possibilita afirmar qual a probabilidade em termos de causalidade.

Swanson (1960) conclui que:

Nossas conclusões reafirmam a persistente opinião sociológica de que os participantes de uma sociedade experimentam e formulam significativos aspectos da estrutura social total daquela sociedade; de que os participantes não estão limitados a experimentar e formular apenas aqueles aspectos de sua sociedade com os quais estão pessoalmente em contato íntimo. Se houver algum valor na idéia de uma mentalidade de grupo, ele estará no seu realce da noção de que a estrutura superior das organizações sociais age sobre os participantes daqueles grupos, moldando sua conduta e dando alguma significação fundamental aos papéis que os indivíduos desempenham.

Como já havia uma quantidade considerável de dados empíricos, Swanson julgou ser possível tentar estabelecer alguma relação de causa-efeito.

Já Geertz, outro antropólogo americano - uma das referências mais constantes da bibliografia atual - é enquadrado como um antiteórico. Para o referido antropólogo: "Acreditando, como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado". (1978, p. 15)

Estudar a cultura de um dado contexto social é portanto estudar o significado dos símbolos partilhados pelos seus integrantes.

Remetendo-se ao trabalho elaborado por Benedict (s.d.), Geertz (1978, p. 56), diz que, a autora, ao chegar a "estranha conclusão de que qualquer coisa que um grupo de pessoas se incline a fazer é digno do respeito de qualquer outro grupo, é talvez o exemplo mais relevante de posições canhestras que se pode assumir quando alguém se entrega por completo àquilo que Marc Block chamou 'a excitação de aprender coisas singulares'".

Geertz propõe a busca de relações sistemáticas entre fenômenos diversos e não identidades substantivas entre fenômenos similares.

Pode-se afirmar que Geertz privilegia a intuição. Em um trabalho onde aborda a questão do anti anti-relativismo, Geertz (1988, p. 5) se coloca em uma posição tal, que a despeito de reconhecer as falhas do relativismo cultural, advoga em favor do mesmo, isto porque, as tendências assumidas por aqueles que se mostram contrários ao relativismo cultural o fazem com base em uma abordagem moral ou ao nível do conhecimento, sendo que a primeira estaria além da cultura e o último além da moral e da cultura. Ele rejeita o anti-relativismo, porém, afirma ao falar sobre a dupla negação que: "Ela permite que se rejeite uma idéia sem que, por isso, nos comprometamos com o que é rejeitado por ela. É precisamente isso o que quero fazer com relação ao anti-relativismo". O resultado é uma abordagem extremamente pertinente sobre o assunto. Ao término do seu artigo, o autor dá ênfase ao fato de que não se pode querer estabelecer como "as coisas devem e precisam ser", pois se a proposta é de se obter "verdades domésticas", então é preciso que a atuação se limite ao espaço da casa (1988, p. 18).

O termo mais importante para a Escola Americana é HUMANO. Os membros dessa Escola postulam ser possível organizar a diversidade cultural através do tempo e do espaço tendo por referência o fato de que os homens são todos iguais, daí a valoração imputada à cultura ser a mesma para qualquer sociedade, exatamente, por ela ser uma obra humana. O método de pesquisa utilizado pelos antropólogos americanos é o indutivo.

## A Escola Inglesa

A paternidade dessa escola é dividida por Malinowski e Radcliffe-Brown, ambos com uma visão funcionalista acerca da cultura.

Malinowski (1978) foi o primeiro antropólogo a fazer uso da observação participante. Os princípios desse método podem ser agrupados em três categorias principais:

- o pesquisador deve ter objetivos realmente científicos e conhecer os valores e critérios da etnografia moderna;
  - o pesquisador deve colocar-se em boas condições de trabalho, o que é obtido através da convivência entre os nativos e o isolamento com relação aos outros homens;
  - por último, o pesquisador deve aplicar um certo número de métodos particulares para coletar, manipular e estabelecer seus dados.
- Segundo Malinowski (1978, p. 24):

O etnógrafo de campo deve analisar com seriedade e moderação todos os fenômenos que caracterizam cada aspecto da cultura tribal sem privilegiar aqueles que lhe causam admiração ou estranheza em detrimento dos fatos comuns e rotineiros. Deve, ao mesmo tempo, prescrutar a cultura nativa na totalidade dos seus aspectos. A lei, a ordem e a coerência que prevalecem em cada um desses aspectos são as mesmas que os unem e fazem deles um todo coerente.

E mais:

O etnógrafo que se propõe a estudar apenas a religião, ou somente a tecnologia, ou exclusivamente a organização social, estabelece um campo de pesquisa artificial e acaba por prejudicar seriamente o seu trabalho.

Diante do exposto fica clara a posição de Malinowski no que concerne à concepção de cultura como um todo funcionalmente integrado.

Kuper (1973) critica Malinowski, por esse último não ter oferecido as premissas de uma teoria funcionalista, ou seja, pela inexistência da noção de sistema como um princípio abstrato, razão pela qual, toda e qualquer cadeia de fatos e eventos interconectados poderia ser um sistema.

Malinowski (1975, p. 42) ao estudar a sociedade de modo sincrônico, prescindindo do conhecimento histórico, entende a cultura como um "[...] todo integral constituído por implementos e bens de consumo, por cartas constitucionais para os vários agrupamentos sociais, por idéias e ofícios humanos, por crenças e costumes". Afirmou que o homem não pode sobreviver sem alimento e abrigo, no que aliás, assemelha-se a outros animais. A diferença está no fato de que o homem satisfaz essas necessidades essenciais indiretamente através da cooperação com seus pares, numa sociedade organizada. Ao ser dotado da palavra e do pensamento conceitual, o homem é capaz de legar a experiência, munindo a sociedade de uma herança acumulada de conhecimentos, valores, normas que se aperfeiçoam a cada geração.

Para Malinowski, uma instituição é um complexo de atividades organizadas no qual se espera a cooperação de determinadas pessoas.

Radcliffe-Brown afirmou que o campo de estudo de um antropólogo poderia ser qualquer localidade conveniente, de tamanho adequado e que, uma vez selecionada essa sociedade, a tarefa seguinte seria a de estudar a estrutura da mesma.

Estrutura é o conceito básico aplicado por essa Escola, significa considerar-se a sociedade, e não a cultura como uma disposição ordenada de partes, cujo trabalho a ser realizado consiste em descobrir e explicar esta ordenação.

Radcliffe-Brown, baseando-se em Spencer, elabora analogias entre os sistemas biológicos e os organismos sociais. O referido autor entendia por integração social, a função da cultura de unir seres humanos individuais em estruturas mais ou menos estáveis de tal sorte que a vida social ordenada fosse viável (Kaplan e Manners, 1981).

As necessidades são percebidas como sociais por Radcliffe-Brown, ao passo que Malinowski as vê de modo biológico individual.

Tanto Kuper (1973) como Kaplan e Manners (1981) chamam a atenção para o fato de que a análise funcional foi susceptível a críticas

no que tange à mudança social. Esta Escola por estar preocupada com a automanutenção dos sistemas negligenciou a especulação em torno da mudança estrutural.

Um trabalho considerado clássico foi o realizado por Evans-Pritchard, discípulo de Radcliffe-Brown, a convite do governo do Sudão Anglo-Egípcio, entre os nuer, visando a compreender o sistema político dos mesmos. No dizer de Pritchard (1978) não é possível entender as instituições políticas nuer, sem levar-se em conta o meio-ambiente e os meios de subsistência. Entre sistema político e sistema ecológico haveria uma coerência.

No primeiro capítulo do seu livro, Pritchard descreve a relação simbiótica existente entre os nuer e seu gado. Os nuer são eminentemente pastores, apesar de cultivarem o sorgo e o milho.

O gado é o bem maior que os nuer possuem, por ele, arriscam a própria vida, isto porque, precisam do gado para prover muitas de suas necessidades vitais.

Os atritos entre seções tribais, via de regra, são decorrentes de questões relacionadas com o gado. Sendo o mesmo de propriedade das famílias enquanto, o chefe da família estiver vivo possui plenos direitos de dispor do gado, embora as esposas tenham o direito de uso sobre as vacas e os filhos possuam alguns bois.

À medida em que cada filho, por ordem de idade, atinge a fase matrimonial, ele se casa retirando vacas do rebanho. O filho seguinte terá de esperar até que o rebanho atinja sua força inicial para que possa se casar.

Segundo Pritchard (1978, p. 27), os nuer sempre estão falando de seus animais:

Algumas vezes eu me desesperava porque jamais discutia qualquer coisa com os jovens que não fosse gado e moças, e mesmo o assunto moças levava inevitavelmente ao assunto gado.

Os nuer tem tendência para definir todos os processos e relacionamentos sociais em função do gado. Seu idioma social é um idioma bovino.

Embora o gado tenha muitos usos, ele é útil principalmente pelo leite que fornece. Os nuer consideram o leite essencial para as crianças, acreditam que elas não podem estar bem e felizes sem ele. Como as carências das crianças são sempre as primeiras a serem satisfeitas, nem

que para tanto os mais velhos tenham que passar por privações, a preocupação com o atendimento dessas necessidades constitui-se em uma problemática que diz respeito não somente aos pais, mas igualmente aos vizinhos e parentes.

Uma família única não é uma unidade auto-suficiente em termos de produção de leite. Portanto, uma vez que o leite é considerado indispensável, a unidade econômica deve ser maior do que o grupo familiar simples. As condições do meio ambiente, bem como a necessidade de cereais a fim de suplementar a dieta de leite, impedem os nuer de serem totalmente nômades, mas mesmo assim, a atividade pastoril permite-lhes levar uma vida errante durante uma parte do ano e lhes dá mobilidade e capacidade evasiva.

Os jogos das crianças mais velhas de ambos os sexos giram em torno do gado. Elas constroem estábulos de areia nos acampamentos, e de cinza molhada ou lama nas aldeias, e enchem os kraals de brinquedo com bonitas vacas e bois de lama com os quais brincam de criar rebanhos e de casar. As primeiras tarefas da infância dizem respeito ao gado, crianças muito pequenas seguram as ovelhas e cabras enquanto as mães ordenham e quando ficam um pouco mais velhas e fortes têm de limpar o kraal, ajudar na ordenha e pastorear os bezerros pequenos, carneiros e cabras no campo. Entre os nuer, as mulheres são leiteiras e os homens boiadeiros.

Quanto ao sistema político, as tribos nuer dividem-se em segmentos. Os segmentos maiores são chamados de seções tribais primárias, e estes dividem-se em seções tribais secundárias, que são, por sua vez, segmentadas em seções tribais terciárias. Uma seção tribal terciária compreende várias comunidades de aldeias que são compostas por grupos domésticos e de parentesco.

Os segmentos de uma tribo possuem muitas características da própria tribo. Cada um possui um nome diferente, um sentimento comum e um território único. Em geral, uma seção está nitidamente separada de outra por um amplo trecho de mato ou por um rio. Quanto menor o segmento tribal, mais compacto é seu território, mais contíguos estão os seus membros, mais variados e íntimos são seus laços sociais genéricos, e mais forte, portanto, é seu sentimento de unidade.

Qualquer segmento é visto como uma unidade independente em relação a outro segmento da mesma seção, mas vê ambos os segmentos como uma unidade em relação à outra seção; e uma seção – que, do ponto

de vista dos seus membros, compreende segmentos opostos – é vista pelos membros de outra seção como uma unidade não-segmentada.

Exemplificando, tem-se a tribo lou que se divide em seção primária mor e seção primária gun. A seção primária mor se divide nas seções secundárias galliek, jimac e jaajoah. A seção primária gun, por sua vez, açambarca as seções secundárias rumjok e gaathal, sendo esta última composta pelas seções terciárias nyarkwac e leng.

Se leng brigar com nyarkwac, não há interferência de nenhuma outra seção. Mas, se nyarkwac lutar contra rumjok, leng se unirá a nyarkwac, de modo que uma seção secundária lute contra outra seção secundária. Se mor lutar com gun, galliek, jimac e jaajoah estarão brigando contra leng e rumjok. Se a tribo lou lutar contra a tribo gaawar, as seções primárias gun e mor se unirão para travar a guerra. Em caso de guerra contra os dinka, gaawar se unirá a lou, pois ambas compõem o grupo nuer.

Daí ser possível concluir-se que, no caso dos nuer, os valores políticos são relativos e o sistema político é um equilíbrio entre tendências opostas para a separação e a fusão, entre a tendência de todos os grupos se segmentarem e a tendência de todos os grupos se combinarem com segmentos da mesma ordem.

O meio ambiente, o modo de subsistência, comunicações pobres, tecnologia simples e escassez de alimentos explicam até certo ponto os aspectos demográficos da segmentação política nuer, todavia, essa tendência para a segmentação deve ser definida como um princípio fundamental da sua estrutura social.

Um conjunto etário, entre os nuer, pode ser definido como todos os rapazes iniciados dentro de um determinado número de anos sucessivos. O "homem do gado" é, em cada tribo, o responsável pela abertura e pelo encerramento de cada período de iniciação e, por conseguinte, responsável pela divisão dos grupos etários.

Na iniciação, o jovem recebe de seu pai ou tio uma lança e se torna um guerreiro. Dão-lhe também um boi, do qual ele assume um "nome-de-gado" e se torna um homem de rebanho.

Dentro do sistema do conjunto etário, a posição de todo homem nuer é definida em relação a todos os homens nuer, e essa relação será de mais velho, igual ou mais moço. Um homem normalmente se dirige a todas as pessoas mais velhas como sendo seu pai e sua mãe, a todas as

pessoas mais jovens como filho e filha e àquelas com a mesma idade que a dele, como irmão e irmã.

Relações estruturais são relações entre grupos que formam um sistema. Estrutura, portanto, é uma combinação organizada de grupos.

Em sentido estrito os nuer não possuem lei. Há ressarcimentos convencionais por danos, adultério, perda de membros, mas não existe qualquer autoridade com poder para pronunciar sentença sobre tais questões ou fazer cumprir o que foi decidido.

A lei para os nuer consiste em uma obrigação moral de resolver questões por métodos convencionais e não no sentido de procedimento legal ou instituições legais. Essa lei não goza de uma força uniforme dentro de uma tribo, sendo relativa à posição das pessoas na estrutura social, à distância que as separa no sistema de parentesco, de linhagem, de conjunto etário e, acima de tudo, político.

Mas, é enganoso pensar que os pagamentos tradicionais por dano são facilmente obtidos sem que a pessoa esteja preparada para usar a força. A clava e a lança representam as sanções dos direitos.

Quando as partes envolvidas em uma disputa querem resolver o caso, chamam o chefe de pele de leopardo, ele é o mediador das contendas. O chefe de pele de leopardo possui uma associação sagrada com a terra que lhe dá certos poderes rituais em relação a ela, incluindo o poder de abençoar e de amaldiçoar. A função desse chefe é política, pois as relações entre grupos políticos são reguladas através dele, embora, ele mesmo não seja uma autoridade que tenha controle sobre elas. Ele deve pôr fim as vendetas, essa é a sua atividade política.

Existem ainda os líderes sociais que, dentre vários atributos, devem possuir um número suficiente de vacas para poder sustentar hóspedes e atrair jovens para residir em seu estábulo. A liderança em uma comunidade local consiste na decisão de um homem influente de fazer alguma coisa e em ser seguido pelas pessoas das outras aldeias.

Uma aldeia é uma unidade política em sentido estrutural, porém, não dispõe de nenhuma organização política, na medida em que não existe um cabeça ou líder investido com alguma autoridade, não há nem mesmo um conselho de aldeia.

O estado formado pelos nuer é um estado por parentesco e acéfalo, eles vivem em uma anarquia ordenada, segundo a conclusão chegada por Pritchard.

Kaplan e Manners (1981, p. 248-9) ao referirem-se ao trabalho elaborado por Pritchard dizem:

[...] a análise da sociedade nuer feita por Evans-Pritchard [...] é amplamente baseada em termos de um modelo formalizado de sua organização em linhagem segmentária. A sociedade inteira pode ser esquematizada em termos de segmentos de oposição cada vez mais inclusivos. Não só a compreensão da sociedade nuer pode ser aumentada, como também o modelo é aplicável igualmente a outras sociedades.

Gluckman, discípulo de Pritchard, estudou o conflito, passando a analisar o contexto social, também, sob este prisma. Defendia a idéia de que o equilíbrio se realiza através da expressão contida do conflito. Para ele, a dinâmica social é engendrada pela atividade política dos homens que competem entre si por status e recursos a partir da existência de regras conflitantes (Kuper, 1983).

Leach, assim como Gluckman, vai reconhecer que o equilíbrio social é muito tênue, isto porque, a sociedade, bem como as suas normas, encontram-se em constante processo de mudança potencial. A razão que leva a essas mudanças é encontrada na luta dos indivíduos no sentido de atenderem aos seus interesses políticos e econômicos. Não há conformidade absoluta à norma social, existindo tão-somente uma permanente tensão entre interesses conflitantes e atitudes divergentes.

Leach difere dos seus companheiros funcionalistas, por propor uma análise em dois níveis. Em primeiro lugar, o antropólogo deveria construir um modelo ideal da sociedade integrada, equilibrada e que funcionasse bem. O segundo passo seria o de retornar à realidade empírica para observar a interação entre as pessoas e seus interesses. O modelo permitiria problematizar determinadas questões (Kuper, 1983).

O funcionalismo faz com que se pense nos modelos socioculturais como se eles fossem um tipo de organismo, no qual as partes relacionam-se umas com as outras, contribuindo para a manutenção, a estabilidade e a sobrevivência do organismo.

Os termos mais importantes para a Escola Inglesa seriam ESTRUTURA, SOLIDARIEDADE E/OU CONFLITO.

Dumont (1975) teceu uma série de críticas à Escola Inglesa. Dentre elas, destaca-se a crítica ao apriorismo revelado na seleção dos subsistemas da vida social. No que tange à orientação teórica, Dumont alerta para

o fato de que o funcionalismo só vê os grupos como realidades sociológicas substantivas, enfatizadas sob o ângulo de transmissão de direitos e bens. Na própria seleção de pressupostos operados pela Escola Inglesa, encontra-se uma racionalização dos preconceitos da sociedade moderna.

## A Escola Francesa

A Escola Francesa encontra em Lévi-Strauss o seu maior expoente. Para o referido autor, a cultura pode ser compreendida como um sistema simbólico ou uma configuração de sistemas simbólicos, porém, para entendê-los, necessário se faz relacioná-los com o sistema total ao qual estão atrelados. Lévi-Strauss tem por preocupação básica os padrões formais, ou seja, a maneira através da qual os elementos simbólicos relacionam-se logicamente uns com os outros de modo a constituírem um sistema total. Assim, de acordo com Kaplan e Manners (1981, p. 260):

O objetivo da pesquisa estrutural, então é explicar o mundo da experiência e apreender a racionalidade básica subjacente a esse mundo de fenômenos. E isso é atingido pela decifração das mensagens frequentemente críticas e codificadas reveladas como produtos finais de transformação. Essa "racionalidade" – os princípios estruturais explicativos básicos – consiste em categorias lógicas e relações construídas a partir da tendência da mente humana para perceber o universo em termos de uma "coincidência de forma" – ou, mais usualmente, segundo Lévi-Strauss, em termos de discriminações e oposições binárias, por exemplo, alto e baixo, macho e fêmea, direita e esquerda, bem e mal, guerra e paz, frio e quente, luz e escuridão, etc.

Assim sendo, os modelos formais, de acordo com Lévi-Strauss, podem explicar os fenômenos culturais, porque os sistemas culturais são, no fundo, sistemas essencialmente formais.

As preleções de Lévi-Strauss, a primeira vista se aproximam daquelas defendidas pelos evolucionistas, isto é, de que o homem teria uma unidade psíquica que independente de tempo e espaço, quando defrontada com circunstâncias semelhantes em termos físicos e culturais, tenderia a lidar com as mesmas de forma idêntica. Apesar da proximidade, a diferença fundamental reside no fato de que Lévi-Strauss acredita que



independentemente do tempo, do espaço e também das circunstâncias, a lógica da mente humana faz com ela trabalhe do mesmo modo, pois a mente humana é programada.

Lévi-Strauss em seu livro intitulado *A oleira ciumenta* (s.d.) tem por objetivo imediato estudar os mitos das duas Américas (do Norte e do Sul). Quanto aos objetivos últimos de seu trabalho pode identificar-se:

- trazer à luz analogias tanto de estrutura quanto de conteúdo, entre mitos provenientes de regiões muito distantes entre si: o sul da Califórnia e, no outro hemisfério, a região leste dos Andes, começando pelos Jivaros ao norte, e indo até as tribos do Chaco, no sul, passando pelos Kampa, Machiguenga e Tacana;

- estudar a lógica dos mitos, a partir de um mito bem localizado;

- mostrar a diferença entre a análise estrutural e a Psicanálise na abordagem do pensamento mítico, verificando em que medida esse último, longe de representar um modo ultrapassado de atividade intelectual, não estaria presente todas as vezes em que o espírito se pergunta o que é significação.

Para Lévi-Strauss, a mitologia americana é uma só. Sendo assim, a partir da narrativa do mito Jívoro acerca do surgimento da cerâmica e das suas variantes tem-se como premissa básica o fato da presença de abóboras, cipós e cerâmicas aparecerem no discurso mítico como uma matéria amorfa, a princípio, para a posteriori transformar-se em algo modelado. As abóboras assemelhar-se-iam ao cipó por serem plantas rasteiras que se apresentam como um emaranhado difícil de se decifrar. Em todos os mitos, a cerâmica surge como uma massa disforme, daí a relação entre esses três elementos. A passagem do contínuo ao descontínuo resulta da intervenção de divindades exigentes, ciumentas e rancorosas. Tem-se assim, uma primeira pista para a compreensão do lugar atribuído ao ciúme nos mitos sobre a origem da olaria. Ao trabalhar sobre uma matéria informe, o oleiro ou a oleira submetem a mesma ao constrangimento, pois dividem-na em pedaços e dão-lhe forma ao mesmo tempo em que a restringem.

O mito Jívoro sobre o surgimento da cerâmica conta que o sol e a lua, então humanos, viviam antigamente na terra; tinham a mesma casa e a mesma mulher. Esta chamava-se Aôho, quer dizer Noitibó, ela gostava que o sol quente a abraçasse, mas receava o contacto com a lua,

cujo corpo era muito frio. O sol resolveu ironizar sobre essa diferença. A lua envergonhada subiu ao céu através de um cipó; simultaneamente soprou o sol e o eclipsou. Sem os seus dois maridos, Aôho sentiu-se abandonada. Resolveu procurar a lua no céu, levando consigo um cesto cheio de argila utilizada pelas mulheres na confecção de louças de barro. A lua tendo percebido o fato decidiu livrar-se de Aôho, definitivamente, cortando o cipó que unia os dois mundos. Aôho caiu com o cesto espalhando a argila pela terra que agora é encontrada aqui e ali. Aôho transformou-se no pássaro desse nome que a cada lua nova emite um grito queixoso a implorar pelo marido que abandonou. A relação entre um pássaro presente no mito (noitibó), a cerâmica e o ciúme conjugal pode ser explicado pela transformação em cinco estágios:

mulher -> ciúme -> olaria -> noitibó -> joão-de-barro

Todavia, no dizer de Lévi-Strauss, haveria algo de errado nesta seqüência, na medida em que uma ave sucede a outra ave. Tem-se os quatro primeiros estados heterogêneos e os dois últimos homogêneos. Mas, segundo a fórmula desenvolvida e denominada por Strauss de "canônica", é possível representar qualquer transformação mítica.

Segundo Lévi-Strauss (s.d., p. 63):

No início, o problema posto pelos mitos jívaros apresentava-se assim: que relação há entre o Noitibó, que "funciona" como uma ave ciumenta ou causa de ciúme, e uma mulher que recebe por função explicar a origem da olaria? Seja:

F ciúme : F oleira : F ciúme : F Noitibó-I  
(Noitibó) (Mulher) (Mulher) (Oleira)

Ou, por outras palavras, a função ciumenta do Noitibó está para função "oleira" da mulher, assim como a função "ciumenta" da mulher está para a função "Noitibó invertido" da oleira.

E Lévi-Strauss (s.d., p. 64) explica:

Para que à maneira do mito jívoro, se possa relacionar uma humana e uma ave de um lado, o ciúme e a cerâmica de outro é necessário: 1) que apareça uma congruência entre a humana e a ave sob a relação do ciúme; 2) que o registro das aves tenha um termo conveniente à cerâmica. O Fornoiro satisfaz a esta segunda exigência; assim, é legítimo introduzi-lo no sistema, com a condição - o que os mitos fazem - de se reconhecer nele um "Noitibó invertido". Com efeito os mitos de Fornoiro são a transformação inversa dos mitos de Noitibó.

Ao longo do texto Lévi-Strauss desenvolve mais quatro "fórmulas canônicas" – seguindo a mesma lógica postulada nesta primeira – ao analisar a presença de mitos que contemplam animais como a preguiça, o papa formigas pequeno, o esquilo, o quincajú, o coendu e a sarigueia (mitos esses tanto da América do Norte como da América do Sul).

Tanto na América do Sul como na América do Norte os mitos poderiam dar expressão concreta a um esquema que reflete constrangimentos mentais, e suficientemente abstrato para poder ter sido concebido não importa onde sem dever nada para a experiência ou para a observação. Nos mitos encontram-se referências à avidez oral, à retenção anal, à incontinência anal, à avidez anal, e à retenção oral.

Lévi-Strauss dedicou-se a mostrar que existe uma correspondência entre a vida psíquica dos selvagens e a dos psicanalistas. A cada passo, ou quase, foram encontradas, sob uma forma perfeitamente explícita, noções e categorias (de caráter oral e de caráter anal) que os psicanalistas não podem ter descoberto; eles só as reencontraram.

Nas palavras de Lévi-Strauss (s.d., p. 181):

A teoria psicanalítica está longe de ter trazido à luz do dia o que em linguagem da moda se chamaria o "não-dito" dos mitos; eles guardam a sua preeminência. A tese sobre a origem da sociedade que os índios Jívaro defendem pode assemelhar-se à de Freud; eles não esperaram por ela para a enunciar.

E mais: "Não se pode, portanto, creditar a Freud, saber melhor do que os mitos o que é que eles dizem. Quando os mitos querem raciocinar à maneira do Psicanalista, não precisam de ninguém".

Lévi-Strauss afirma que Freud cometeu dois erros: a) quis decifrar os mitos por meio de um código único e exclusivo, enquanto é da natureza do mito empregar sempre vários códigos de cuja sobreposição resultam as regras da tradutibilidade. Sempre global, a significação de um mito nunca se deixa reduzir à que se poderia tirar de um código particular. Nenhum código é mais verdadeiro do que outro; a essência ou a mensagem do mito repousa na propriedade que os códigos possuem, enquanto códigos, de serem mutuamente conversíveis; b) o segundo erro consistiu em crer que, entre todos os códigos à disposição dos mitos, um ou outro é sempre obrigatoriamente empregado. Dado que o mito recorre sempre a vários códigos, não se pode di-

zer que todos os códigos concebíveis pela análise comparativa estejam simultaneamente presentes em todos os mitos. Cada mito ou família de mitos faz uma escolha.

Lévi-Strauss (s.d.) afirma que não se deve buscar um significado "verdadeiro" nos mitos ou nos sonhos, pois os mesmos põem em funcionamento uma pluralidade de símbolos, onde cada um por si não possui nenhuma significação, esta última só é obtida na medida em que se estabelecem relações. A significação não existe em absoluto, mas, ela é "de posição".

Finalmente, segundo Lévi-Strauss (s.d., p. 195):

Acusar-me-ão de reduzir a vida psíquica a um jogo de abstrações, de substituir a alma humana, com as suas febres, por uma fórmula asséptica. Não nego as pulsões, as emoções, os fervores da afetividade, mas não atribuo qualquer prioridade a estas forças tormentosas; elas irrompem numa cena já construída, arquitetada por constrangimentos mentais. Ao ignorá-las, volta-se às ilusões de um empirismo ingênuo, com a diferença de que o espírito apareceria passivo face aos estímulos internos em vez de externos; tabula rasa, transporta do domínio da cognição ao da vida afetiva. Um esquematismo primitivo impõe sempre uma forma aos seus transbordamentos nos seus arrebatamentos mais espontâneos, a afetividade procura abrir caminhos entre obstáculos que também são marcos; eles opõem-lhes uma certa resistência, mas também apontam caminhos possíveis de que limitam o número, e que têm pontos de paragem obrigatórios.

No entender de Lévi-Strauss, o pensamento mítico não se opõe ao pensamento analítico.

Kaplan e Manners (1981) alertam que os trabalhos de Strauss são difíceis de serem resumidos e entendidos em razão das suas idéias altamente abstratas e do seu estilo confuso, além do que, as especulações teóricas entabuladas, pelo referido autor, não são passíveis de serem confirmadas ou refutadas. Kaplan e Manners destacam que ninguém tem acesso direto a estrutura profunda de uma cultura, de modo que a estrutura da mente, os princípios estruturais, constituem-se em inferências de dados empíricos, de forma mais explícita, construções hipotéticas ou teóricas pura e simplesmente.

Cabe destacar que os teóricos evolucionistas do século XIX ao se referirem à unidade psíquica afirmavam que, independentemente de tempo e espaço, ao se ver defrontada com situações semelhantes de ordem

física e cultural, a mente humana tende a lidar com as mesmas de modo igual. Já para Lévi-Strauss, independentemente de tempo e espaço, a lógica da mente humana é a mesma e, sendo assim, ela trabalhará de modo idêntico (Kaplan e Manners, 1981).

A Escola Francesa poderia ser identificada pelas palavras “significado/estruturas mentais.”

## Cultura Organizacional

Neste capítulo, as abordagens buscam atender aos seguintes objetivos: a) identificação das diferentes conceituações de cultura organizacional; b) as tentativas de classificação das culturas organizacionais entabuladas por diversos autores; c) analisar a cultura organizacional visando encontrar a homogeneidade ou identificar várias culturas presentes em uma mesma organização; d) possibilidade de olhar o mesmo espaço organizacional e realizar leituras que evidenciam posições divergentes; e) a cultura organizacional em face das “novas” concepções apregoadas pelos administradores, tais como qualidade e coeficiente de felicidade; f) a contribuição da Psicanálise para a compreensão do espaço organizacional; e, g) a conjugação das teorizações articuladas no âmbito da Antropologia para pensar o campo administrativo.

Palavras-chave: pressupostos inconscientes, cultura administrativa, individualismo versus coletivismo, distância em relação ao poder, evitação da incerteza, masculinidade versus feminilidade, colegiado, personalístico, formalístico, grupo, função, tarefa, existencial, diferenciação, fragmentação, integração, Psicanálise, Antropologia versus Administração.

Ao ler este capítulo do livro tenha em mente as seguintes questões:

Como conceituar cultura organizacional?

Quais as classificações de culturas organizacionais existentes?

Diferentes lentes para olhar a cultura possibilitam visões divergentes?

Como a Psicanálise pode contribuir para a compreensão da cultura organizacional?

Como compreender a cultura organizacional a partir da ótica da Antropologia?

## Os múltiplos enfoques

O tema cultura organizacional tem sido abordado sob diferentes enfoques, alguns se aproximam mais, outros menos da Antropologia Social. De qualquer maneira, pode-se dizer que uma abordagem mais ao nível da exploração dos significados, em especial, dos significados para o senso comum, ainda são incipientes na Administração.

Assim como o pensamento antropológico foi revelado visando a municiar com esse conhecimento os administradores menos afeitos ao saber desta disciplina, agora é a vez de se elucidar as bases teóricas incorporadas ao saber administrativo objetivando torná-las passíveis de compreensão por parte dos interessados em resgatar a evolução deste tema no âmbito organizacional.

A discussão já principia pelo próprio conceito de cultura, razão pela qual desenvolver-se-á no próximo item essa teorização.

### O conceito

Procurar-se-á trabalhar com o conceito de cultura organizacional elaborado por autores nacionais, além dos autores consagrados no âmbito internacional. Tal conotação leva em conta os postulados evidenciados por Barbosa (1996) e tenta recuperar uma certa visão endógena do fazer administrativo, historicamente atrelado aos conhecimentos produzidos no exterior.

Para se ter consciência dessa historicidade cabe resgatar algumas informações relatadas com propriedade por Storck (1983). A autora mostra que nos Estados Unidos, até 1850, as organizações eram geridas por seus proprietários, os acionistas majoritários. A partir de então, com o estabelecimento de filiais em outros pontos do território americano, geograficamente distantes, o "dono do negócio" já não possuía mais condições de administrar sozinho toda a sua empresa e para tanto vai buscar junto aos acionistas minoritários, pessoas com capacidade para gerirem o processo, qual seja, as atividades internas, o controle e a supervisão da linha de produção, o dia-a-dia organizacional. Cabe, ainda, destacar que esses administradores assumiam a ótica do proprietá-

rio no exercício de suas funções. Com a Segunda Revolução Industrial, as inovações tecnológicas (utilização da eletricidade, dos motores de combustão interna, etc.) fazem crescer a necessidade de administradores para atuarem na indústria. Neste momento, surge a figura do administrador desvinculado do capital, pois não existem acionistas minoritários suficientes para cobrir a demanda de mão-de-obra. A profissionalização (através da formação acadêmica) deste administrador deu-se após sua inserção no mercado de trabalho.

Em se tratando de Brasil, a administração surge um século após o seu aparecimento nos Estados Unidos. A administração configura-se através da centralização de todas as funções nas mãos do proprietário, é ele o grande capitão de indústria que assume o leme do seu negócio. A partir de 1954, com a queda do projeto econômico nacionalista, tem-se a abertura da economia brasileira para o capital estrangeiro e com isto a entrada de empresas multinacionais no país. As empresas estrangeiras introduzem a figura do administrador desatrelado do capital. A formação, ou melhor, a especialização dos profissionais no Brasil, dá-se de maneira oposta à dos Estados Unidos, os cursos antecipam-se à demanda de administradores, formando um grande contingente de especialistas sem que o mercado tenha condições de absorvê-los. Cumpre destacar que os primeiros professores foram formados nos Estados Unidos, razão pela qual o cabedal de conhecimentos adquiridos e repassados aos alunos encontrava-se fortemente atrelado ao modelo americano de administração. Esse cordão umbilical parece não ter sido cortado mesmo hodiernamente. Isso pode representar um viés complexo quando o tema em questão é a cultura organizacional.

Feita essa digressão histórica visando elucidar alguns pontos e também justificar a priorização das teorizações produzidas no Brasil, cumpre que se vá ao cerne da questão através do descortinamento do conceito de cultura organizacional.

Apesar das conceituações apresentarem-se com nuances e mesmo diferenças, em um aspecto parece haver certo consenso entre os estudiosos, que é o de atrelar cultura organizacional ao condicionamento dos integrantes de uma dada organização no que tange às ações e aos comportamentos socialmente aceitos pela mesma. Aktouf (1994) chamou atenção para este aspecto que ele denominou de "uma tenaz visão beha-

viorista". Aktouf (1994, p. 51) defende a idéia de que "a cultura é um complexo coletivo feito de 'representações mentais' que ligam o imaterial e o material". O referido autor advoga que a imaterialidade simbólica se inscreve nas estruturas, vivências do cotidiano, portanto, o simbólico manteria uma relação com o material, sendo este último anterior ao primeiro.

Para por em evidência o que foi já afirmado sobre a cultura *versus* comportamento, far-se-á um resgate das conceituações entabuladas por diferentes autores.

Dentre os autores mais citados, encontra-se Edgar Schein. Referência obrigatória quando se trata de estudar cultura organizacional, percebe-se forte influência de sua obra nos trabalhos de pesquisadores brasileiros.

Segundo Schein (1984, p. 4):

A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e interna. Tendo funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, esses pressupostos são ensinados aos demais membros como sendo a forma correta de se perceber, de se pensar e sentir em relação a esses problemas.

Para que se possa compreender a cultura de uma organização há que se ter em conta:

- o nível dos artefatos e das criações; a arquitetura, o *layout*, os modelos de comportamentos visíveis e invisíveis, a maneira como as pessoas se vestem, cartas, mapas;
- o nível dos valores; em geral, valores manifestos;
- o nível dos pressupostos inconscientes; as pessoas compartilham valores que levam a determinados comportamentos que ao se mostrarem adequados na solução de problemas vão se transformando em pressupostos inconscientes.

Tanto G. Morgan (1996) como Thévenet (1991), entre outros, defendem a impraticabilidade de se mudar a cultura de forma mecanicista. No dizer de G. Morgan (1996) a cultura é algo vivo, ativo de sorte que, através dela, as pessoas criam e recriam os contextos nos quais vivem. Assim, a cultura é holográfica, os administradores, cientes das conseqüências simbólicas de suas ações podem influenciar a cultura

organizacional, mas jamais poderão prescrever as mudanças a serem realizadas. G. Morgan (1996) enfatiza que ao se desvendar a cultura organizacional deve-se prestar atenção no seu caráter essencialmente humano e não se utilizar das descobertas para controlar, ou seja, visando a manipulação. Nas palavras de G. Morgan (1996, p. 131): "A cultura não é algo imposto sobre uma situação social. Ao contrário, ela se desenvolve durante o curso da interação social".

Vale dizer que a cultura possui uma dinâmica que lhe é própria, fruto de um processo contínuo de representação. G. Morgan (1996, p. 141) ressalta ainda o caráter interpretativo a ser dado quando se busca conhecer uma cultura organizacional:

Igualmente é possível compreender a maneira pela qual uma organização dá sentido ao seu ambiente como um processo de reinterpretação do social. As organizações escolhem e estruturam o seu ambiente através de um conjunto de decisões interpretativas. O conhecimento que têm e as relações com o ambiente são extensões da sua cultura, desde que se chegue a saber e a compreender o ambiente a partir dos sistemas de crenças que guiam as interpretações e as ações.

Seguindo esse mesmo contorno, Thévenet (1991) argumenta que a empresa tem uma cultura e que ela é uma cultura. No primeiro caso, a idéia é de que cada empresa possui um conjunto de elementos que lhe são próprios, podendo a cultura ser descrita; no segundo caso, a empresa por ser considerada como uma sociedade humana, apresentando símbolos, signos que se configuram como criações coletivas e afirmam a existência da mesma. O autor vê a mudança da cultura organizacional como inerente a toda sociedade humana, conquanto não acredita na possibilidade de uma mudança dentro de uma visão cartesiana de causa-efeito.

Pettigrew (1979) acredita que o homem cria cultura e também é criado pela mesma, ou seja, é uma relação de mão dupla do tipo estabelecido por Thévenet, de que a empresa é uma cultura e ao mesmo tempo possui uma cultura.

Pettigrew (1979, p. 574) define cultura organizacional como: "[...] um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um dado grupo num dado tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações".

Chiavenato (1994) parte do conceito amplo de cultura para, a posteriori, definir o que vem a ser cultura organizacional. De acordo com esse autor, a cultura corresponde a padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo, próprios de cada sociedade, e que uma vez aceitos condicionam os membros da mesma a atuarem de maneira socialmente aceitável obedecendo as crenças, os valores, os costumes e as práticas sociais vigentes. Já a cultura organizacional, num espectro micro e analogamente, para Chiavenato (1994, p. 50), seria:

Cultura organizacional significa o modo de vida, o sistema de crenças, e valores sociais, a forma aceita de interação e de relacionamento que caracterizam cada organização. A cultura organizacional condiciona e determina as normas de comportamento das pessoas dentro de cada empresa. É a maneira de ser de cada empresa e de seus participantes.

Tavares (1993) refere-se a essa especificidade de cada organização como sendo a identidade da mesma, a marca característica de cada organização, legitimada e reconhecida tanto interna como externamente.

Por sua vez, Freitas (1997) atrela a idéia de cultura organizacional à de um projeto ao qual os membros de uma organização querem e devem aderir. De acordo com a autora, a cultura organizacional é a referência que irá dizer quais os comportamentos, quais as ações que darão suporte a esse projeto, ou seja, a cultura irá definir o que é exemplaridade, o que é desvio social dentro desse contexto.

A palavra externalizada através das festas e das cerimônias atua no sentido de desenvolver a idéia de orgulho, de pertencimento a uma dada organização. Em outro trabalho, Freitas (1991, p. 129) afirma que a cultura possui funções de controle altamente refinadas, sendo "na conquista do afetivo que a cultura organizacional marca sua diferença enquanto forma de controle".

Segundo Wood Jr. (1997, p. 78), a cultura organizacional está relacionada com valores, crenças, atitudes, comportamentos que transparecem na forma como os negócios são realizados. A cultura seria a orientação de como se atingir os objetivos traçados ao nível estratégico. Assim, "A cultura determina o que é importante e o que não é para os executivos, delimita os focos de atenção e influencia como as decisões são tomadas".

Para o referido autor, na década de 80, a cultura organizacional tornou-se um modismo e como tal, depois de seu apogeu manteve-se por um longo tempo esquecida ou pelo menos sem a devida atenção. A temática ressurge, hoje, com vistas à manutenção da identidade organizacional ameaçada pelas técnicas modernas, do tipo *downsizing* e terceirização, que tendem para a desintegração do universo organizacional.

A associação da cultura a comportamentos, também é feita por Luppi (1995, p. 16-17), que, no entanto, a exemplo de Morgan e Thévenet, amplia o conceito na medida em que consegue desvinculá-lo de uma visão mecanicista: "Acredito que a cultura deva ser entendida como um todo, um grande sistema, do qual fazem parte as pessoas, os comportamentos, as idéias, os objetos e os processos".

E mais:

Além de a considerarmos como um sistema, devemos ter em mente que cultura não se constrói. Assim como um ser vivo: nasce, cresce e morre. Não podemos montá-la como fazemos com uma máquina, reunindo um conjunto definido de partes. Ela tem uma direção própria, possui um grau de flexibilidade e de plasticidade interna, sem limites muito estabelecidos. Mesmo possuindo mecanismos bem-definidos as relações entre as suas partes não são rigidamente determinadas. Ela é uma manifestação de seres humanos vivendo em grupo e junto ao ambiente onde se encontram, onde essa maleabilidade é um produto da capacidade da adaptação do homem ao seu meio. Poderíamos pensar, que devido a essa flexibilidade, seria fácil mudar uma cultura. Cultura não pode ser mudada, o que podemos fazer é agir de forma a permitir que a cultura mude. Cultura é produto das interações entre as pessoas e não posso mudar as pessoas. O que posso fazer é criar situações, externas a elas, que as motivem a mudar.

Portanto, delineada a definição de cultura, estabelecida por Luppi (1995), pode-se inferir que para alterar uma determinada cultura necessita-se, através dos mais diversos mecanismos, motivar as pessoas no sentido de buscarem a aprendizagem continuada, o que sem dúvida leva a um incessante crescimento do ser humano e, por via de consequência, a um renovar permanente, resultante de suas interações com o meio. A noção defendida por Luppi (1995), de que a cultura não se constrói, é no sentido de que não se dispõe de técnicas que possibilitem efetuar-se mudanças, dentro de uma visão positivista. A cultura é uma construção social porém, não responde às interferências que se faça numa relação de causa-efeito.

Barbosa (1996, p. 16), buscando apoio nas teorizações de Geertz (1978), define cultura organizacional (que ela prefere chamar de cultura administrativa) como:

Cultura não é algo que se produz no interior de uma empresa ou se carrega para dentro dela. É um sistema de símbolos e significados de domínio público, no contexto do qual as tarefas e práticas administrativas podem ser descritas de forma intelegível para as pessoas que delas participam ou não. Do ponto de vista mais pragmático pode ser entendida como regras de interpretação da realidade, que necessariamente não são interpretadas univocamente por todos, de forma a permanentemente estarem associados seja a homogeneidade ou ao consenso. Essas regras podem e são re-interpretadas, negociadas e modificadas a partir da relação entre a estrutura e o acontecimento, entre a história e a sincronia.

Na mesma linha de Luppi, mas enfatizando mais a questão do significado tal qual Barbosa, tem-se a posição de Motta (1995). Para esse autor a cultura não se constitui em uma camisa-de-força da qual o indivíduo não possa sair. No seu entender, a cultura age de modo a influenciar as ações de cada pessoa que procura adequar a bagagem cultural disponível aos seus próprios interesses e às suas convicções. Nas palavras de Motta (1995, p. 199 e 201):

A cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados, que serve como mecanismo de controle. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida ou decifrada para que seja entendida. É essa ação simbólica que ocorre em torno da oposição mais relevante num dado grupo, instituição ou sociedade.

E mais:

A cultura é um contexto, um sistema de relações. Porém, a cultura não é e não deve ser vista como um poder que determina os comportamentos. A cultura é algo que permite que os comportamentos sejam descritos de maneira inteligível, porque os seus significados variam. Desta forma, o fato em si, ou o comportamento em si, importam na medida do que significam, e esses significados variam conforme a cultura. Isto quer dizer que a cultura é um contexto de significados.

Motta (1995) salienta, assim como Luppi (1995), que a cultura não é algo que se possa mudar, pois o que a determina são as interações.

Salienta ele que a cultura, fruto da vivência subjetiva dos indivíduos, não pode ser reconstruída, da mesma forma que é inviável a reconstrução de um cérebro após uma lobotomia.

Cavedon (2000, p. 33-34) entende por cultura organizacional:

a rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional, sendo simultaneamente ambíguas, contraditórias, complementares, díspares e análogas implicando ressemantizações que revelam a homogeneidade e a heterogeneidade organizacionais.

Diante da profusão de conceitos acerca da cultura organizacional, Smircich (1983) procurou classificar os estudos em dois grupos: um que vê a cultura organizacional como uma variável organizacional e outro que tem a cultura como metáfora para conceitualizar organizações. No primeiro grupo ter-se-ia os trabalhos que enfatizam uma cultura híbrida ou administração comparativa. No segundo grupo, enquadram-se os trabalhos cujos temas são: cognição organizacional; simbolismo organizacional e processos inconscientes e organizações.

Procurando respaldo nas teorizações de Geertz e de Lévi-Strauss, Motta diz que a cultura "designa, classifica, corrige, liga e coloca em ordem. Assim, a cultura desenvolve princípios de classificação que permitem ordenar a sociedade em grupos distintos, grupos totêmicos e até categorias profissionais" (1995, p. 199). É dentro desta necessidade de classificação que alguns autores, consagrados no campo administrativo, procuraram elaborar tipologias. A seguir ver-se-á as classificações mais referenciadas.

## Classificação das culturas organizacionais

Dentre as tipologias existentes, uma das mais conhecidas é a de Hofstede (1983). Este autor procurou identificar traços de cultura de acordo com as nacionalidades e compreender como os mesmos influenciam a cultura das organizações. Sendo assim, para Hofstede (1983) as culturas podem ser classificadas em:

Individualismo versus coletivismo - o individualismo significa uma preferência por um tecido social mais frouxo, onde o indivíduo está li-

gado unicamente à sua família nuclear. Por outro lado, o coletivismo apresenta um tecido social estreitamente integrado, com os laços se estendendo para além da família nuclear, com o clã ou grupo protegendo o indivíduo em troca de uma lealdade inquestionável;

Distância em relação ao poder – exprime o grau de aceitação por parte dos membros de uma sociedade de que o poder nas instituições e organizações esteja distribuído desigualmente. Nas sociedades com grande distância em relação ao poder, a ordem hierárquica é aceita sem maiores questionamentos. Nas sociedades com pequena distância em relação ao poder, existe uma preocupação no sentido de justificar as desigualdades, bem como de lutar pela equalização do poder;

Evitação da incerteza – é o grau em que os membros de uma sociedade se sentem desconfortáveis em face da incerteza e da ambigüidade. As sociedades que apresentam um forte grau de evitação da incerteza possuem códigos de conduta e de crenças rígidos, sendo intolerantes para com as pessoas e idéias que deles se desviam. Nas sociedades com fraco escore de evitação da incerteza a atmosfera é de maior liberdade, toleram-se os desvios com maior facilidade.

Masculinidade *versus* feminilidade - uma sociedade masculina implica preferência pela realização, pelo heroísmo, afirmação e sucesso material. Uma sociedade feminina implica preferência por relacionamentos humanos, por modéstia, em cuidado com os fracos e valorização da qualidade de vida.

Tal categorização foi estabelecida por Hofstede, a partir do levantamento realizado em cerca de cinquenta subsidiárias de uma mesma corporação, espalhadas pelo mundo.

Por sua vez, o que Bennis e Nanus (1988) chamam de arquitetura social pode ser identificada como cultura organizacional. Para esses autores, a arquitetura organizacional pode ser definida a partir: da origem da organização; de seu princípio operativo básico; da natureza de seu trabalho; da administração da informação; da tomada de decisão e poder; influência; e *status*. Essas características permitem que se chegue a três tipos de "culturas organizacionais" distintas:

Colegiado – nessa configuração cultural são desenvolvidos novos produtos mediante o uso de tecnologias extremamente avançadas, há um alto grau de interdependência entre grupos e indivíduos. Desafio e sa-

tisfação no trabalho fazem parte deste universo organizacional. A tomada de decisão é participativa. A pessoa é reconhecida pelos seus pares em razão da sua competência e não unicamente pela posição hierárquica que ocupa. A busca da solução de problemas se dá através do envolvimento do maior número possível de pessoas da organização.

Personalístico – nesse tipo cultural, o fundador tende a traçar as diretrizes e impingir o seu perfil aos demais membros da organização.

Formalístico – esta cultura apresenta como base para a tomada de decisão, a autoridade formal. Leis, regras, recompensas e punições norteiam o espaço organizacional. Há uma tendência para que seja seguida a ordem estabelecida.

Uma outra classificação, semelhante a essa, porém, mais elucidativa foi elaborada por Handy (1987) que estabeleceu uma analogia entre as culturas organizacionais e os deuses gregos, criando igualmente uma simbologia para cada tipo cultural. No dizer do referido autor, é possível reconhecer-se a existência de quatro categorias culturais dentro do espaço organizacional:

Cultura de grupo – corresponde ao deus Zeus e tem por símbolo uma teia de aranha. A organização que possui este tipo de cultura apresenta uma divisão de trabalho baseada em funções ou em produtos, contudo as linhas resultantes desta estruturação não são consideradas como as mais importantes, pois ao se pensar em termos de símbolo, as mesmas correspondem às linhas que se irradiam do centro da teia para fora e, em realidade, as linhas que se configuram como essenciais são as circulares, ou seja, as que envolvem a aranha no centro; isto porque, essas últimas, representam o poder e a influência. A proximidade com a aranha vale mais do que qualquer título formal ou descrição de posição, portanto, na medida em que as linhas circulares distanciam-se do centro da teia, há um enfraquecimento dos seus integrantes com relação ao poder e à influência. A cultura de grupo caracteriza-se, também, pela rapidez no que concerne à tomada de decisão. Essa rapidez deve-se em muitos casos à empatia, uma vez que numa cultura onde se reconhece a influência de Zeus os administradores tendem a cercar-se de subordinados com os quais possuam afinidades, estabelecendo-se desta forma uma relação de confiança. Os memorandos e as cartas são substituídos pela verbalização das decisões. Nesta filosofia há que se pertencer ao



grupo para ter sucesso. A ligação da cultura de grupo com o deus Zeus é atribuída ao fato de que esse deus grego representa a tradição patriarcal, o poder irracional; benevolente, impulsivo e carismático, é o rei dos deuses do Olimpo.

Cultura da função – corresponde ao deus Apolo e tem como símbolo um templo grego. Para este tipo de cultura, o homem é um ser racional, de modo que tudo pode e deve ser analisado de maneira lógica. Assim, as tarefas podem ser decompostas em partes ínfimas até se ter um fluxo organizacional com descrições de trabalho que são regidas por regras e procedimentos expressos em manuais, catálogos e outros documentos. A cultura de função é sinônimo de burocracia, ela parte do pressuposto de que há estabilidade e previsibilidade dentro e fora do contexto organizacional. Os membros dessa cultura detestam mudanças, pois essas significam uma ameaça à estabilidade e à manutenção do *status quo*. Os trabalhadores são avaliados, de acordo com a ótica apolínea, como parte de uma máquina, sendo irrelevantes aspectos tais como nome ou personalidade. Em lugar do nome, melhor seria se a pessoa tivesse um número e, quanto à personalidade, ela é inconveniente por interferir na rotina da função, fazendo com que a lógica da operação possa vir a ser alterada. No entanto, existe uma certa garantia no que tange à permanência do indivíduo dentro dessa organização, desde é claro, que ele se molde aos ditames previamente estabelecidos. Quanto à simbologia, o templo grego possui pilares que representam as funções e divisões de uma organização. Esses pilares juntam-se no topo, no frontão, de tal sorte que administrativamente constituem conselhos, comitês ou presidência. Os pilares interligam-se via fios de regras e procedimentos. A relação da cultura da função com o deus Apolo é imputada em razão de Apolo ser considerado como o protetor das crianças e dos carneiros, além de ser o deus da ordem.

Cultura da tarefa – corresponde à deusa Atena e tem por símbolo uma rede. Neste tipo de cultura, a administração está voltada para a contínua e bem-sucedida resolução de problemas. Uma vez identificado um problema, os recursos humanos e materiais são alocados e o desempenho é medido em termos de resultados obtidos. Na cultura de tarefa é preciso ter espírito de equipe, talento, criatividade e energia, pois poder e influência só são granjeados se o indivíduo for hábil na busca de soluções para os

problemas existentes. Quanto ao seu símbolo, a rede, a associação com a cultura da tarefa deve-se ao advento de recursos de várias partes da organização visando a solução de um problema específico. A administração encontra-se nos interstícios da rede constituída por unidades de comando. No que concerne ao atrelamento desta cultura a deusa Atena, tal relação tem como fundamento o fato da deusa Atena ser jovem, guerreira, patronesse de Odisseu, astuto solucionador de problemas.

Cultura existencial – corresponde ao deus Dionísio e tem por símbolo estrelas dentro de um círculo. Neste tipo de cultura, a organização existe para ajudar o indivíduo no sentido de que ele alcance os seus objetivos pessoais. Os grupos de profissionais liberais e de professores universitários representam devidamente este tipo de cultura uma vez que, ao se integrarem a uma organização, lutam por preservar a sua identidade e/ou liberdade. Os membros de uma cultura dionisiaca não gostam de receber ordens, eles só respondem aos apelos administrativos uma vez que tenham sido consultados sobre esses procedimentos, ou seja, a administração é exercida pelo responsável mediante o consentimento dos governados. Um administrador neste contexto tem uma posição de certa maneira insignificante, pois suas funções de controlar, avaliar e promover os integrantes da organização são inviabilizadas pelos dionísios que só aceitam como legítimas tais funções quando as mesmas são exercidas pelos seus pares. A liderança e a organização de tais pessoas tornam-se extremamente complexas exigindo uma postura por parte do administrador que implica habilidade política e capacidade de negociação. A simbologia característica consiste em um grupo de estrelas individuais reunidas livremente em um círculo, ou seja, em termos organizacionais, as estrelas seriam os talentos individuais que brilham profissionalmente. A escolha de Dionísio como o deus correspondente à cultura existencial atribui-se ao fato dele ser o que melhor representa a ideologia existencial entre os deuses. É o deus do vinho e da música.

Vale destacar que Handy (1987) reconhece o politeísmo como uma constante no contexto organizacional, contudo, há que se cuidar no sentido de que a mistura de deuses não resulte danosa administrativamente.

Essas classificações evidenciam a necessidade que os homens possuem, segundo Balandier (1976), de categorizar, ou melhor de classificar. Uma vez estabelecida uma classificação, torna-se mais fácil a com-

preensão das diferentes culturas, na medida em que alguns traços tidos como os mais significativos podem ser imediatamente identificados.

## Cultura ou culturas organizacionais

Martin e Frost (1986) optaram por, através da metáfora do jogo "O Rei da montanha", mostrar as diferentes possibilidades de compreensão da cultura organizacional entabulada por diversos pesquisadores evidenciando que a mesma aparece ora como integrada, ora como diferenciada ou, ainda, como fragmentada. A integração pressupõe que a organização como um todo possui a mesma cultura. A diferenciação, por seu turno, enfoca as diferenças existentes entre os diversos grupos que compõem a organização. A fragmentação consiste na visão de que em verdade o que existe em termos de cultura organizacional são valores partilhados temporariamente pelos vários indivíduos que atuam na organização.

Cavedon (2000) ao elaborar um estudo comparativo acerca da cultura organizacional de duas universidades, uma pública e leiga e outra privada e confessional, evidenciou que as teorizações de Martin e Frost mostraram-se adequadas para a compreensão e interpretação desses espaços organizacionais, na medida em que nas duas instituições integração, diferenciação e fragmentação se fizeram presentes.

Nas duas Universidades é possível encontrar significações partilhadas por indivíduos, independente do grupo de atores a que fazem parte e há as significações diferentes restritas aos grupos, porém, é possível identificar uma significação dominante e, portanto, integradora. No caso da Universidade Pública, a escassez de recursos e Universidade renomada são significações acerca da Universidade partilhadas por alunos e professores (fragmentação). Professores e funcionários da Universidade Pública partilham do mesmo significado com relação à falta de perspectivas profissionais para os últimos (fragmentação). Já a dificuldade de conciliar estudo e trabalho é uma significação sobre a Universidade restrita ao grupo dos alunos e a liberdade é uma significação sobre a Universidade partilhada só pelo grupo de professores (diferenciação). Já a representação da Universidade sob a ótica da deficiência perpassa os três grupos de atores, quais sejam, professores, funcionários e alunos (representação integradora).

Na Universidade Privada, a boa infra-estrutura e os recursos são uma significação sobre a Universidade partilhada por alunos e professores (fragmentação). A significação de avanços que ainda não se consolidaram é uma significação sobre a Universidade partilhada só pelo grupo dos professores e as mensalidades altas é uma significação sobre a Universidade partilhada só pelo grupo de alunos (diferenciação). A representação da Universidade sob a ótica da ordem perpassa os três grupos de atores (integração).

## Girando o caleidoscópio

Existem estudos sobre cultura organizacional que procuram integrar métodos e bases teóricas diversos. Este empenho parece justificável, na medida em que o tema, por ser extremamente complexo, requer um repensar constante. Contudo, é preciso cuidar para não se incorrer em distorções decorrentes da incompatibilidade de certos métodos com certas técnicas.

Siqueira (1997) estudou o transporte coletivo em Belo Horizonte, conjugando bases teóricas diversas e triangulação de métodos. Ao verificar as relações de poder existentes dentro do espaço organizacional, a autora não se limita à consagrada relação capital-trabalho, ela abre espaço para a inserção de outros atores, como o Estado e o próprio usuário. Um ponto passível de questionamento nesta pesquisa diz respeito à análise da autora que coloca o usuário do transporte coletivo como aquele que se afigura como o maior perdedor dentro das relações de forças que se estabelecem entre os diferentes atores envolvidos. A princípio não dá para se ter claro com base em quê a autora chegou a essa conclusão, até porque, ao se tomar como parâmetro o estudo desenvolvido por Sato (1995) junto ao transporte coletivo de São Paulo, a questão do jogo do poder parece ter implicações sérias sobre os operadores.

Sato (1995) mostra que, como forma de granjear o controle sobre o seu trabalho, os operadores acabam desenvolvendo formas adaptativas do tipo: trafegar rapidamente de uma pista para outra, a "quebrada de asa". Essas estratégias apesar de terem como objetivo

evitar o sofrimento, o incômodo e o esforço demasiado, repercutem negativamente sobre o trabalhador que acaba por sentir-se angustiado e apreensivo diante da não obediência daquilo que estava prescrito em relação à sua tarefa. Acontece que neste tipo de trabalho, como nos demais, existem contingências, e a impossibilidade de manter o controle sobre a atividade exercida gera adaptações que se configuram, igualmente, como nefastas ao trabalhador que ao tentar fugir do sofrimento, nele incorre.

Assim é que fica a dúvida, porque no trabalho de Siqueira, os usuários seriam os que detêm menor poder?

## A cultura organizacional e os novos conceitos administrativos

Matos (1997) desenvolveu, no campo da Administração, o que ele chamou de fator QF- Quociente de Felicidade. De acordo com o referido autor, deve-se inicialmente atentar para quatro pontos: a) a redescoberta do homem, isto é, ter-se presente que o ser humano deve ser visualizado de modo integral, confiando-se na sua capacidade renovadora, a partir do alcance de uma maior liberdade e de um maior conhecimento; b) a redescoberta do cliente, ou seja, ter-se consciência de que o cliente de hoje é mais educado e mais exigente, necessitando, portanto, de um atendimento personalizado e de qualidade; c) a redescoberta da organização flexível, representada por uma maior democratização do espaço organizacional, permitindo-se uma participação efetiva do trabalhador através da descentralização e da delegação; d) a redescoberta da cidadania, mediante o despertar da liberdade com responsabilidade, da ética, da cooperação solidária.

Esses pressupostos seriam as bases para a consolidação de uma empresa feliz, uma vez que a cultura da organização é fundamental, no dizer do autor, para obter-se um quociente de felicidade em alta. A cultura fechada não se configura como favorável ao desenvolvimento da inteligência, a empresa deve estar aberta à renovação. Para Matos (1997, p. 40):

A qualidade tem a ver, essencialmente, com a cultura da organização. São fundamentalmente os valores, a filosofia da empresa, sua missão, o clima participativo, o gosto por pertencer a ela e as perspectivas concretas de desenvolvimento pessoal que criam a identificação empresa-empregado. O Ser Humano fazendo a diferença na concepção da empresa e em suas estratégias. QVT realiza-se através do QF. É a felicidade o objetivo da ação empresarial.

Neste trabalho, Matos (1997) retoma autores clássicos da corrente comportamentalista da Administração para mostrar que, em se tratando de seres humanos, muitos de seus postulados continuam válidos, embora, ainda não tenham sido postos em prática por um bom número de empresas que preferem atuar de modo mecanicista. O desenvolvimento das teorizações de Matos recaem, em suma, na defesa de uma cultura organizacional participativa e feliz. Como em vários outros trabalhos realizados no campo administrativo, este procura evidenciar etapas que se forem implementadas conduzirão ao ciclo de felicidade no trabalho, portanto, apresenta uma atuação intervencionista e não unicamente interpretativa.

Fleury (1993), baseada em Zarifian, trabalha a noção de empresa qualificada e qualificante. A primeira teria uma visão mais de curto e médio prazos; já a segunda requer um enfoque mais estratégico, de longo prazo. Para que as mudanças ao nível da cultura organizacional se consolidem, é necessário avançar da dimensão de empresa qualificada para a de empresa qualificante, pois do contrário pode haver um retrocesso diante do primeiro obstáculo. Nos dados empíricos de sua pesquisa, Fleury (1993) revela a presença de três grupos de empresas: a) um grupo que resiste fortemente a qualquer mudança; b) um grupo que avançou mas acabou retrocedendo; e d) um terceiro grupo afeito às mudanças, mas que ainda não se encontra na dimensão de empresas qualificantes. Segundo esta autora, para alcançar esse estágio as empresas brasileiras necessitam adotar novos padrões culturais, tais como: a transparência nos objetivos e estratégias, isto implicando co-responsabilidade; aprendizagem continuada e aceitação das mudanças. Fleury deixa claro que essa re-educação interna não se dá sem a influência da cultura nacional, especialmente, no que concerne ao valor que é atribuído a educação e ao trabalho nesse âmbito.

## Cultura organizacional e Psicanálise

Enriquez (1997) no início de seu livro *A organização em análise*, no que ele chama de "Esclarecimento ao leitor" faz questão de referenciar que a abordagem psicanalítica lhe é indispensável para a compreensão do espaço organizacional, mas alerta que ela não é única, sozinha não consegue desvendar todo o universo em questão, pois apresenta limitações.

No dizer de Enriquez (1997), Freud encontrou elos capazes de unir o inconsciente individual a vida social. Assim, restringir a Psicanálise ao estudo da psique individual consiste em um erro, posto que Freud acreditava que o inconsciente estava em atividade não só no homem, mas na própria sociedade. Excluir a sociedade seria omitir algo tido como essencial, isto é, os problemas e as regras de funcionamento das coletividades com as quais os indivíduos se confrontam.

Segundo Enriquez (1997, p. 17):

Dessa maneira, torna-se claro que o indivíduo não existe fora do campo social. O ser humano acha-se constantemente dividido entre a expressão de seu próprio desejo (o reconhecimento de seu desejo) e a necessidade de se identificar com o outro (desejo de reconhecimento). Só o outro pode reconhecê-lo como portador de desejos e garantir-lhe seu lugar na dinâmica social.

A diferença entre a Psicanálise e a Sociologia é que a primeira busca compreender o imaginário, o inconsciente, o invisível, enquanto a Sociologia busca o visível, porém ambas transitam entre o individual e o social, ambas têm por objeto de estudo a criação e a evolução dos liames sociais.

Enriquez propõe-se a colocar em destaque os cinco eixos principais que norteiam a abordagem freudiana:

a) a vinculação entre a realidade psíquica e a realidade histórica; toda a sociedade possui mitos, lendas, símbolos, sagas, isto porque as sociedades precisam de uma ordem transcendente que lhes defina as regras a serem seguidas por todos os seus membros. Esse imaginário que modela a sociedade é impulsionado pelas pulsões e desejos dos indivíduos e dos grupos. Tem-se então a união do ato efetivo e do fantasma falado na criação de toda a instituição social;

b) a pulsão da vida e a pulsão da morte; a pulsão da vida ao representar as exigências da libido, permite a ligação entre os seres, daí que o amor, a amizade e a solidariedade são indispensáveis para a perpetuação das instituições; a pulsão da morte seria a tendência do indivíduo a retornar ao estado inorgânico, a homogeneidade, e ainda como pulsão de destruição voltada para os outros ou para si mesmo;

c) o papel determinante do grande homem na construção social; todo o grupo social possui um pai que pode ser um pai portador da morte ou um pai amoroso, "não existe [...] grupo sem obrigação infinita de pagamento da dívida do direito à existência, do direito ao sentido, e sem referência a um pólo transcendente" (Enriquez, 1997, p. 20);

d) renúncia a satisfação das pulsões através da civilização e da organização; a pulsão sexual direta e a pulsão de destruição devem ser controladas, todavia esse controle não deve ser sentido como tal, mas sim aceito e até mesmo desejado;

e) a ilusão na construção dos liames sociais; ao reprimir as pulsões, pode-se gerar tensões intoleráveis, que podem acabar em revolta, daí a necessidade de um ser fora do comum para proteger determinada comunidade dos inimigos externos e com isto aumentar a coesão interna, esse ser configura-se como o Estado, como Deus ou mesmo uma organização.

Sintetizando, Enriquez (1997, p. 22) mostra a contribuição efetiva de Freud para a Sociologia:

Freud caracteriza assim a vida social como um drama. Nisso, ele contribui com uma peça essencial para a sociologia. O sociólogo poderá então, se levar em conta a ótica analista, tratar de fixar os conflitos e as violências em ação nos processos sociais, proceder de modo a situar os diversos protagonistas e os lances de sua ação. Ele poderá, em definitivo, perceber que deve se confrontar com uma história tumultuosa, regida pelo diálogo chocante de Eros e Thanatos, onde os grupos sociais correm riscos, nem sempre sabem o significado do que fazem; uma história que oscila entre sentido e não-sentido e sem finalidade pré-estabelecida.

Ao reconhecer a diversidade presente no espaço organizacional no que concerne aos tipos de respostas formuladas para os mesmos problemas, Enriquez (1997) não deixa, contudo, de se preocupar em procurar alguns princípios gerais que perpassam os diferentes contextos

organizacionais, bem como de distinguir as condições de produção das diferentes formas organizacionais e a passagem de uma forma a outra.

Vale destacar que as organizações se apresentam hodiernamente como um sistema cultural, simbólico e imaginário.

Como sistema cultural, a organização apresenta normas, valores, maneiras de pensar que indicam qual a orientação a ser seguida pelos membros da mesma; ao visar a uma construção coletiva irá obedecer a uma certa distribuição de papéis, atribuição de postos, hábitos de pensamento e de ação; há uma seleção que tende a privilegiar aqueles que se enquadram no que a organização entende por bom comportamento, boas atitudes.

Sob a égide do sistema simbólico, a organização necessita manter seus mitos, ritos, símbolos, heróis.

Quanto ao imaginário, ela pode optar por duas formas de imaginário: o imaginário enganador ou o imaginário motor. O imaginário enganador aciona por um lado a figura da mãe divina, toda poderosa, englobadora e devoradora, e por outro lado a figura do pai castrador, o pai simbólico. Desta dualidade entre a concepção superpoderosa e a de fragilidade, a organização acaba por tomar conta da totalidade do espaço psíquico das pessoas. O imaginário motor tende a levar os membros da organização para o exercício da sua imaginação criativa, implementando a mudança, a mutação. É preciso que se diga que o imaginário enganoso tende a ser mais cultuado pelas organizações, exatamente por não por em xeque determinados pressupostos já sedimentados.

Para finalizar Enriquez (1997, p. 37) ressalta com muita propriedade:

Desse modo se a organização consegue imprimir sua marca sobre o pensamento e sobre o aparelho psíquico, ela poderá gabar-se de ter chegado a integrar seus colaboradores na "cultura" que ela propõe e impõe e a desenvolver sua motivação para contribuir na realização dos objetivos. Graças a interiorização dos valores da organização, eles poderão viver dos sentimentos de pertença, experimentar a admiração (e às vezes o temor) pelos seus chefes, deixando para esses últimos pagar-lhes em troca pelas vantagens ou as possibilidades de dominação com relação aos seus subordinados. Um certo masoquismo mostra-se aí como sendo perfeitamente funcional.

O referido autor propõe sete instâncias para a análise das organizações: a instância mítica, a social-histórica, institucional, organizacional (ou estrutural), grupal, individual e pulsional.

Enriquez não objetiva encontrar o sentido oculto das instituições e das condutas, o que ele quer é encontrar um outro sentido capaz de contribuir para a compreensão mais efetiva do fenômeno.

G. Morgan (1996), diferentemente de Enriquez (1997), entende como necessária a busca do "significado e do sentido ocultos da cultura organizacional nas inquietações e interesses inconscientes daqueles que a criam e a mantêm" (p. 209).

O referido autor procurou mostrar de que forma a Psicanálise pode contribuir para o entendimento do universo organizacional e, de modo específico, da cultura organizacional.

G. Morgan (1996) trabalha a relação existente entre a Administração Científica, desenvolvida por Taylor e a teoria freudiana. Desde criança Taylor se via impelido a buscar a ordem, o regramento, mesmo para uma simples partida de baseball, havia a preocupação com as medidas rigorosas do campo. Esse viés estaria centrado na disciplina puritana de sua família. Na vida de Taylor as repressões estariam presentes desde muito cedo. Ao elaborar as suas teorizações Taylor impingiu o controle do corpo com fins fabris. Pode-se dizer que a organização é uma forma de sexualidade reprimida.

De acordo com G. Morgan (1996, p. 215):

Em termos freudianos, este processo de conseguir controle sobre o corpo depende de um processo social no qual o tipo de organização e de disciplina característicos da personalidade anal se torna dominante. Com efeito, este controle institucionaliza a reorientação das energias sexuais, reprimindo a sexualidade genital explícita, enquanto permite e encoraja a expressão do erotismo anal de modo sublimado. Esta sexualidade anal sublimada forneceu grande parte da energia subjacente ao desenvolvimento da sociedade industrial.

Dentro deste enfoque, G. Morgan (1996) advoga que a burocracia não é só uma forma mecanicista de organização, é também uma forma anal.

A visão patriarcal dominante nas organizações é analisada à luz dos postulados desenvolvidos por Reich. A predominância do sexo masculino em posições que exigem comportamento diretivo e agressivo pode ser explicada em face da influência da família patriarcal, onde o "macho" exercia a autoridade, sendo valorizados o heroísmo, a coragem e a firmeza.

As organizações estudadas sob a ótica de extensões inconscientes das relações familiares permite a compreensão da posição atribuída a mulher no ambiente de trabalho, bem como dos encaminhamentos a serem dados às organizações, futuramente, diante da concretização de mudanças ao nível familiar.

Para Becker os seres humanos passam boa parte de sua vida negando a morte, remetendo para o inconsciente os seus medos mórbidos. O homem, dentro do espaço organizacional, ao compartilhar com os demais colegas mitos, ritos, símbolos, está tentando envolver-se com algo mais duradouro que a sua própria existência. Os artefatos da cultura, sob esta ótica, configuram-se como sistemas de defesa que auxiliam na construção da idéia de que os homens são mais poderosos do que realmente o são. Isto explicaria, em termos organizacionais, o porquê da ênfase dada a sobrevivência. Na verdade não é simplesmente a sobrevivência da organização que está em jogo, é a própria imortalidade do homem, que tenta através da organização gerir a si próprio.

As concepções de Melanie Klein sobre a relação do seio materno com a criança e as defesas contra a ansiedade presentes no adulto (cujas origens encontram-se na infância) permite que se faça uma análise do espaço organizacional. Várias formas de defesa podem ser encontradas, uma delas é a de se achar um bode expiatório para os males organizacionais. Outra defesa comum, é a do líder que, em face dos seus medos inconscientes, não aceita as sugestões de seus subordinados. A inveja é um mecanismo que pode bloquear o sucesso de outrem, resulta igualmente de um medo inconsciente.

No dizer de G. Morgan (1996, p. 222):

A abordagem de Klein para a análise das relações objetais sugere que a experiência adulta reproduz defesas contra a ansiedade originariamente formada na primeira infância, sendo que técnicas de desintegração, projeção, introjeção, idealização e negação determinam o modo pelo qual construímos as relações com o nosso mundo exterior. Desta perspectiva, é possível compreender a estrutura, o processo, a cultura e até mesmo o ambiente de uma organização em termos dos mecanismos de defesa desenvolvidos pelos seus membros para lidarem com a ansiedade individual e coletiva.

Winnicott desenvolveu a teoria dos objetos intermediários. Veja-se a teoria. A criança sempre possui um objeto que lhe é muito caro, um bichinho de pelúcia, o travesseiro, um cobertor. Ao longo da vida esses objetos vão sendo gradualmente substituídos por outros ou por experiências que colocam o ser humano em contato com o seu mundo dando-lhe uma identidade. A transformação de certos objetos em fetiche ou fixação implica a incapacidade da pessoa em renunciar aos mesmos. Traçada para o espectro organizacional, esse comportamento pode ser observado na medida em que certos empresários encontram dificuldade em abandonar, por exemplo, uma tecnologia em prol de outra mais moderna. A resistência de muitos em informatizar o ambiente de trabalho pode ser um caso deste tipo.

As sombras e os arquétipos objeto de estudo de Jung também pairam sobre o ambiente organizacional. Para Jung, a psique humana parte de um inconsciente coletivo, os seus pressupostos sobre a psique englobam uma realidade universal e transcendental. Os arquétipos são estruturas de pensamento e de experiência incorporadas na estrutura da psique, representam modelos através dos quais a compreensão do mundo é organizada. A sombra diz respeito aos impulsos e desejos não reconhecidos ou indesejáveis e ao outro lado do ego consciente, este lado sombra é o oposto submerso que se esforça para se completar com o ego. Na organização, a sombra aparece no estresse, nas mentiras, nas fraudes.

A Psicanálise constitui-se em um referencial passível de ser acionado quando se quer compreender determinados aspectos da cultura organizacional, porém, é uma das lentes existentes.

É preciso ter-se presente que cada estudioso tende a elaborar as suas teorizações com base no conhecimento que ele domina, assim, aquele pesquisador que tem uma formação em Psicologia ou Psicanálise costuma privilegiar o estudo da cultura organizacional sob este enfoque, porém, existem outras abordagens da cultura organizacional que, por exemplo, optam por uma concepção mais interpretativa como é o caso da Antropologia Social. Não se pode afirmar que uma abordagem é mais consistente que as outras, mas sim que são complementares.

## As Escolas Antropológicas e o pensar administrativo

O leitor deve estar se perguntando: "Mas afinal qual a relação entre as Escolas Antropológicas e a Cultura Organizacional?"

Não se irá postergar a resposta. Se um administrador assumir o seguinte posicionamento: todas as organizações devem passar pelos estágios; pequena, média e grande, sendo, este último estágio, superior aos demais. Este administrador estará manifestando uma postura evolucionista, isto porque ele não acredita nas especificidades de cada organização, mas sim, que existem estágios mais avançados, seja em função da tecnologia, do volume de faturamento ou de outro indicador, que devem ser perseguidos para que a organização atinja o grau de desenvolvimento ideal. Da mesma forma, o administrador que visualiza a sua organização como sendo aquela que possui a única forma de administrar válida, correta, ele comporta-se de maneira etnocêntrica, que corresponde a um pressuposto básico da corrente evolucionista da cultura.

Ao contrário, um administrador que julgue importante considerar cada organização como uma cultura que merece ser respeitada em si mesma e que não se deve considerar uma hierarquização das culturas colocando uma como superior à outra, mas sim, entendendo-as como diferentes, procurando encontrar as personalidades dessas culturas e verificando de que forma essas personalidades refletem-se sobre os seus membros, esse administrador estará se comportando como um membro da Escola Americana da Cultura.

Buscar compreender o todo organizacional e ainda acreditar que as estruturas articuladas são fruto das várias possibilidades existentes e através das quais os administradores se articulam com o objetivo de atender as necessidades dos seres humanos, configura a visão estrutural-funcionalista da Escola Inglesa da Cultura. Essa concepção está muito próxima do pensamento administrativo que, em sua maioria, através de suas diferentes linhagens, advoga em prol da funcionalidade.

Se o administrador procurar a lógica que se repete nos diferentes mitos contados e recontados em um grande número de organizações, à guisa de exemplo, o mito do fundador, ele encontrar-se-á diante dos pressupostos da Escola Francesa da Cultura e com o apoio da semiótica poderá buscar as estruturas de significação existentes em todo o ser humano organizacional.

Segunda Parte:

# Cultura Brasileira X Cultura Organizacional

# Ambigüidades do universo cultural brasileiro

Neste capítulo, o objetivo principal consiste em desvendar aspectos relacionados com o universo cultural brasileiro, mediante estudos realizados por autores consagrados na área de Antropologia.

Palavras-chave: casa, rua, jeitinho, favor, corrupção, pessoalidade, impessoalidade, cultura brasileira homogênea, diversidade cultural brasileira.

Ao ler este capítulo do livro tenha em mente as seguintes questões:

Como as categorias casa e rua são acionadas para interpretar o universo cultural brasileiro?

No que consiste o "jeitinho", quais os seus domínios, quais os seus idiomas, quais as suas técnicas e quais os personagens típicos do mesmo?

Qual a diferença entre "jeitinho", favor e corrupção?

No que a sociedade norte-americana difere da brasileira?

A cultura brasileira é homogênea ou heterogênea?

## Casa e rua

Não são muitos os antropólogos que se arriscam a estudar a cultura brasileira em sua totalidade, isso se deve a uma característica da própria disciplina que, ao mudar de objeto, ou seja, das sociedades tribais para as sociedades complexas, preocupou-se em pesquisar núcleos menores, como comunidades incrustadas nas grandes cidades, isto é, as vilas, ao invés de correr o risco de homogeneizar o heterogêneo ao partir para a busca de uma matriz generalizadora.



Dos poucos antropólogos que investiram nesta tarefa, tem-se DaMatta e os seus discípulos, que por inspiração do mestre, ampliaram as suas discussões.

DaMatta (1991) trabalha com uma díade que ele classifica como complementar e que se mostra reveladora do contexto brasileiro. Em vários de seus ensaios as categorias casa e rua são acionadas para interpretar aquilo que acontece com os brasileiros em suas relações cotidianas.

O autor diz que o trajeto casa-rua é feito diariamente compondo a rotina de milhares de pessoas. Esse trajeto pode ser feito a pé, de bicicleta, de ônibus, de carro, de trem. O que importa é a representação que o brasileiro tem acerca da casa como um espaço moral, onde a afetividade, as relações amistosas têm lugar, não se constituindo unicamente em um local onde se come, se dorme, se tem abrigo das intempéries. Trata-se, em verdade, do mundo de um grupo fechado, que é a família, com os limites e as fronteiras bem definidas. Os objetos que compõem a casa tem um significado muito particular para cada família, eles dão identidade para a mesma, além da carga de tradição que lhes é atribuída. Esse espaço deve ser protegido, por isso a preocupação diária das pessoas em cerrarem as suas portas e janelas. A classificação, em casa, dá-se por sexo e idade, ou seja, entre velhos e moços, entre mulheres e homens. Os animais e as plantas são cuidados com zelo, pois possuem um valor simbólico muito grande, servindo igualmente para criar uma identidade particular a cada casa. Vender, comprar, trocar, discutir sobre política são temas excluídos de momentos como o almoço e o jantar, onde ocorre uma maior interação familiar. Temas passíveis de gerarem discussão são reservados para os locais liminares da casa, a exemplo das varandas e dos pátios. O tempo no espaço da casa é cíclico, não são os ponteiros dos relógios que o regem, mas sim as lembranças de pessoas, dos acontecimentos geralmente registrados através de fotografias. A casa é o lugar do brasileiro como pessoa, um microcosmos relacional.

O espaço da rua está atrelado à idéia de violência, de impessoalidade, de indiferenciação, onde amor, amizade, consideração e respeito não tem lugar. A desconfiança, a insegurança, os riscos são elementos presentes na rua. A noção de rua também associa-se à idéia de trabalho. O "batente" para os brasileiros tem o significado de castigo, ou seja, trabalhar representa um horror. Não é à toa que os brasileiros vêm a figu-

ra do malandro com aprovação, pois essa figura simboliza o ganhar o máximo com o mínimo esforço, quer dizer, sem trabalhar. A rua é o lugar onde o brasileiro é um indivíduo, indiferenciado de todos os demais.

Para DaMatta (1991, p. 33):

[...] casa e rua são mais que locais físicos. São também espaços de onde se pode julgar, classificar, medir, avaliar e decidir sobre ações, pessoas, relações e moralidades. Compensando-se mutuamente e sendo ambas complementadas pelo espaço do "outro mundo", onde residem deuses e espíritos, casa e rua formam os espaços básicos através dos quais circulamos na nossa sociabilidade sobretudo porque o que falta na rua existe em abundância na casa.

Pensa-se, diferentemente de DaMatta, que outra leitura pode ser feita com relação ao trabalho. A rua serve de elo de ligação entre dois espaços, quais sejam, a casa e a fábrica, ou a casa e o escritório, ou a casa e a loja. O lugar onde o trabalho acontece, em verdade, configura-se como um espaço liminar, a exemplo do pátio, da varanda da casa. Senão veja-se. No escritório, na fábrica, na loja, não se está em casa, desfrutando de um universo muito próprio e peculiar, mas sempre que possível agrega-se ao local de trabalho objetos de uso pessoal como forma de torná-lo familiar. Afora isto, as relações estabelecidas com colegas, chefes e mesmo clientes, em várias circunstâncias, assemelham-se muito com aquelas granjeadas ao nível doméstico, sem contar que um número significativo de empresas são familiares. Por outro lado, os conflitos, as desconfianças também são encontradas no ambiente profissional, de sorte que é possível concluir que a ambigüidade constitui-se na tônica do ambiente de trabalho, ora assumindo as referências da casa, ora mostrando a face impessoal e fria da rua.

Numa visão mais extrema, pode-se verificar que em certas circunstâncias o local de trabalho configura-se como mais ameno e afetivo do que a própria casa. Não é tão incomum verificar-se situações em que as pessoas preferem continuar trabalhando até mais tarde, para não terem de enfrentar o ambiente doméstico, onde de antemão elas já sabem que intermináveis brigas terão lugar.

Feitas essas considerações sobre os postulados de DaMatta, vale ressaltar que com isso não se invalida a contribuição do autor, mas, ao contrário, se acena com outra possibilidade de interpretação.

## O jeitinho

Uma outra forma de se interpretar a sociedade brasileira é através da instituição denominada "jeitinho". DaMatta (1983, 1991, 1996) trabalha com a distinção entre indivíduo e pessoa, essas duas faces da sociedade brasileira, para explicar o "jeitinho".

O indivíduo (sujeito das leis universais, ou seja, do que vale para um vale para todos) representa para o brasileiro a imagem de um ser desorientado, perdido, isolado, egoísta. Ser tratado como um desconhecido ou levar "um gelo" de alguém, para o brasileiro é considerado como o pior castigo.

O ser pessoa, por sua vez, implica ter prestígio, ser bem relacionado, passar de ser ninguém para ser alguém. O brasileiro admira pessoas que são líderes de grupos, de times, de famílias, de cidades.

É diante da necessidade de ser visto como pessoa e não como indivíduo, que o brasileiro costuma usar o "jeitinho" (DaMatta, 1991). Ao contrário da França, dos Estados Unidos e da Inglaterra, onde as leis e as regras existem para serem cumpridas, no Brasil entre o "não pode" determinado por alguma lei, e o "pode", articulado através das relações pessoais, existe a mediação do "jeitinho".

O "jeito", no dizer de DaMatta (1991, p. 99) é "um modo e um estilo de realizar". Esse modo constitui-se na capacidade do brasileiro de ser simpático, de transformar o impessoal em pessoal, usando para tanto o seu desespero diante de um problema de ordem pessoal. Para lograr êxito no seu pleito junto a quem de direito, o brasileiro aciona um elo entre as partes envolvidas, seja através de um amigo comum, do fato de serem conterrâneos, de torcerem pelo mesmo time de futebol.

Barbosa (1992), seguindo os passos de DaMatta, vai mais longe e desvenda o que é o "jeitinho", quais os seus domínios, quais os seus idiomas, quais as suas técnicas e quais os personagens típicos do mesmo.

Barbosa (1992) fez uma pesquisa empírica com duzentas pessoas, de diversas cidades brasileiras: Recife, Rio de Janeiro, João Pessoa e Porto Alegre, entre 1984 e 1986. Utilizando questionários e entrevistas, a pesquisadora contou com a participação dos mais diferentes segmentos e faixas etárias da população. Afora isso, material divulgado na mídia, bem como as próprias observações de Barbosa foram fundamentais para o mapeamento do "jeitinho".

Assim sendo, a referida autora pode concluir que o "jeitinho", por ser conhecido por todos e também por ser praticado indistintamente do contínuo ao presidente, é universal. Independente disso, há uma certa dificuldade em se categorizar o que vem a ser "jeitinho". De modo genérico o "jeitinho" é uma maneira especial de se resolver algum problema ou de se quebrar alguma regra, é uma situação criativa para algum problema emergencial. No dizer de Barbosa (1992, p. 32):

Portanto, para que uma determinada situação seja considerada jeito necessita-se de um acontecimento imprevisto e adverso aos objetivos do indivíduo. Para resolvê-la, é necessário uma maneira especial, isto é, eficiente e rápida para tratar do "problema". Não serve qualquer estratégia. A que for adotada tem que produzir os resultados desejados a curtíssimo prazo.

Como foi colocado anteriormente, a dificuldade está em definir o que é "jeito", isto porque existe, segundo Barbosa (1992), uma linha muito tênue entre favor, jeito e corrupção, razão pela qual a referida autora prefere trabalhar com um *continuum* que vai de um pólo positivo a outro negativo, e o jeito estaria no meio. Em um pólo tido como positivo estaria o favor, no outro extremo ter-se-ia a corrupção vista como negativa, no centro, estaria o jeito visto tanto de uma perspectiva positiva como negativa.

O favor implica reciprocidade direta, embora para muitas pessoas mesmo retribuindo-se, favor é algo que jamais se consegue pagar. O favor não é solicitado a qualquer pessoa e não envolve a transgressão de uma norma. O favor é um comportamento mais formal.

O "jeitinho" guisa de exemplo, envolve reciprocidade, porém esta é mais difusa. À uma pessoa pode receber um pagamento por um "jeitinho" que não foi concedido por ela. O "jeitinho" pode ser solicitado para qualquer pessoa, comumente envolve a transgressão de regras e de leis e exige um comportamento mais informal.

A corrupção sempre envolve aspectos financeiros e aí, o parâmetro para diferenciar "jeitinho" de corrupção é o montante dispendido: se for uma gorjeta para um cafezinho, isto é considerado "jeito", se forem grandes somas de dinheiro, já se entra para a esfera da corrupção.

Embora, ao nível do discurso, as pessoas possam ter claro essas diferenciações, na prática, fica muito difícil estabelecer os limites entre uma e outra categoria.

O domínio privilegiado do "jeitinho" é a organização burocrática brasileira, isto porque, esse tipo de organização é teoricamente pessoal, racional, anônima, conquanto o "jeitinho" é emocional. Neste quadro, o Estado aparece como o locus predominante da prática do "jeitinho" e a explicação encontra-se em exemplos como o dado por DaMatta (1996), de uma pessoa, funcionária de um hospital, que morreu por não ter sido socorrida, uma vez que o hospital não possuía setor de emergência, único lugar onde as pessoas com algum problema súbito podem ser atendidas.

O idioma do "jeitinho" é melhor interpretado quando se dá entre pessoas de sexos opostos. Se um homem tiver de conceder um "jeitinho" a uma mulher, tudo tende a ser mais fácil, pois envolve a sedução. Entre mulheres, o "jeitinho" pode ser obtido ou não, isto porque ou se forma uma aliança entre elas ou, ao contrário, a competição pode inviabilizar a consecução do mesmo. Entre homens, a realização do "jeitinho" tende a se concretizar, existe mais companheirismo. Se um homem for solicitar um "jeitinho" para uma mulher, ele deve ser hábil pois as mulheres tendem a ser mais inflexíveis quando se trata de quebrar normas. Esses foram os aspectos apontados pelas pessoas entrevistadas e que responderam ao questionário. Porém, nada supera, para a obtenção do "jeitinho", a simpatia daquele que o solicita. Dinheiro, *status* podem ter significado, mas nada se sobrepõe a um bom papo, a cordialidade, a simpatia. Para estabelecer intimidade, as locuções amigo, irmã, vô, vô, companheiro, querida são utilizadas.

A técnica posta em prática para a obtenção de um "jeitinho" consiste em trazer à tona problemas de ordem pessoal, envolvendo o interlocutor com o drama vivido pelo protagonista que solicita um "jeitinho". Dentro do universo social brasileiro, alguém que saiba do problema de outrem e não tente ajudá-lo, se sente constrangido, por não levar em consideração os problemas alheios. A estrutura organizacional presente no Brasil quase que obriga o uso desse expediente, pois muitas das leis e normas existentes estão desatualizadas frente ao momento atual (DaMatta, 1991). Porém, Barbosa (1992) acredita que mesmo em organizações onde não exista essa rigidez burocrática, a possibilidade de ser posto em prática o "jeitinho" constitui-se em uma realidade. O exemplo dado pela autora é o das filas, onde as pessoas que chegaram antes

e que possuem muitas contas a pagar ou muitas cópias a fazer são sempre interpeladas por outras, com um número menor de contas ou de cópias, no sentido de ceder-lhes o lugar. Talvez esse exemplo não tenha sido apropriado para justificar a inferência da autora, pois as filas são de certa forma a concretização da burocracia existente em um bom número de organizações.

Os personagens típicos do "jeitinho" são o malandro, aquele que procura obter as benesses de uma vida prazerosa sem trabalhar. Em se tratando especificamente de um estado brasileiro, o atrelamento da figura do malandro é feita com relação ao carioca que gosta de praia, de mulheres, de um chope, boa-vida, samba. Contudo, vale evidenciar a ressalva feita por Barbosa (1992, p. 46):

Para concluir, queremos lembrar ao leitor que, embora as coincidências entre os tipos sociais e o jeitinho sejam grandes, ele não pense em substancializá-las. Ambos não correspondem, pelo menos exatamente, como essas descrições, a nenhum tipo real. São representações sociais que se superpõem também no nível das representações e que nos sinalizam para aspectos significativos do nosso universo social.

## Comparando a sociedade brasileira com a americana

Uma referência obrigatória quando se trata de estudar a sociedade brasileira, e em especial a academia brasileira, é o trabalho desenvolvido por Lima (1985). O autor, reconhecendo a influência de DaMatta em suas teorizações, traça um paralelo entre a academia americana e a brasileira. Cabe destacar que as suas vivências foram: a) em nível de graduação, um Curso de Direito e outro de Ciências Sociais realizados no Brasil; b) em nível de pós-graduação, um Mestrado em Antropologia Social também realizado no Brasil e um doutorado em Antropologia Social cursado nos Estados Unidos da América.

Inicialmente, Lima (1985, p. 10) se posiciona enfatizando que "[...] a Antropologia sempre foi e ainda é uma disciplina voltada para a compreensão dos problemas enfrentados pela sociedade que a originou, realizada através do método comparativo".

A despeito das diferenças existentes entre o seu curso de Direito e o de Ciências Sociais (segundo Lima, o primeiro era muito mais formal e calcado em aulas expositivas), o autor consegue mostrar aspectos que permeiam o contexto universitário brasileiro, claro que com algumas nuances, comparativamente à realidade americana por ele experienciada.

Mapeando a sua experiência brasileira no curso de Ciências Sociais, Lima coloca a importância do informal nesse espaço de ensino-aprendizagem. As "aulas" tanto se efetuavam nas casas dos professores, como em bares e restaurantes. A complementação do que fora visto na faculdade era feita nestes lócus de maior sociabilidade. A tônica das aulas eram os seminários e as discussões em grupo, razão pela qual a nota estava atrelada à idéia de participação. Os trabalhos escritos também eram privilegiados, cabendo ao aluno desenvolver a sua criatividade na consecução dos mesmos. Repetir o que o professor dissera em aula ou reproduzir as idéias dos clássicos, não granjeava admiração. O cumprimento de horários também era considerado irrelevante, as aulas não tinham hora para começar, nem para acabar. O assunto poderia estender-se por horas, sendo pautado por inúmeras digressões, repetições e conversas paralelas. Boa parte dos livros emprestados aos alunos faziam parte das bibliotecas particulares dos professores.

Por outro lado, em seu curso de Mestrado em Antropologia Social, as regras pareciam um pouco mais claras, embora não prescindissem das reuniões nas casas dos professores, onde, inevitavelmente as conversas giravam em torno de temas antropológicos. O empréstimo de livros por parte dos professores também era uma constante, um pouco mais democratizado. A avaliação era feita com base na participação oral dos alunos nos seminários e através de trabalhos escritos. Havia alunos que se destacavam por saber escrever "bem", entendendo-se que a essa idéia estava implícito um certo dom literário, o que é uma característica da disciplina.

Lima revela que a sua postura como professor reproduzia a sua vivência de aluno, ou seja, como professor da graduação em Ciências Sociais, ele atuava de maneira informal com os seus alunos, enfatizava a oralidade, freqüentava o bar do Instituto com os alunos, emprestavam-lhes os seus livros.

Ao ir para os Estados Unidos da América em busca da sua formação como doutor, Lima teve de aculturar-se a essa academia. Apesar de se ter

hospedado na casa de seu orientador, descobriu logo de início que deveria obedecer o tempo e o espaço reservado a cada atividade. As discussões acadêmicas deveriam restringir-se ao espaço e ao tempo da Universidade.

Os horários dos cursos eram rigorosamente seguidos, conversas paralelas, uma constante no contexto universitário brasileiro, jamais aconteciam. As dúvidas eram sanadas junto ao professor mediante agendamento prévio. As conversas deveriam ser objetivas no sentido de se maximizar o tempo, sendo que cada pessoa deveria falar obedecendo a sua vez de o fazer. O bate-papo amigável na hora do lanche, do cafezinho era inexistente. Cada aluno ocupava o seu escritório dentro da Universidade, ninguém invadia o espaço do outro sem pedir permissão para tanto, mesmo que a porta estivesse aberta. A conversa rápida limitava-se a marcar um outro horário para falar algo de interesse comum. As atividades relacionadas com palestras eram divulgadas através de cartazes. Automaticamente as pessoas interessadas, por sua conta e risco, se dirigiam aos eventos. Ninguém convidava o colega ou lhe lembrava sobre determinada palestra, como é comum acontecer no Brasil. Após os seminários a palavra era dada a alunos e professores, independente da hierarquia. Ambos traziam questionamentos que, pela sua objetividade, jamais eram vistos como uma agressão pessoal ao palestrante, fato muito comum entre os acadêmicos brasileiros.

A forma considerada correta para a produção acadêmica nos Estados Unidos da América, obedece a seguinte estrutura: a primeira ou a última sentença de um parágrafo deve sintetizar a idéia principal do mesmo; cada parágrafo deve conter uma única idéia. Cada capítulo deve apresentar uma síntese do que nele foi esboçado. Daí porque, os americanos preferirem as traduções, por eles realizadas, dos clássicos, pois na medida em que obedecem a essa estruturação, a uma maior objetivação na leitura e também uma maior padronização das interpretações. No Brasil, as traduções seguem a lógica da forma de escrever, que vai colocando as idéias, para em um último capítulo ou parágrafo atentar para um determinado ponto que põe em xeque tudo o que foi visto até então, ou algumas sutilezas são jogadas no texto de modo que um leitor menos atento pode deixar passar um tópico extremamente relevante de certo autor.

Outra diferença, observada por Lima, diz respeito à noção de público e de privado. Se no Brasil, a coisa pública é aquilo que não é de

ninguém, onde as regras inexistem, nos Estados Unidos, ao contrário, por ser público é preciso ater-se à disciplina, à ordem, à regra, ao controle. A começar pela distância física que deve ser mantida entre as pessoas, o respeito ao tempo alheio também é algo considerado relevante, a obediência aos horários de início e término de uma dada atividade são rigorosos, de modo a não prejudicar a participação do indivíduo em outro evento para o qual ele tenha se programado. As apresentações nunca são coletivas como no Brasil, onde um "oi pessoal!" parece transformar todos em conhecidos e quando alguém não conhece determinada pessoa, limita-se a ficar com a indagação para si sob pena de passar a vergonha de não reconhecer alguém tido como importante. Nos Estados Unidos, as apresentações são individuais e o nome da pessoa é dito pois sempre se corre o risco de que um ou outro não a conheçam.

No Brasil, o docente deve fazer carreira dentro de uma única instituição, de preferência onde ele mesmo estudou, portanto, o seu trabalho fica limitado a um certo reduto, já nos Estados Unidos, a ênfase é dada ao professor que vivenciou um maior número de instituições. Diferentemente da realidade brasileira, os docentes não são recrutados via concurso, eles são atraídos no sentido de se tentar compatibilizar os interesses da instituição com os do candidato que se pressupõe sejam divergentes. Assim, o docente não se submete a nenhum concurso. No caso do Brasil, a reprovação em um concurso público significa incompetência para preencher um espaço vago indiferenciado.

Há uma tendência brasileira de privilegiar a oralidade, muitos professores são brilhantes expositores, porém, sem nenhum registro escrito de suas teorizações; o que não ocorre com os americanos, onde a assistência a determinadas palestras tem por finalidade rotular determinado autor, além de facilitar o conhecimento de pontos fundamentais da obra por ele produzida, ou seja, o registro escrito existe e a oralidade é usada como recurso adicional.

Tendo sido produzido em 1985, este trabalho revela aspectos ainda presentes na academia brasileira e outros que, se não mudaram, pelo menos sofreram algumas alterações. A questão do não-registro escrito das teorizações dos professores, constitui-se hoje em algo bem mais remoto, isto porque, os órgãos em nível federal, que regulam as instituições de ensino superior no país, estão a exigir que os docentes pro-

duzam cientificamente, sob pena de descredenciar cursos ou lhes atribuir um conceito muito baixo junto à opinião pública, podendo representar ainda um corte de recursos financeiros (bolsas), o que acaba afetando a clientela.

De acordo com o que já foi mencionado verifica-se uma mudança no âmbito da sala de aula, as conversas paralelas, bem como a informalidade entre professores e alunos parece permanecer no universo acadêmico brasileiro.

No Brasil, em cursos mais técnicos como o Direito, ou então mais ligados à área comercial, como a Administração, a Economia e a Contabilidade, o relacionamento professor-aluno não se dá com uma informalidade tão grande, o que se deva talvez a uma certa característica da área que, por ser voltada ao mundo empresarial, requer certas posturas.

Essa diferença entre áreas de conhecimento também foi observada por Lima, nos Estados Unidos, onde no curso de Administração a rigidez quanto à forma de escrever era muito mais intensa, na medida em que os professores negavam-se a ler um texto com deficiências neste sentido, ao contrário da Antropologia, que era muito mais condescendente.

## Cultura heterogênea ou homogênea

Vale destacar que esses pesquisadores, que empreenderam trabalhos visando à descoberta de aspectos que configurassem a identidade brasileira, não ficaram imunes a críticas.

Bosi (1987, p. 7) coloca-se claramente contrário a essa postura de se encontrar uma identidade nacional. Para ele:

Da cultura brasileira já houve quem a julgasse ou a quisesse unitária, coesa, cabalmente definida por esta ou aquela qualidade mestra. E há também quem pretenda extrair dessa hipotética unidade a expressão de uma identidade nacional.

Ocorre, porém, que não existe uma cultura brasileira homogênea, matriz dos nossos comportamentos e dos nossos discursos. Ao contrário: a admissão do seu caráter plural é um passo decisivo para compreendê-la como um "efeito de sentido", resultado de um processo de múltiplas interações e oposições no tempo e no espaço.

A posição que, talvez, leve a uma maior compreensão do universo brasileiro é aquela que reconhece a presença de uma circularidade cultural, ou seja, representações criadas e que são específicas de um determinado grupo, acabam sendo absorvidas e reelaboradas por outro grupo, ganhando um novo significado e vindo em alguns casos a se configurarem como símbolos nacionais (Oliven, 1986). O melhor exemplo é o da bipolaridade entre cultura popular *versus* cultura erudita. À guisa de elucidação, tome-se um prato típico da culinária brasileira, a feijoada. Essa iguaria correspondia à comida de escravos, pois eram utilizadas partes menos nobres do porco – que os senhores desprezavam – para a sua feitura. A partir do momento em que passou a ser consumida pelas classes mais abastadas, acabou sendo identificada como símbolo nacional.

No caso do futebol, o processo foi inverso, introduzido no país por membros da elite, que eram os únicos que o jogavam. A partir do final da década de 20 do século passado, ocorre uma ressemantização que faz com que o futebol passe a ser um esporte das massas. Boa parte da elite passa de praticante a assistente do espetáculo, que por congrega pessoas de todas as classes sociais, ganha a expressão de aglutinador, de símbolo da coesão nacional.

Oliven (1992) mostra que a globalização imposta pela economia e consolidada através da informática e da mídia, se por um lado tende para uma maior homogeneização, por outro, acaba acirrando a necessidade da diversidade cultural. Para o referido autor:

À medida em que o mundo fica menor, torna-se cada vez mais difícil se identificar com categorias tão genéricas como Europa, mundo etc. É natural, portanto, que os atores sociais procurem objetos de identificação mais próximos. Somos todos cidadãos do mundo na medida em que pertencemos à espécie humana, mas necessitamos de marcos de referência que estejam mais próximos de nós. (1992, p. 136)

Esta argumentação apresenta-se como a mais coerente, pois longe de descartar uma certa homogeneidade, a reconhece, mas também aceita a diversidade como algo inerente ao próprio processo. Em suma, as sociedades oscilam entre a homogeneidade e a heterogeneidade.

## A cultura brasileira e sua interface com a cultura organizacional

Neste capítulo, objetiva-se mostrar as interfaces percebidas pelos estudiosos das culturas organizacionais brasileiras com a cultura do país através do resgate das raízes sócio-culturais-históricas.

Palavras-chave: paternalismo, autoritarismo, macrocultura *versus* microcultura.

Ao ler este capítulo do livro tenha em mente as seguintes questões:

Como o paternalismo aparece na cultura das organizações?

De que modo as alterações verificadas no âmbito da família brasileira foram incorporadas ao espaço organizacional?

Quais as raízes históricas do autoritarismo presente nas culturas organizacionais brasileiras?

A cultura organizacional ao ser desvendada à luz do método etnográfico traz à tona significados recônditos e reveladores da cultura brasileira?

Qual a relevância de se estudar as culturas organizacionais atreladas às especificidades locais?

### O paternalismo na cultura organizacional

Aidar e outros (1995) procuram estabelecer uma relação entre a cultura brasileira e a cultura organizacional, buscando, para a compreensão da primeira, apoio em autores clássicos da Antropologia, tais como Gilberto Freyre, Roberto DaMatta, Darcy Ribeiro e procuram ligar essas raízes sócio-culturais-históricas à cultura organizacional, tomando por base o clássico trabalho desenvolvido por Hofstede. Porém, antes de iniciarem as suas teorizações os autores remetem-se à decodificação do que vem a ser etnocentrismo e alteridade.

Ao desenvolverem a noção de etnocentrismo, os autores mencionam que o método antropológico que serve de base para o estudo das culturas organizacionais não admite que se assumam a postura de julgar uma cultura superior à outra. Essa afirmação acaba por reforçar a necessidade levantada no capítulo concernente ao resgate da Teoria da Cultura. Explicitando-se. Existe uma tendência em se considerar as atuais teorizações antropológicas como únicas, ou seja, discursa-se sobre Antropologia como se a ciência se limitasse a apenas uma corrente teórica. De maneira análoga, é como se em termos de teorias organizacionais, fosse possível dizer que todos os administradores gerenciam com base nos postulados das *learning organizations*, esquecendo-se das teorias organizacionais antecedentes e que compõem o *corpus* da disciplina "Administração".

Um outro ponto que os autores reconheceram como problemático foi o contraponto do trabalho de Hofstede com autores brasileiros clássicos nas Ciências Sociais.

O uso da classificação de Hofstede foi objeto de um artigo escrito por Cavedon (1990), onde cada uma das categorias (inclusive a de masculinidade versus feminilidade, excluída por Aidar e outros) levantadas foi comparada com os estudos desenvolvidos por DaMatta e Oliven, revelando que a pesquisa de Hofstede não se constituía em algo novo, mas já fora devidamente trabalhada no âmbito da Antropologia brasileira. Em verdade, o que estaria faltando é um diálogo entre as diferentes ciências, o que para a Administração se constitui em uma necessidade permanente, uma vez que o seu escopo teórico é multifacetado, em face da intersecção de várias ciências que se unem para lhe dar um substrato teórico. Mas, de novo, o que parece prevalecer é o fascínio do brasileiro pelo que se origina "de fora" (Caldas, 1997), mesmo que seja o estudo da sua própria cultura.

Seguindo esta linha de contextualizar a cultura organizacional em relação à cultura abrangente, Colbari (1995) empreendeu um estudo no qual as imagens familiares constantes da cultura brasileira podem ser encontradas no universo organizacional. A autora mostra que a figura de provedor da família inseriu-se no espaço do trabalho de tal forma que a formação de culturas corporativas se sedimentou com base nesse imaginário.

O paternalismo fez-se presente nos primórdios da industrialização e, ainda hoje, pode ser encontrado em várias empresas brasileiras onde

a tônica recai sobre a administração tradicional, com o dono do negócio sempre atento aos mínimos detalhes; sua figura pode ser encontrada percorrendo os corredores das fábricas, dos escritórios, numa atuação vigilante e centralizadora, que alia empatia ao controle (ver Cavedon, 1997). É para isso que Colbari (1995) chama a atenção. Em verdade, as organizações brasileiras modernizaram-se mas sem romperem totalmente com os valores tradicionais, houve um ajuste entre as duas díades, tanto é que as práticas assistencialistas continuam sendo implementadas, à guisa de exemplificação, tem-se a concessão de moradia, assistência hospitalar, empréstimos, etc.

Um ponto que poderia ter sido explorado por Colbari (1995) é que, embora, o discurso dos empregadores para justificar tal atitude paternalista seja o da ausência do Estado em programas sociais que acabam tendo de ser supridos pela iniciativa privada, essa racionalização ao procurar dar uma visão pragmática ao comportamento dos empregadores e ao mesmo tempo condenar a ineficiência do Estado, traz à tona a questão representada pelas benesses fiscais fruto do paternalismo do Estado para com a iniciativa privada e, recai novamente no simbólico, no cultural. Analogamente, a ineficiência do filho é acobertada pela mão carinhosa do pai, que mesmo assim, recebe críticas do rebento.

Colbari (1995) mostra que as novas formas de gestão incrustadas no ambiente organizacional tendem a aliar as questões socioeconômicas ao campo afetivo, onde o companheirismo, a cordialidade, a paciência, a cortesia e o bom humor constituem-se em aspectos extremamente valorizados. Colbari alega que esse novo ambiente empresarial que está surgindo, destituído de paternalismo, é reforçado pela idéia de gestão pela cultura, pois a empresa vista como uma comunidade encontra espaço para o compromisso, para a negociação, para o surgimento de um trabalhador mais criativo.

A autora conduz a sua análise para o espectro técnico e histórico, mas esquece de ver a família no contexto atual, onde a figura do provedor não se encontra centrada em uma única pessoa. A mulher e os filhos adultos contribuem com a renda familiar, isto requer um novo modelo de ambiente doméstico, muito mais calcado na negociação, na camaradagem, na responsabilidade de cada um. A figura do pai que alimenta, garante a moradia e a escola para os filhos em troca de fidelida-

de e submissão da mãe e dos descendentes, cede lugar a um duo, onde pai e mãe dividem tarefas domésticas, possuem uma atividade profissional que fornece o sustento para a família, não comportando mais uma posição autoritária.

Se a proposta da autora foi parcialmente atingida no começo de seu artigo, na medida em que mostrou a interação entre industrialização e a noção de família, esta última, contribuindo sobremaneira para a consolidação da figura do operário como submisso e devoto ao seu patrão. Faltou conduzir essa mesma análise para o contexto atual, ou seja, mostrar que as relações no âmbito do trabalho podem estar sendo influenciadas por um ambiente familiar mais democrático que acaba forçando uma mudança em todos os segmentos, inclusive na esfera mais macro que é a do Estado.

O exemplo anterior reflete a dificuldade inerente aos estudos sobre cultura organizacional. Existe uma forte tendência em se parcializar determinados enfoques, isto porque o tema abre margem para inúmeras prospecções que exigem acuidade e sensibilidade no desvendamento das interfaces envolvidas.

Como que, resgatando aquilo que Colbari deixou em aberto em termos de análise e ao mesmo tempo complementando o trabalho da autora, tem-se os estudos empreendidos por Motta (1997) e Davel e Vasconcellos (1997).

Davel e Vasconcellos (1997) mostram que a idéia de família e, em especial, da forte presença do pai sofre modificações, nos dias hodiernos, em razão dos inúmeros divórcios: há, portanto, um esfacelamento da família. Neste novo quadro, a mulher ao assumir o controle da família, tendo de trabalhar fora para sustentá-la, acaba transpondo a intuição, a criatividade, o amor, a confiança, o otimismo, a compaixão, ou seja, valores matriarcais para o espaço organizacional, privilegiando aspectos mais fraternais, enfatizando a subjetividade, as características mais femininas; se estas mudanças não se consolidaram, pelo menos elas já começam a ser observadas.

Aqui se percebe a complementação do pensamento de Colbari. Ao abrir espaço para a articulação com a sociedade abrangente, Davel e Vasconcellos diferem um pouco em sua análise das considerações críticas traçadas anteriormente ao trabalho de Colbari, porém, não cabe dis-

cutir-se qual a interpretação correta, pois ambas remetem a uma preocupação mais contextualizada diante da dinâmica societária atual.

Motta (1997) faz um mix teórico reunindo Hofstede, DaMatta, Fleury numa tentativa de articular a cultura brasileira em sua raiz histórica e antropológica com o que vem sendo desenvolvido em termos de cultura organizacional. A figura paterna inevitavelmente é trazida à tona, mas com o apoio das teorizações psicanalíticas de Caligaris, Motta faz uma análise que mostra em cada brasileiro um colono e um colonizador. Como colono, sente-se ressentido por não ter encontrado, aqui no Brasil, o pai que procurava ao deixar a sua terra natal. Na condição de colonizador, sente-se triste, pois como pai queria dar prazer à terra-mãe, a qual teve de abandonar. O escravo, assim como o colono, também buscava um pai. O colono talvez conheça um sofrimento ainda maior, pois deixou o seu país de origem sob o silêncio do pai e na nova terra não encontrou o pai que queria e precisava. Dentro dessa linha psicanalítica, Motta (1997, p. 35) reconhece que o brasileiro tanto necessita da figura paterna como da figura materna, só que "tem muito medo quando encontra pessoas, grupos ou organizações nas quais identifica traços da imagem paterna. A 'mãe' foi deixada por ele, enquanto o 'pai' o rejeitou duas vezes. Assim, a rejeição pelo 'filho' constitui ao mesmo tempo uma vingança; e uma precaução e uma culpa."

Seguindo a mesma linha de Colbari, porém, avançando mais no resgate histórico para interpretar o que ocorre no presente, Vasconcellos (1995), faz um passeio pelo passado e remonta à gênese do paternalismo e do autoritarismo existentes ao nível gerencial nas organizações brasileiras, hodiernamente. O coronel dos tempos do Brasil Colônia, possuidor de latifúndios, com seus inúmeros escravos, é quem vai se converter, mais tarde, em empresário, e a lógica dos seus procedimentos administrativos é transplantada para o mundo empresarial, qual seja, o coronel não tinha a experiência do diálogo, do trato com homens livres. A exemplo do que aconteceu na Europa, as suas ordens deveriam ser cumpridas sem questionamentos, sob pena do escravo ser açoitado. Com a Segunda Guerra Mundial, a economia começa a se desenvolver de forma acelerada, intensificando o processo de substituição de importações. O coronelismo transposto para o mundo organizacional já não dava mais conta das complexidades existentes. Na falta de um modelo



gerencial brasileiro que suprisse essas necessidades, absorve-se o referencial modernizante vindo de fora, em especial, aquele oriundo dos Estados Unidos. Assim, o tradicional e o moderno dividem o espaço organizacional tal como ilhas, onde a racionalidade e o coronelismo convivem lado a lado.

## As etnografias de uma marcenaria e de um banco

Trabalhos que privilegiem o uso do método etnográfico (cuja etiologia é de cunho antropológico) para descrever a cultura organizacional brasileira, não tem sido uma constante. Dentre os a que se teve acesso, um deles, além da questão metodológica, remete novamente à figura paterna presente no meio empresarial ou organizacional. Trata-se do artigo intitulado "A roupa surrada e o pai: etnografia em uma marcenaria". Elaborado por Bresler (1997), a pesquisa, utilizando o método etnográfico, mostra a riqueza da cultura organizacional de uma pequena oficina de marcenaria, onde o autor se inseriu com o objetivo de se familiarizar com o processo produtivo, com as matérias-primas e as máquinas, visando a um estudo mais amplo a ser realizado em uma indústria moveleira. Nesta última, o pesquisador pretendia levantar aspectos atinentes à cultura organizacional dos operários. O que a princípio parecia carecer de maior interesse acabou por se configurar em um trabalho, onde o autor imerso no espaço da pequena marcenaria descobriu a importância do vestuário para os operários, bem como a representação da figura paterna nesse universo de atividade. Os empregados usavam roupas surradas e a cada saída para fora do espaço organizacional, efetuavam a troca de indumentária como forma de se integrarem, diante das outras pessoas de *status* superior, através da roupa.

A noção de integração/diferenciação em função da roupa é trabalhada pelo autor seguindo uma noção de classe social. Por outro lado, a noção da figura paterna no âmbito da oficina é vista como a de um padrinho que orienta e protege o seu afilhado, ao mesmo tempo em que exige respeito frente à autoridade que possui, gerando assim, uma rela-

ção de dependência. A condução desse relacionamento dentro da marcenaria ocorre da mesma forma que no espaço doméstico, onde o filho sabe, através dos gestos e de certos dizeres do pai, como deve se comportar. Um dos pontos positivos deste trabalho é a inserção do pesquisador no texto, a todo o momento ele se revela trazendo à tona as categorias éticas,<sup>1</sup> sem perder de vista o êmico esboçado pelos seus informantes, pode-se dizer que é quase a transcrição de um diário de campo, com os sentimentos do pesquisador escancarados.

Por sua vez, Rocha (1995) realizou uma pesquisa junto ao "Banco X", tendo por objetivo identificar os valores presentes na cultura do banco, além de fornecer material didático para o Curso de Cultura Organizacional do Programa de Treinamento de Altos Executivos do "Banco X". No começo do trabalho, Rocha alerta para os limites do mesmo, em face do tempo de que dispôs para a sua execução e a magnitude da organização objeto de estudo. O autor classifica esta primeira abordagem como um documento de trabalho, uma pesquisa-piloto, portanto, um ponto inicial, uma pesquisa que precisa ser aprofundada.

O interessante do trabalho de Rocha (1995) é que, por ser antropólogo, a sua capacidade de inter-relacionar a cultura organizacional com a cultura brasileira se dá de maneira adequada, seguindo o caminho aberto por DaMatta (1973) acerca da ambigüidade presente no contexto cultural brasileiro.

Metodologicamente, o estudo de Rocha (1995) buscou mapear os valores norteadores da cultura organizacional do "Banco X" através da etnografia, que em função das limitações, anteriormente expostas, mostrou-se incipiente mas, ainda assim, reveladora. Para tanto foram analisados os discursos resultantes de entrevistas formais realizadas com treze informantes, bem como os dados coletados em um trabalho de campo não-intensivo, onde o convívio com funcionários e clientes, entrevistas informais e a observação participante em agências do banco, constituiram-se nas técnicas utilizadas.

<sup>1</sup> Os termos êmico e ético usados na Antropologia foram originariamente introduzidos por um lingüista, Kenneth Pike. Em realidade, são usados os sufixos dos termos fonêmico e fonético, categorias bastante familiares na análise lingüística (Morey e Luthans, 1984).

O dilema brasileiro acabou sendo revelado na cultura organizacional do "Banco X". Assim, o banco é visto por algumas pessoas com uma função que deveria privilegiar o mercado, a competitividade, a lucratividade. Em contrapartida, outros defendem que o banco deveria assumir uma postura no sentido de alavancar o progresso do país, ou seja, enfatizam a missão social do banco.

As representações ligadas à noção de banco social possuem três vertentes, classificadas por Rocha (1995) de modelo: romântico/civilizador; corporativo/burocrático e elitista/predador. A primeira configuração tende a enfatizar o caráter missionário que o banco precisaria assumir diante do Brasil, isto é, "sustentar a agricultura", "alavancar o desenvolvimento", auxiliar o microempresário, as campanhas da fome e de vacinação, auxílio à cultura e à educação. Esse modelo denota uma generosidade. O segundo modelo, o corporativo/burocrático, traz à tona imagens de um funcionário despreocupado com relação ao cliente, sem comprometimento com a empresa e que recebe um alto salário. Porém, nesse mesmo modelo, revelam-se, também, representações ligadas à gratidão para com a empresa, para com os colegas, amor ao trabalho, enfim, orgulho de pertencer à organização. Para Rocha (1995), o modelo corporativo/burocrático açambarca dois sentimentos antagônicos: de um lado, uma visão negativa, na qual o egoísmo, o desinteresse e a acomodação são o cerne; na outra vertente tem-se a dedicação, o amor, o envolvimento como os motes alimentadores das representações sobre a empresa. O modelo elitista/predador é aquele que atrela o banco à ideia de uso indevido do mesmo, a negócios de natureza duvidosa e privilégios às elites.

Diante dessas representações, o autor da pesquisa conclui que existe uma dupla imagem das atribuições do "Banco X" que atravessa tanto seus funcionários quanto a sociedade abrangente. Nas palavras de Rocha (1995, p. 49):

Assim, uma dualidade característica da cultura brasileira assume vários conteúdos particulares quando traduzida para o contexto da cultura do Banco X. [...]

De qualquer forma, a representação paradigmática que elabora este dilema, o faz, em primeiro lugar, por simbolizar no Banco Interplanetário, por um lado, uma empresa de mercado, cujo destino é a obtenção do lu-

cro e, por outro, uma empresa social, cujo destino é a responsabilidade por uma parcela significativa de nosso progresso. Estas representações opostas são a eloqüente presença de um dilema e sua angústia – real e/ou simbólica – de ser alguma coisa e seu contrário a um só tempo.

As figuras que, segundo Rocha (1995), aparecem na cultura organizacional como forma de diluir os paradoxos seria a do renunciador, ou seja, aquele que desiste de lutar, que se sente derrotado, fracassado, isto é, incapaz de fazer frente ao paradoxo; e o herói, aquele que por seu carisma, amizade, espírito de liderança, jogo de cintura, consegue equilibrar o paradoxo.

O fazer antropológico requer essa capacidade de articulação tão ricamente explorada por Rocha (1995) pois, além de desnudar o universo organizacional, suas teorizações buscam a ligação entre o contexto macrocultural e a esfera microcultural, revelando uma visão sistêmica, inevitável quando o tema de estudo envolve a questão cultural.

## A cultura organizacional local

Dentre aqueles autores que se preocupam com a cultura organizacional, no nível local, tem-se o trabalho de Fischer (1997) que decodifica o espaço organizativo de Salvador na Bahia, a partir de diversas pesquisas realizadas nos microcosmos que compõem a cidade. O Pólo Petroquímico de Camaçari divide espaço com o Centro Histórico de Salvador, com o jogo do bicho, com as baianas que vendem acarajé. O tom literário e poético pouco comum nos textos administrativos denota alguma influência antropológica implícita. De qualquer forma, a importância do trabalho se revela na preocupação em mapear um universo mais macro, o que vem se constituindo em um desafio para quem trabalha com os temas cultura e cultura organizacional.

Três estudos, dois sobre escolas de samba cariocas e um referente ao grupo carnavalesco Olodum da Bahia (Moraes 1995, Vergara e outros 1997, Fischer e outros, s.d.) deixam clara a complexa agregação de postulados administrativos, vistos até então na bibliografia especializada da área como incompatíveis e mesmo incoerentes, pois nesses univer-

sos estudados, as díades opostas atuam simultaneamente em uma composição que permite a obtenção de uma grande produtividade em um espaço onde taylorismo e administração participativa convivem sem grandes dificuldades, nesses lócus, o contraditório passa a ser visto como complementar. Contrapondo as três pesquisas com os ensaios elaborados por DaMatta sobre a cultura brasileira, tem-se a ambigüidade sendo confirmada com algo inerente ao universo brasileiro onde, no jogo do mundo simbólico com o mundo material, as díades opostas ganham destaque e permitem uma composição muito peculiar.

Terceira Parte:

## As Representações Sociais

# A leitura da cultura através das representações sociais

Neste capítulo, as representações sociais serão estudadas através da abordagem da Sociologia, da Psicologia Social e da Antropologia. A abordagem marxista das representações sociais será apresentada, buscando mostrar como os parâmetros atribuídos aos bens materiais por Marx podem ser transpostos para os bens simbólicos. Os mitos e ritos serão enquadrados como representações sociais que escondem e revelam significados de uma dada coletividade. Aspectos relacionados com a dualidade individual *versus* social serão apresentados.

Palavras-chave: representações coletivas, senso comum, ancoragem, objetivação, imagem mental da realidade, ritual, mito, individual, social.

Ao ler este capítulo do livro tenha em mente as seguintes questões:

O que são representações sociais?

Quais as teorizações realizadas no âmbito da Psicologia Social sobre as representações sociais?

Quais as discussões entabuladas no campo antropológico sobre as representações?

Como as representações sociais podem ser vistas sob uma ótica marxista?

O que é mito? O que é rito?

Existe supremacia do individual sobre o social ou o social determina o individual?

## No limbo de três ciências

Representação social corresponde a um conceito que permite o descortinamento do simbólico de um dado contexto cultural. A noção

de "representação social" encontra-se em um limbo entre a Antropologia, a Sociologia e a Psicologia Social, isto porque, como se verá em detalhes mais adiante, em cada um destes domínios existe ora um pensar que defende a supremacia do social sobre o individual, ora o individual é visto como se sobressaindo ao social, e em alguns autores verifica-se uma posição complementar com relação à díade individual *versus* social.

Pensa-se que as representações sociais são fruto do sociocultural, esferas que se interligam através dos significados partilhados. Reconhece-se a existência da subjetividade, mas ela só se constrói e se consolida mediante as relações que se estabelecem entre os diferentes atores sociais que compõem um determinado grupo, isto porque existe uma significação construída, que lhes é comum. Ao longo deste tópico, far-se-á as discussões julgadas pertinentes para o entendimento de tal posicionamento.

De certo modo, o que se fará evidente nas próximas páginas é uma reaproximação "inter" ou "multi" disciplinar. A propósito disso, Deustescher (1984) escreveu que sempre se inclinou pela integração disciplinar, embora se mostrasse um pouco cético em relação a empreendimentos difusos denominados de inter ou multidisciplinares. Embora consciente das enormes diferenças existentes em todas as Ciências Sociais, cujas correntes divergem no que concerne a métodos, teorias e ideologias, acredita que essas diferenças são as mesmas nas diversas ciências. Assim, uma forma de homogeneizar os departamentos acadêmicos seria o de unir pesquisadores independentemente das disciplinas que praticam, mas em função da visão de mundo que os mesmos advogam. Dentro dessa lógica, seguidores de uma determinada corrente da Psicologia Social que se aproximam muito mais do pensamento de certos sociólogos do que de seus próprios colegas psicólogos, atuariam no mesmo departamento. Donde se conclui que o diálogo entre as disciplinas está levando a uma redescoberta do saber integrado, e que apesar de algumas peculiaridades relativas a cada ramo do conhecimento, a aproximação é muito maior do que se poderia imaginar, especialmente no campo das ciências humanas e sociais.

## O início das teorizações

Dentre os sociólogos, tem-se em Durkheim um autor clássico, que fez todo esforço visando separar o individual do social, o que pode ser entendido como uma preocupação, na época, de delimitar o campo de atuação dos sociólogos, definindo com clareza o seu objeto. Passível de inúmeras críticas, especialmente, por sua postura funcionalista, é inegável a posição paradigmática deste autor no que tange às representações coletivas. Seja para discordar ou mesmo para concordar com as idéias de Durkheim, ele é uma referência indispensável ao estudioso de tal teoria.

Durkheim (1978) entende que o conceito de representação é pessoal, sendo por meio dele que as inteligências humanas se comunicam. Para o referido autor:

Apenas porque a sociedade existe, também existe, fora das sensações e das imagens individuais, todo um sistema de representações coletivas que gozam de propriedades maravilhosas. Por elas os homens se compreendem, as inteligências penetram umas nas outras. Elas têm em si um tipo de força, de ascendência moral em virtude da qual se impõem aos espíritos particulares. (1978, p. 237-238)

Para Durkheim as representações individuais não conseguem sobrepujar as representações coletivas. No sentido de reforçar a clareza dessa perspectiva, julga-se pertinente dar voz ao próprio autor (1978, p. 216):

Portanto, entre estas duas espécies de representações existe toda a distância que separa o individual do social e tanto não se pode derivar as segundas das primeiras quanto não se pode deduzir a sociedade do indivíduo, o todo da parte, o complexo do simples. A sociedade é uma realidade *sui generis*; ela tem seus caracteres próprios que não se reencontram, ou não se reencontram sob a mesma forma, no resto do universo. As representações que a exprimem têm, portanto, um conteúdo completamente diferente que as representações puramente individuais e pode-se de início estar seguro de que as primeiras acrescentam alguma coisa às segundas.

Reportando-se especificamente aos conceitos como representação coletiva, Durkheim (1978, p. 236) teoriza:

Ora, não é duvidoso que a linguagem e, por conseguinte, o sistema de conceitos que ela exprime seja o produto de uma elaboração coletiva. O que ela exprime é a maneira pela qual a sociedade em seu conjunto se representa os objetos da experiência. As noções que correspondem aos diversos elementos da língua são pois representações coletivas. [...] Se eles (os conceitos) são comuns a um grupo social inteiro, não é que eles representem uma simples média entre as representações individuais correspondentes; pois então eles seriam mais pobres que estas últimas em conteúdo intelectual, enquanto em realidade eles são prenhes de um saber que ultrapassa o de um indivíduo médio.

## A contribuição da Psicologia Social

Goffman (1975) define como "representação" a atividade de um indivíduo frente a um grupo de observadores exercendo sobre os mesmos alguma influência. O equipamento expressivo que esse indivíduo usa durante a sua representação é chamado de fachada. A representação vai destacar os valores comuns da sociedade em que acontece.

Por sua vez, Farr (1995), em seu trabalho, alude às duas vertentes principais que norteiam, atualmente, os estudos sobre "representações sociais" no âmbito da Psicologia Social. Por um lado, tem-se a individualização da Psicologia Social, na América do Norte, através da figura proeminente de F. H. Allport, cuja vertente positivista repousa historicamente em Comte, havendo em sua teorização uma ênfase no comportamentalismo. A outra corrente, defendida na França, tem em Serge Moscovici o seu maior representante e consiste na socialização da Psicologia Social. No caso de Moscovici, o ancestral histórico é Durkheim. Tanto Allport como Moscovici começaram seus trabalhos mais ou menos no início da década de 50 do século passado. Em verdade, Moscovici faz questão de dar a denominação de representação social e não representação coletiva como Durkheim, porque no seu entender as representações coletivas estudadas pelo referido autor prendiam-se a sociedades primitivas onde a dinâmica social era muito menos intensa do que a que permeia o contexto das sociedades complexas, atualmente. O autor entende que há uma complementaridade entre o social e o individual.

Para Moscovici (1995, p. 12):

[...] o conflito entre o individual e o coletivo não é somente do domínio da experiência de cada um, mas é igualmente realidade fundamental da vida social. Além do mais, todas as culturas que conhecemos possuem instituições e normas formais que conduzem, de uma parte, à individualização, e de outra, à socialização. As representações que elas elaboram carregam a marca desta tensão conferindo-lhe um sentido e procurando mantê-la nos limites do suportável. Não existe sujeito sem sistema nem sistema sem sujeito. O papel das representações partilhadas é o de assegurar que sua coexistência é possível.

Para Moscovici (1984) as explicações, as afirmações e os conceitos emitidos, pelas pessoas, sobre certos temas correspondem a "teorias" do senso comum. Os indivíduos na condição de pensadores ativos reavaliam as informações fruto de "n" episódios ao nível das interações sociais e ao estabelecerem um diálogo do individual com o social, tratam de construir as suas próprias representações e de comunicá-las para os demais indivíduos, fomentando assim um ciclo que se retroalimenta constantemente. Para o referido autor, as pessoas leigas que não dispõem de um arsenal de instrumentos científicos tendem a analisar o mundo de forma semelhante, isto porque, o mundo em que vivem é eminentemente social. Portanto, as representações não são criadas por um indivíduo de forma isolada, pessoas e grupos criam representações ao longo da comunicação e da cooperação. As representações, ao serem criadas, acabam ganhando uma vida própria, circulam, encontram-se, atraem-se, repelem-se e abrem espaço para o surgimento de novas representações, enquanto outras, mais antigas, acabam desaparecendo.

Moscovici (1984) chama a atenção de que se vive em um mundo que privilegia a ciência behaviorista, porém, em se tratando de representações sociais, o que conta é o ser humano na condição de quem pergunta, busca respostas ou pensa e não na maneira como ele processa a informação ou se comporta. A ênfase recai sobre o compreender e não sobre o se comportar.

De acordo, ainda, com o autor supra-referenciado, as representações sociais possuem basicamente duas funções:

a) convencionalizam os objetos, as pessoas e os acontecimentos, ou seja, elas atribuem uma forma definitiva, localizando-os em uma

categoria e os inserem gradualmente em um protótipo, distinto e partilhado por um grupo de pessoas. Nenhum indivíduo está livre de condicionamentos anteriores que lhe são impostos por suas representações, linguagem ou cultura, isto faz com que este indivíduo permaneça inconsciente acerca dessas convenções. Através de um certo esforço é possível que ele se torne consciente do aspecto convencional da realidade, podendo então escapar de algumas exigências que são impostas as suas percepções e pensamentos, mas há que se ter presente que essa liberdade não é assim tão constante, razão pela qual o indivíduo permanece preso, ao longo de sua vida, a inúmeras convenções e preconceitos;

b) as representações são prescritivas, isto porque elas se impõem sobre os indivíduos com uma força irresistível que combina uma estrutura preexistente ao pensar do indivíduo a uma tradição que dita o que deve ser pensado.

Moscovici (1984) constata uma distinção no contexto moderno, qual seja, a existência de um universo consensual e de um universo reificado. O universo consensual privilegia a sociedade como uma criação visível, continua, que possui sentido e finalidade. Em resumo, nessa visão o ser humano é a medida de todas as coisas. Já, o universo reificado enfoca a sociedade como um sistema de entidades sólidas, básicas, invariáveis, que são indiferentes à individualidade e não possuem identidade, as coisas são em verdade a medida do ser humano, essa sociedade é vista como um sistema de diferentes papéis e classes e seus membros considerados desiguais. A compreensão do universo reificado é obtida através das ciências, conquanto a compreensão do universo consensual ocorre por intermédio das representações sociais.

As representações sociais seriam teorias de senso comum que ao serem internalizadas permitem a organização da realidade. A representação social tem por objetivo tornar familiar o estranho e isto é obtido, segundo a teoria de Moscovici, através da ancoragem, mediante a classificação e rotulação daquilo que não está categorizado, e através da objetivação, que consiste em transformar uma abstração em algo material, é descobrir a qualidade icônica de uma idéia. A ancoragem faz com que se estabeleça um valor positivo ou negativo, bem como que se institua uma configuração hierárquica. Na medida em que determinado objeto é comparado ao paradigma de uma categoria, ele acaba adquirindo ca-

racterísticas dessa categoria e ao mesmo tempo é reajustado de modo a nela se enquadrar. Ancorar, portanto, é classificar, nomear alguma coisa. Ao dar nome a algo, o indivíduo torna-se capaz de imaginar esse algo e de representá-lo.

É dentro da perspectiva de Moscovici, que Farr (1995) entende o indivíduo como fruto do social e ao mesmo tempo agente passível de provocar mudanças neste contexto social. Nas suas palavras: "[...] a Psicologia Social está especificamente interessada na relação entre o indivíduo e a sociedade, ela perde sua vitalidade se um dos dois pólos dominar o outro".

Jovchelovitch (1995) postula a importância do espaço público e da alteridade para o surgimento das representações sociais. No dizer da autora:

[...] não há possibilidade simbólica fora de uma rede de significados já constituídos. É sobre e dentro dessa rede que se dão os trabalhos do sujeito de re-criar o que já está lá. O sujeito psíquico, portanto, não está nem abstraído da realidade social, nem meramente condenado a reproduzi-la. Sua tarefa é elaborar a permanente tensão entre um mundo que já se encontra constituído e seus próprios esforços para ser um sujeito. (1995, p. 78)

E mais:

Assim, a análise das representações sociais deve concentrar-se naqueles processos de comunicação e vida que não somente as engendram, mas que também lhe conferem uma estrutura peculiar. Esses processos, eu acredito, são processos de mediação social. Comunicação é mediação entre um mundo de perspectivas diferentes, trabalho é mediação entre necessidades humanas e o material bruto da natureza, ritos, mitos e símbolos são mediações entre alteridade de um mundo freqüentemente misterioso e o mundo da intersubjetividade humana: todos revelam numa ou noutra medida a procura de sentido e significado que marca a existência humana no mundo. (1995, p. 81)

Moscovici, Farr e Jodelet são estudiosos que dentro da Psicologia Social dão ênfase, igualmente, ao social e ao individual. De acordo com essa vertente, há que se considerar tanto os comportamentos individuais como os fatos sociais em sua concretude e especificidade histórica, ou seja, o social deixa de aparecer apenas secundariamente, para, ao con-

trário, assumir um papel sensivelmente determinante no processo de construção das representações sociais.

Sawaia (1993) acena para um ponto que não deve ser esquecido em se tratando de representações sociais que é a questão afetiva-emocional que as perpassam.

Já Bauer (1995) faz referência ao que ele denomina "imunização cultural". Essa argumentação consiste em demonstrar que a popularização da ciência acontece como uma forma de resistência dos grupos, na medida em que os conceitos, os conhecimentos e as atividades podem destruir a identidade dos mesmos. A absorção de uma nova idéia passa por um ato de criação ao ser incorporada por um grupo, de sorte que nem a idéia tida como nova permanece igual aquilo que foi esboçado pela fonte original nem o sistema que a absorve fica inalterado. Assim se tem que, para Bauer (1995), a re-apresentação pelo popular de um conceito elaborado ao nível da ciência, ao contrário de ser fruto dos ruídos da comunicação, corresponde a um fator de criatividade e de diversidade, que como tal, deve ser considerado.

Quanto ao método e às técnicas a serem empregadas no estudo das representações sociais, tem-se as considerações tecidas por Moscovici (1984) e por Spink (1993). Para Moscovici (1984), a Psicologia Social precisa retornar ao método da observação, pois a experimentação já não dá mais conta dos fenômenos complexos que permeiam o universo social atual. Ao que tudo indica essa mudança tem encontrado resistência no âmbito da Psicologia Social, pois o próprio Moscovici procura mostrar a importância da observação que por muitos é considerada como uma abdicação do rigor científico, escolha que reflete a preguiça e a prolixidade do pesquisador. Essa retomada da observação requer, igualmente, uma reaproximação com as demais ciências humanas. Outro aspecto abordado por Moscovici (1984) diz respeito à descrição, que do mesmo modo que a observação é vista como uma atividade menor e que, no entanto, para o autor, deve ser valorizada, na medida em que as características da ciência em questão a exigem. Na concepção de Moscovici (1984), somente uma descrição meticulosa das representações sociais, bem como da estrutura e evolução das mesmas, permitirá compreendê-las, para que, em um segundo momento, mediante a comparação de tais descrições possa-se buscar uma explicação para o fenômeno estudado.

Spink (1993, p. 85) procura verificar as diferentes técnicas utilizadas visando o desvendamento das representações sociais no âmbito da Psicologia Social. As representações sociais possuem uma dupla face, podem ser vistas como produto ou como processo. Sob o ponto de vista de produto, as representações sociais devem ser analisadas com base no contexto onde emergem, circulam e se transformam.

No dizer de Spink (1993, p. 89):

A complexidade do fenômeno decorre da desconstrução, no nível teórico, da falsa dicotomia entre o individual e o coletivo e do pressuposto daí decorrente de que não basta apenas focar o fenômeno no nível intraindividual (como o sujeito processa a informação) ou social (as ideologias, mitos e crenças que circulam em uma determinada sociedade). É necessário entender, sempre, como o pensamento individual se enraíza no social (remetendo, portanto, às condições de sua produção) e como um e outro se modificam mutuamente.

As técnicas mais empregadas para a obtenção de dados, segundo Spink (1993), são as seguintes: a) técnicas verbais, essas técnicas são as mais comumente utilizadas na busca das representações sociais, com uma predominância das entrevistas abertas que contemplem um roteiro mínimo; b) questionários, apesar dos mesmos não revelarem toda a riqueza proporcionada pela entrevista aberta, quando se tratam de amostras grandes, acaba se constituindo na única opção viável; c) associação livre a partir de um pequeno número de palavras estímulo, técnica esta que se presta à análise multivariável.

A Psicologia Social ao encontrar em Moscovici um estudioso que, tenta compatibilizar o enfoque individual ao social, chama a si a Teoria das Representações Sociais, reconhece as contribuições substanciais fornecidas pela Antropologia e Sociologia, mas arroga como sendo do domínio da Psicologia Social os estudos desta ordem. Isto se torna evidente no trabalho de Moscovici (1984) quando o mesmo atribui à Psicologia Social a tarefa de estudar as representações sociais, suas propriedades, origens e seu impacto. Na sua visão, nenhuma outra disciplina dedica-se a essa tarefa nem está melhor equipada para isto, assim sendo, Durkheim teria confiado à Psicologia Social está empreitada.



Aqui encontra-se um embate, pois a Antropologia também reconhece o subjetivo, o individual, como presente no contexto social e igualmente entende como sendo de sua esfera os estudos sobre "representações sociais".

Todavia, mais adiante no mesmo estudo, Moscovici (1984) reconhece que talvez o seu trabalho tenha chegado muito tarde, pois muito do que ele apregoa vem concorrendo com escolas da Sociologia, Sociologia do Conhecimento e outras, contudo, em se tratando da Psicologia Social, o tema representações sob esse enfoque é novo. O autor refere-se também ao fato de que a Sociologia, hoje, está bastante preocupada com os universos consensuais, de certo modo, quase que se restringindo em suas pesquisas tão-somente aos mesmos, no seu entender isto ocorre face ao "gap" deixado pela Psicologia Social. A proposta de Moscovici é a de um reagrupamento das disciplinas ao redor do fenômeno "representações sociais".

Portanto, cabe uma consideração, ao se analisar com acuidade os postulados desenvolvidos pela corrente psicossociológica, inaugurada por Moscovici, percebe-se uma aproximação bastante grande com a Antropologia Social, tanto no que diz respeito ao arcabouço teórico como no que tange às questões metodológicas. E Spink (1993, p. 93-94) reconhece isto com bastante pertinência. Nas palavras da autora: "O estudo das Representações Sociais em situações complexas aproxima-se das etnografias ou da pesquisa participante em antropologia". A Antropologia já vem trabalhando há mais tempo com a noção de representações sociais tal como Jodelet, Moscovici (citando-se somente dois autores consagrados mundialmente) advogam que deva se proceder com vistas ao desnudamento das mesmas.

## As representações sociais no âmbito antropológico

Fonseca (1995) faz um passeio pelos caminhos da Antropologia Social mostrando a presença da subjetividade nos trabalhos realizados por antropólogos consagrados, como Malinowski, Mauss, e menciona o fato de que esse exercício vem sendo posto em prática há anos, ou para ser mais precisa, desde o início do século. Fonseca ressalta que existe

uma sistematicidade na construção do *self*, mas esta não se dá ao nível dos mecanismos psíquicos ou do corpo orgânico, mas sim ao nível dos símbolos culturais construídos dentro de um contexto específico, por isso a importância de se contextualizar os sujeitos em termos de tempo e espaço. A referida autora, com base em Bakhtin, vai mais além ao dizer que o sujeito não possui um valor ontológico, mas se trata de um signo, que só assume significação em relação aos outros.

Magnani (1986) levanta a questão da representação, tal como vem sendo pesquisada na Antropologia, estar sendo vista sob uma ótica limitada ao se prender tão-somente à análise do discurso dos informantes. Além disso, mostra que, em muitas pesquisas antropológicas, verifica-se a inserção da voz dos pesquisados na construção do texto etnográfico, julgando-se com isto estar utilizando corretamente o conceito de representação. Portanto, antes de se seguir adiante na análise articulada pelo referido autor, há que se trazer à tona a noção de representação exposta por Magnani (1986, p. 128):

representação é algo assim como uma espécie de imagem mental da realidade. Os ingredientes dessa imagem seriam, em primeiro lugar, as experiências individuais decorrentes da realidade social em que o ator está imerso, realidade que se apresenta sob forma de círculos concêntricos: família, a rede de vizinhança, o bairro, categoria profissional, partido, classe social, etc. O segundo elemento é a particular combinatória – sintática e semântica – que junta esses pedaços, responsável, entre outras coisas, por todos aqueles erros de concordância e regência, cacofonias, pleonasmos e anacolutos que conferem sabor e "autenticidade" aos depoimentos.

A forma utilizada para se captar as representações tem sido através do discurso dos informantes. Magnani (1986) revela que, a princípio, as análises de conteúdo privilegiavam aspectos estatístico-quantitativos. Na medida em que este tipo de análise descurava do desenvolvimento das estruturas mais profundas presentes no discurso, necessário se fez buscar apoio no cabedal fornecido pela análise semântica, porém, de novo deixou-se algo de lado, e esse algo consistiu nos aspectos extra discursivos, como as condições de produção e de recepção, bem como o universo social onde tais discursos são acionados. Os antropólogos no afã de minimizarem os problemas decorrentes desta análise técnica, trazida das ciências da linguagem, acabaram

por abrir mão dos complexos procedimentos de análise deixando os informantes falarem por si mesmos, o que acabou, igualmente, por empobrecer o trabalho de pesquisa, ao não dar conta de certas distinções contidas em um mesmo contexto sociocultural.

Tomando por base um trabalho de Malinowski, Magnani (1986) tenta resgatar as questões atinentes à noção de representação e de análise dos discursos tal como foram pensados e articulados pelo pai da observação participante. Malinowski, embora acreditasse em uma totalidade, não a percebia como uma realidade homogênea, mas sim, como algo que surge a partir de fragmentos. É cotejando-se os diferentes discursos individuais que se consegue chegar a uma análise final. Todavia, não são só os discursos que devem ser analisados. E esta é a contribuição de Malinowski, que Magnani (1986) tenta recontextualizar para as pesquisas atuais. Em verdade, discurso e prática necessitam ser investigados e quando aparentemente estiverem em desacordo, não podem ser aprioristicamente taxados de contraditórios, isto porque, segundo Magnani (1986), é preciso ter-se em conta a diversidade dos atores envolvidos em um dado espaço social, que ao compartilharem de um mesmo ideário interpretam-no sob enfoques diferenciados, sem, contudo, afastar-se da linha mestra que continua verossímil para todos os integrantes daquele contexto. Sendo assim: "[...] discurso e prática não são realidades que se opõem, um operando por distorção com respeito à outra; são antes pistas diferentes e complementares para a compreensão do significado" (Magnani, 1986, p. 140).

Ainda com relação à verossimilhança dos discursos, tem-se em Magnani (1984, p. 55), o seguinte enfoque:

O que está em jogo não é saber se o discurso é falso ou verdadeiro em decorrência de sua adequação com a realidade, mas se é vero-símil, ou seja, capaz de de parecer-se à representação que se tem dessa realidade. O que caracteriza, portanto, o verossímil, é a semelhança [...].

Seguindo esta mesma linha de questionar o fazer antropológico no que diz respeito às representações sociais e a subjetividade, Fonseca (1995, p. 13) ressalta:

Trazendo o princípio de polifonia para o texto antropológico, pesquisadores (rotulados, alternadamente, modernistas e pós-modernos) têm ex-

perimentado com diversas formas de texto: alguns tentam comunicar a natureza dialógica da pesquisa simplesmente transcrevendo, com leves modificações, entrevistas. Outros se esmeram em seu estilo literário, tentando superar o próprio Dostoevsky e, desta forma, dar voz "aos outros". Há muitas experiências com histórias de vida, biografias, etc. para singularizar estes outros que tanto costumávamos massificar (Price 1983, Dwyer 1982). É um campo profícuo de experimentação estilística que arrisca, por vezes resvalar para a cacofonia. Basta lembrar que, na sua acepção original, cunhada por Bakhtin, a polifonia do texto é atingida não pela reprodução literal (à moda positivista) do discurso do outro, mas antes pelo talento do autor que usa a sua autoridade para assoprar vida nas personagens que cria.

Fonseca (1995) reconhece ser ingênua a visão de que basta reproduzir as falas dos informantes nos textos etnográficos para se ter a garantia de uma análise pertinente, contudo, julga fundamental a intersubjetividade que acaba pondo a descoberto muitas vozes juntamente com a do autor do texto.

Os debates, no âmbito da Antropologia, parecem estar mais focados na questão metodológica, no que tange à autoridade do pesquisador em reconstruir a fala de seus informantes ou na reprodução pura e simples do discurso dos mesmos.

Há um aspecto, no entanto, extremamente relevante no tocante à Psicologia Social e a Antropologia Social, a primeira, em sua vertente teórica defendida por Moscovici e demais filiados, em muito se aproxima da segunda, ao propugnar a complementaridade entre o individual e o social, o que de certa forma aponta para um repensar das fronteiras entre as diferentes áreas do conhecimento.

À guisa de exemplificação dessa proximidade tem-se a noção de senso comum desenvolvida por Moscovici na Psicologia Social (já abordada no item anterior) e por Geertz na Antropologia Social.

Geertz (1994) ao teorizar sobre a questão do senso comum procura enfocá-lo como um sistema cultural. No seu entendimento, o senso comum tem por base a convicção de que a realidade não dispõe de outra teoria senão a da própria vida, sendo que essa questão constitui-se em um fenômeno mais aceito do que analisado. Não existem especialistas reconhecidos quando a noção presente é a do senso comum, cada indivíduo é um perito, o sentido comum está à disposição de todos os cidadãos. O senso comum representa o mundo como algo familiar, onde qualquer pes-

soa pode ou poderia reconhecê-lo. Para transitar pelos caminhos do senso comum basta ao indivíduo possuir uma consciência lógica e prática. Geertz (1994) faz referência a algumas qualidades do senso comum. A primeira seria a naturalidade que concede um ar de obviedade às coisas, um sentido de elementaridade fazendo com que pareçam inerentes à situação; a segunda é a praticidade, que aqui não possui o sentido de útil, mas de astúcia; a terceira é transparência, onde as concepções do senso comum sobre esta ou aquela questão são exatamente o que parecem ser nem mais nem menos, implica simplicidade; a quarta é a assistemática, ou seja, a sabedoria do senso comum se apresentando através de provérbios, anedotas, contos morais e não mediante teorias formais e axiomáticas; a quinta é a acessibilidade, isto é, o pressuposto de que qualquer pessoa pode chegar a conclusões de senso comum.

Cotejando-se o pensamento de Geertz com o de Moscovici, guardadas algumas especificidades, evidencia-se certas semelhanças entre a noção de senso comum (cerne das representações sociais) desenvolvida pelas duas disciplinas.

Por outro lado, o trabalho de Bauer (1993), na Psicologia Social, também encontra ressonância na Antropologia, através do estudo de Bosi (1987), onde este último autor também vê a resistência cultural como geradora da diversidade. Novamente se tem outro ponto de contato entre as ciências.

Se bem que, na verdade, a Antropologia Social americana inaugurada por Boas e seus discípulos de certa forma já apontava para uma aproximação dessas duas formas de saber, é claro que, sobre um prisma diverso do que vem sendo observado quanto às representações sociais. Na Psicologia Social, Castellan (1987, p. 50-1) afirma: "[...] é no seio do culturalismo, no seio da antropologia cultural que se encontra realizada a aliança durável da psicologia e da etnologia [...]".

Nos trabalhos de antropólogos contemporâneos percebe-se claramente essa assimilação do individual, do subjetivo, mas sem nunca deixar de lado o social.

Velho (1986, p. 16) interessado no tema da subjetividade *versus* sociedade escreveu:

Parece-me de saída, que, ainda na pista de Simmel, o desenvolvimento de culturas subjetivas pode estar associado ao exercício de atividade associativa. Creio que a sociabilidade, propriamente dita, pelo menos em

certos grupos sociais, pode ser vista como um caminho privilegiado para tal desenvolvimento.

E mais:

É um terreno complexo e movediço onde tento me movimentar há algum tempo e onde, eventualmente, sinto perder o pé, mas é cada vez mais um desafio instigante, não apenas como uma aventura de conhecimento, mas existencial em seu sentido mais amplo.

À guisa de exemplificação, Victora (1992) em sua pesquisa, sobre "Corpo e representações: as imagens do corpo e do aparelho reprodutor feminino", realizada junto a uma vila popular, em Porto Alegre, ao se ater sobre as representações acerca da reprodução, observou que nesta comunidade há um domínio particular de significações que as mulheres atribuem ao funcionamento do seu corpo, dando-lhe uma dimensão de algo único não compartilhado com nenhuma outra mulher. Todavia, apesar desta constatação, a autora (1992, p. 50) termina a sua análise expondo:

No caso da representação destas informantes, o funcionamento do corpo é individualizado, a vivência de cada corpo, de cada menstruação e de cada gravidez são tidas como únicas. Mesmo que individualizadas estas representações pertencem as representações do grupo em estudo como um todo, obedecendo a certas regularidades.

Mesmo resgatando a individualização, Victora (1992) retoma o social, as representações coletivas. A pesquisadora, seguindo os passos de Durkheim, definiu representações sociais ou coletivas como categorias de entendimento produzidas e atualizadas coletivamente, ou seja, "[...] significados socialmente construídos que os indivíduos compartilham com o seu grupo social" (1992, p. 33).

É preciso ressaltar que os antropólogos não possuem o purismo de diferenciar representações coletivas de representações sociais, tal como fazem os psicólogos sociais que vêm as primeiras como relativas às sociedades primitivas e as segundas como fruto do imaginário das sociedades complexas.

Todavia, Arecco (1985) faz um alerta aos antropólogos que trabalham com os sistemas simbólicos. A referida autora mostra que a Antropologia não consegue dar conta, ao nível científico, das expli-

cações, isto porque os trabalhos realizados não procuram relacionar fenômenos, nem tampouco testar hipóteses. Assim, as idéias de Mauss e Durkheim, base de um grande número de trabalhos elaborados por antropólogos, em verdade não representam uma teoria. Para Arecco (1985, p. 23), "A conclusão a que chegam [Mauss e Durkheim] sobre as representações coletivas é uma idéia interessante que está ainda esperando confirmação empírica". A autora procura enfatizar o caráter descritivo das pesquisas antropológicas. Mais do que isso, no caso brasileiro, Arecco percebe uma confusão ainda maior, na medida em que há uma mistura epistemológica, pois o método de pesquisa é antropológico, mas a teoria é sociológica. Tende-se a concordar com a autora, posto que, em vários trabalhos, o diferencial está muito mais no uso do método etnográfico do que no embasamento teórico que em certa medida acaba por preterir a visão sociocultural propriamente dita, nicho privilegiado da Antropologia, em detrimento de uma análise mais sociológica.

Porém, em dois momentos de sua monografia, Arecco faz questão de separar o individual do social, mais especificamente, a Antropologia da Psicologia, enquanto campos de estudo bem delimitados. Senão, veja-se:

[...] por enquanto acho que é preciso diferenciar entre valores do indivíduo e valores culturais. Aos antropólogos corresponde, por tradição, tentar compreender os segundos; a questão individual é problema a ser estudado pela psicologia. [...] Entre as Ciências Humanas, a psicologia estuda o indivíduo e a antropologia, as sociedades e as culturas. (1985, p. 50 e 52)

Na concepção da autora, os antropólogos não estariam aptos para explicar fenômenos tais como: categorias mentais, representações coletivas, estruturas universais da mente, o consciente e inconsciente coletivos. Isto se deve em função da diferente origem e natureza dos mesmos.

Nas palavras da autora (1985, p. 60):

Enquanto os fenômenos sociais estão baseados em processos biológicos (como a relação entre uma mãe e seu filho), os psíquicos são originários da função simbólica que só o homem possui e como esta função é tam-

bém objeto de estudo de filósofos, lingüistas e psicólogos, é nesses campos que devemos procurar os métodos e as teorias correspondentes. Por enquanto, alguns conceitos isolados estão sendo utilizados e estes, por não pertencerem ainda a uma teoria dos fenômenos psíquicos e mentais, descrevem mas não explicam nem os símbolos, nem as classificações nativas, nem as estruturas da mente. Uma sugestão deste estudo é procurar na teoria dos símbolos de Jung as bases metodológicas e explicativas que estão ainda faltando nas análises dos sistemas simbólicos.

Diante do que já exposto, surgem algumas dúvidas, a autora que, em páginas anteriores, preconizava a divisão dos domínios do conhecimento estaria na conclusão defendendo a exemplo de Moscovici a complementaridade ou, ao contrário, os aspectos simbólicos seriam excluídos do âmbito da Antropologia, tornando-se de competência exclusiva dos filósofos, lingüistas e psicólogos, mais desses últimos, já que a proposta era de se buscar em Jung a explicação científica dos sistemas simbólicos (teoria jungiana que por sinal não é bem-aceita pela corrente de psicólogos sociais que se filiam à vertente teórica de Moscovici).

Se no que tange à metodologia e a sustentação teórica tendeu-se a concordar com a autora, além de também aceitar-se a descrição como a grande contribuição da Antropologia, pensa-se que centrar os estudos antropológicos unicamente no plano biológico é restringir o campo sociocultural e limitar a sua compreensão, pois acredita-se que a descrição densa desvende significados, embora, dentro de uma certa rigidez científica, não possa explicá-los.

## As representações sociais sob um enfoque marxista

Valée (1985) chamava atenção em seu trabalho que não havia uma teoria global acerca da representação simbólica coletiva, fato esse também alertado por psicólogos sociais e que parece ter encontrado resposta, pela área, no trabalho de Moscovici e que, no entanto, para Arecco, na Antropologia, ainda está por se concretizar. O estudo de Valée (1985) buscou atribuir aos bens simbólicos os mesmos parâmetros atribuídos por Marx aos bens materiais. A base das atividades materiais repousa na relação que cada sociedade mantém com o seu meio, sendo essa re-

lação dialética, visando à sobrevivência e à reprodução dos homens. Por sua vez, os homens não operam só no âmbito dos bens materiais, qual seja, o da produção, eles necessitam de representações, sendo que nenhuma sociedade pode existir sem as mesmas. As idéias de Valée embora estejam fundamentadas na teoria marxista de certo modo vão ao encontro das teses de um funcionalista, pois, da mesma maneira que Durkheim defendia a supremacia do social sobre o individual, Valée (1985) escreve:

Uma característica fundamental deste sistema [de representações] é o fato de que em nenhum caso se trata de uma questão individual (quer dizer que está vinculada à essência da natureza humana), senão que sempre se refere a sociedades humanas, coletividades de homens, mulheres e crianças.

A dialética proposta por Valée consiste em ver a produção de bens materiais conjuntamente com a produção de bens imateriais. A representação seria, na opinião do referido autor, uma combinação de energia que emerge da natureza e de seu entorno com forças da própria sociedade. A representação simbólica se dá através de mediadores, quais sejam, padres, xamãs, sacerdotes, médiuns que estabelecem a inter-relação do natural com o sobrenatural, através de poderes e energia. Esses mediadores atuam no sentido de, ao entrar em contato com o sobrenatural, minimizar os temores dos homens "comuns" no que diz respeito às forças sobre as quais os seus poderes de ingerência são bastante precários. Os instrumentos para a prática simbólica seriam os atos simbólicos que Valée vislumbra sob um viés teórico no qual define mito, magia, religião e bruxaria; sob uma ação prática, neste caso configurada pelos rituais; e através da analogia, mediante a transmissão de energia, isto é para compreender o sobrenatural o homem traça analogias com o natural que para ele é mais tangível, portanto, mais fácil de ser compreendido e a comunicação com o sobrenatural se dá através de símbolos.

Valée faz uma distinção entre produção de bens materiais (trabalho), bens imateriais (representação) e bens simbólicos (relações). O primeiro estaria ligado à observação-experimentação e à ciência. O segundo, aos símbolos-analogia e à metaciência. O terceiro, à organização-estrutura e à consciência, com ênfase na sociedade historicamente

localizada. É preciso que se alerte para o fato do autor ver estes três níveis de forma articulada e não separadamente.

Contudo, penso que esta noção de bens imateriais e simbólicos parece um tanto dislocada, a menos que fosse trabalhada dentro da idéia de que há o social e o cultural, as relações seriam o social e as representações o cultural. Mas as terminologias imaterial e simbólica parecem inadequadas, pois o simbólico é imaterial. Outro ponto passível de contestação é aquele que coloca tão-somente como possibilidade de ação prática, ao nível do simbólico, a ritualização. Acredito que o mito também é uma possibilidade prática e não-teórica, na medida em que nas mais diferentes situações ritualizadas, os mitos podem e são acionados através da recitação dos mesmos.

## Mito e rito como representações sociais

As representações sociais têm na fala a sua possibilidade maior de desvendamento. Neste sentido, os mitos e os ritos podem ser percebidos como falas dramatizadas, constituindo-se assim em elementos reveladores dos significados socialmente construídos e partilhados por determinado grupo social, ou seja, capazes de trazer à tona as representações sociais do mesmo.

O ritual é passível de ser revelado sob diferentes prismas. Todavia, antes de mais nada, é preciso caracterizar o que vem a ser um momento ritualizado; para tanto buscou-se apoio nos ensinamentos de Teixeira (1981). Para o referido autor, mais do que definir rituais, os antropólogos tendem a caracterizá-los como "situações marcadas pelo formalismo, pela solenidade, pelo cerimonial, pela observância de normas e práticas prescritas" (p. 1574). É o caso de Turner (1980) que diz: "Entendo por ritual uma conduta formal prescrita em ocasiões não dominadas pela rotina tecnológica e relacionada com seres ou forças místicas" (p. 21).

A gênese dos rituais encontra-se na sociedade e é para ela que os mesmos são executados, daí porque os ritos "dizem coisas", "revelam coisas", "escondem coisas", "armazenam coisas", "fazem coisas" (Da-Matta, 1983, p. 56).

Para Melatti (1978, p. 17): "Os ritos não serão considerados como tendo uma existência em si, mas como mensagens cuja transmissão se faz dentro de uma determinada sociedade e que têm implicações com a estrutura social".

O clássico trabalho de Clifford Geertz (1978) sobre as brigas de galos entre os balineses revela a função interpretativa do ritual, na medida em que Geertz consegue mostrar que este rito não visa reforçar a discriminação de *status* na sociedade balinesa, mas sim, possibilita que, ao assistir e participar das brigas de galos, o balinês receba uma espécie de educação sentimental. Ou seja, para Geertz o ritual representa uma dramatização da vida social permitindo aos membros de uma sociedade falarem de si para si mesmos.

Moore e Myerhoff (1977) alertam para a necessidade de que se tenha presente os diferentes significados transmitidos por uma manifestação ritual e que, igualmente, se atente para a leitura daquilo que não está explicitado. Nas palavras das autoras: "[...] uma cerimônia coletiva é uma ocasião dramática, um tipo complexo de conduta simbólica que usualmente tem uma proposta estabelecida, mas uma que alude mais do que diz, e tem muitos significados ao mesmo tempo".

Todo acontecimento humano é passível de ser ritualizado, do nascimento à morte "porque tudo que faz parte do mundo pode ser personificado, colocado em foco e reificado" (DaMatta, 1983, p. 30). Assim, para DaMatta (1978, p. 11), "nós fazemos ritos quando amamos e fuzilamos [...]".

A distinção entre uma situação percebida como extraordinária e a rotina se dá em face da mudança de comportamento apresentada por aqueles que fazem parte da sociedade em questão, pois no ritual as coisas são postas de maneira explícita ou sutil, é através dele que o natural é transformado em social.

Autores consagrados chamaram a atenção para o grande significado dos rituais. Segundo Wilson (apud Turner, 1974, p. 19):

Os rituais revelam os valores no seu nível mais profundo [...] os homens expressam no ritual aquilo que os toca mais intensamente e, sendo a forma de expressão convencional e obrigatória, os valores do grupo é que são revelados. Vejo no estudo dos ritos a chave para compreender-se a constituição essencial das sociedades humanas.

No caso brasileiro, por exemplo, a morte de um indigente é percebida como um fato rotineiro, sendo o seu sepultamento isento de qualquer cerimônia. Já o falecimento de uma figura eminente no cenário político, empresarial ou cultural, em nível local ou nacional, é entendido como uma grande perda para os seus concidadãos ou compatriotas exigindo um sepultamento com toda uma gama de procedimentos altamente ritualizados que inclui o desfile do cortejo fúnebre por ruas e avenidas da cidade e culmina com a presença de centenas de pessoas no enterro, sendo todos os momentos devidamente registrados pelos órgãos da imprensa escrita e falada. Tais situações podem, em alguns casos, gerar um sentimento de comoção generalizada entre a população de uma cidade, estado e até mesmo de um país.

Douglas (1976, p. 80) afirma:

Como um animal social, o homem é um animal ritual. Se o ritual é suprimido de uma forma, ele aparece inesperadamente em outras, tão mais forte quanto mais intensa for a interação social. Sem cartas de condolência, telegramas de congratulações ou mesmo cartões postais ocasionais, a amizade de um amigo que está longe não é uma realidade social. Ela não tem nenhuma existência sem os ritos de amizade.

E continua:

Os rituais sociais criam uma realidade que não seria nada sem eles. Não é exagero dizer que o ritual é mais para sociedade do que as palavras são para o pensamento. Pois, é bem possível conhecer alguma coisa e então encontrar palavras para ela. Mas é impossível ter relações sociais sem atos simbólicos.

No entender de Lima (1983) o homem pode apresentar dois tipos de reação: os comportamentos e as condutas. Os primeiros seriam reações a diferentes estímulos, já as condutas implicam comportamentos significados expressos através dos ritos. Nas palavras do referido autor:

[...] o comportamento é do mundo do biológico e pode possuir algo de psicológico, as condutas são essencialmente socioculturais, pois são ritualizadas. No rito não existe nada de biológico. Parece-me que, quando o Homem ritualiza o comportamento, transforma-o em conduta, apropria-se do mundo envolvente, por conseguinte ritualiza, se ritualiza, significa, ao significar simboliza. (p. 34)

Por intermédio dos rituais, os indivíduos são periodicamente adaptados e readaptados às normas e aos valores que norteiam o contexto social no qual eles estão inseridos. É DaMatta (1978, p. 11) quem diz com muita propriedade serem os ritos "[...] essas ações que tornam a rotina diária senão suportável ou justa, pelo menos revestem-na com um certo toque de mistério, dignidade e elegância".

Através dos rituais determinadas situações adquirem uma aparente impessoalidade, de tal sorte que, aqueles envolvidos num processo ritual qualquer, mesmo quando penalizados, tendem a não se sentir ofendidos e a não protestarem.

O ritual permite que as normas que guiam e controlam os indivíduos assumam um caráter de desejáveis. Explicitando-se: através do ritual a repressão passa a ser encarada como fator mantenedor dos preceitos morais ditos positivos. Por outro lado, as emoções básicas e grosseiras, via ritual, são buriladas e se enobrecem mediante o contato com os valores sociais.

A partir do trabalho de Arnold Van Gennep (1908), o estudo do ritual passou a contemplar todos os seus momentos e não só o seu clímax, isto é, o seu ponto máximo, como até então. Tal posicionamento permite a análise do ritual enquanto uma combinação de momentos seqüenciais, de modo que a análise de uma das fases independente das demais, induziria a uma visão parcial e muitas vezes incorreta acerca de uma dada situação ritualizada. Somente o estudo daquilo que antecede e sucede o momento maior do rito (além desse) é que possibilita a compreensão plena do evento.

É de Gennep o estudo sobre os ritos de passagem, a relevância de seu estudo reside no fato de ele ter sido o primeiro a ver o ritual como um fenômeno independente, ou seja, como uma manifestação relativamente autônoma de outros aspectos do mundo social, deixando de ser um complemento dos atos considerados mágicos.

Por "ritos de passagem" caracterizam-se as celebrações em que a mudança de um estado para outro (por exemplo, da infância para a adolescência) é posta em relevo; são ritos que acompanham toda a mudança de lugar, estado, de posição social e de idade. O fim de uma etapa da vida, ao marcar o início de outra é permeada por um "rito de passagem".

Van Gennep identifica três momentos ou fases bem distintos dos ritos de passagem: separação, margem e agregação.

Gennep, ao se referir à separação, citou as cerimônias funerais e a separação dos noivos de sua casa paterna, quando se casam; a margem está ligada à iniciação de um ou mais indivíduos, que são colocados na liminaridade do grupo social ao qual pertencem com o fito de receberem instruções especiais; a agregação seria, por exemplo, o matrimônio.

No primeiro momento do "rito de passagem", o da separação, ocorre o comportamento simbólico que significa o afastamento de um indivíduo ou mais, de um ponto fixo da estrutura social, ou de um estado ou de ambos. O período liminar, de margem, caracteriza-se pela ambigüidade; os liminares não se situam aqui nem lá, não possuem, portanto, status, propriedade, insígnias, ou seja, nada que os possa distinguir. O neófito ou os neófitos são homogeneizados. Na terceira fase, a da agregação, ocorre a reintegração: o indivíduo passa a ter um estado estável que lhe imputa direitos e obrigações (que se espera sejam observadas pelo detentor de tal posição social).

Turner (1974), baseado nos ritos de passagem de Gennep, estudou os ritos de elevação de *status* e de reversão de *status*, que ocorrem na liminaridade. Os ritos de elevação de *status*, normalmente, açambarcam os ritos de crises de vida (nascimento, puberdade, casamento e morte) e os rituais de investidura em cargos; já os ritos de calendário (relacionados aos modos de uma sociedade dividir em etapas o seu ciclo de atividades) e os rituais de crises grupais podem ser enquadrados como ritos de reversão de *status*.

Nos ritos de reversão de *status*, aquele que aspira a uma posição estrutural mais alta, permanece durante um período na liminaridade, sendo transformado em homem comum e humilhado. O rito de reversão de *status* mascara a situação dos fracos na medida em que lhes confere um poder e uma força que na realidade eles não possuem.

No entender de Turner, tanto o ritual de elevação de *status* como o de reversão de *status* reforçam a estrutura; o primeiro age de forma a não contestar o sistema de posições sociais, enquanto o segundo não tem por objetivo eliminar as distinções estruturais, mas, ao contrário, enfatizá-las de maneira caricata.

Por sua vez, Ortiz (1978) ressalta que os ritos de reversão de *status* tendem a reforçar a estrutura nas sociedades arcaicas, porque nelas

é toda a ordem social que é ritualmente colocada em questão. Porém, ao se pensar em termos de sociedades complexas, a reversão de *status* pode tornar-se perigosa pois somente uma parte da ordem social é colocada em questão; sendo assim, a rebelião pode transformar-se em revolução, daí porque o estabelecimento pelas classes dominantes de limites para a desordem ritual toda vez que alguma manifestação busque extrapolar as relações de poder existentes.

Convém ressaltar, ainda, que nas sociedades capitalistas, onde o individualismo se faz presente de maneira acentuada, o ritual pode atuar no sentido de construir uma totalidade social, como um ponto de convergência social, de integração, de agregação de pessoas; assim como pode vir a reforçar a individualidade.

Em suma, pode-se dizer que as emoções e sentimentos que o homem possui, interiormente, encontram, no ritual, um lócus para a sua manifestação. É no ritual que o homem exterioriza e corporifica os seus medos, ódios, amores, crenças; é onde as normas, valores sociais, relações de poder que regem toda a teia social se materializam e refletem a realidade de um grupo, comunidade ou sociedade, adquirindo assim legitimidade.

Por sua vez, o mito também pode ser visto como uma dramatização do social. Tal afirmação encontra respaldo nos postulados desenvolvidos por DaMatta (1983, p. 34): "[...] rito e mito – podem e devem ser estudados juntos, como dramatizações de temas e problemas básicos do cotidiano, como os modos capazes de permitir a reflexão e a alternativa ao mundo real".

Esta teorização, por não colocar rito e mito como reprodução um do outro, diferencia-se da defendida pelos estudiosos dos sistemas religiosos que em seus trabalhos afirmam: "[...] não se pode realizar um ritual, a menos que se conheça a sua origem, isto é, o mito que narra como ele foi efetuado primeira vez" (Eliade, 1986, p. 20).

Mas é preciso que se tenha presente, algumas análises levantadas por estes estudiosos das religiões, uma delas seria a distinção existente entre o comportamento do homem arcaico e do homem moderno frente à questão do mito.

Nas sociedades arcaicas, segundo Eliade (1986), o homem se diz resultante de uma série de eventos míticos. Foram os entes sobrenatu-

rais que criaram o cosmos, o homem, as instituições. Sob este aspecto, o mito narra como as coisas vieram à existência, explicitando-as, ao mesmo tempo em que responde o porquê e o como desta existência.

Os mitos cosmogônicos narram o surgimento do mundo, enquanto os mitos de origem contam ou justificam uma nova situação que não existia desde o início da criação. Por intermédio dos mitos de origem, os homens das sociedades arcaicas explicam a gênese do comportamento humano, concernente à alimentação, à cópula, à expressão e aos diversos trabalhos, como sendo fruto da obra dos deuses ou dos heróis civilizadores.

Ao conhecer a origem e a história exemplar das coisas, o homem arcaico torna-se portador de um domínio mágico, capaz de lhe propiciar encontrar estas coisas ou de fazê-las aparecer no futuro.

O tempo mítico, para o homem da sociedade arcaica, é um tempo sagrado, no qual homens e deuses são contemporâneos; é um tempo circular, pois é recuperável e reversível por meio dos rituais. O homem arcaico é o homem religioso que tenta viver o mais possível no tempo e nos espaços sagrados.

O homem moderno, por sua vez, se vê como resultado da história universal, não sendo para ele obrigatório conhecê-la em sua totalidade. O tempo para o homem cristão moderno é o tempo linear da História, ou seja, o mundo foi criado uma única vez no tempo histórico e haverá um único juízo. Ao viver o tempo litúrgico da Paixão de Cristo, o homem cristão moderno não retorna ao princípio da criação, na origem do tempo, mas sim ao tempo em que Pôncio Pilatos governava a Judéia. O homem moderno seria o homem profano, que se reconhece unicamente como sujeito agente da História. Recusando o apelo à transcendência, ele dessacraliza-se e dessacraliza o mundo.

Porém, o homem moderno, a-religioso, conserva consigo comportamentos míticos, religiosos, embora muitas vezes não tenha consciência disto.

No dizer de Eliade (s. d., p. 210-211):

Mas este homem a-religioso descende do *homo religiosus* e queira-o ou não, é também obra deste, constitui-se a partir das situações assumidas pelos seus antepassados [...] o homem profano, queira-o ou não, conserva ainda os vestígios do comportamento do homem religioso, mas esvaaziado das significações religiosas.



E ainda enfatiza:

[...] aqueles modernos que se proclamam a-religiosos, a religião e a mitologia estão "ocultos" nas trevas do seu inconsciente - o que quer dizer também que as possibilidades de reintegrar uma experiência religiosa da vida jazem, em tais seres, muito profundamente neles próprios. (p. 219)

Para Lévi-Strauss a análise do mito deve ser semelhante à análise da língua, pois os elementos que o constituem não possuem significado por si próprios, adquirindo significado mediante uma certa estrutura. Portanto, haveria um código expresso nos mitos, o qual ao analista caberia decifrar. O conteúdo narrativo do mito não é tão relevante. O importante é a estrutura interna dos sistemas de um mito que, segundo Strauss, é a mesma em qualquer lugar.

## A eterna discussão do individual *versus* o social

A busca de se compreender o embate entre o individual e o coletivo no âmbito do simbólico, vem mobilizando os pesquisadores desde há muito tempo. Estudos clássicos e pesquisas contemporâneas parecem revelar que a discussão persistirá quem sabe *ad infinitum*. No campo da Sociologia, Tittoni (1994) busca compreender as falas dos trabalhadores do Pólo Petroquímico, através da interdisciplinaridade entre a Sociologia e a Psicanálise. Ao desvendar a subjetividade presente no trabalho, todavia, muito mais que desnudar o universo interior dos trabalhadores, a sua pesquisa elucida de que maneira são construídas as representações desses trabalhadores, na medida em que o modo de ser do grupo é desnudado, bem como a forma como encaram o risco e mesmo as brincadeiras levadas a efeito no setor onde trabalham são fruto de toda uma vivência social expressa por rituais e narrativas míticas. Embora o propósito da autora não tenha sido este, os seus dados acabam por revelar este lado, mostrando novamente o sociocultural como preponderante sobre o individual.

Luckesi (1990, p. 16) ao discorrer sobre a prática docente crítica e construtiva, também traz à tona a questão cultural, aproximando a Pedagogia da Antropologia, ao priorizar o social sobre o individual, sem

contudo, menosprezar a importância deste último no desenvolvimento do educando. Nas suas palavras:

A cultura é uma construção que a humanidade vem elaborando ao longo do tempo, assumindo características específicas em cada época histórica assim como em cada espaço geográfico. Dentro dessa construção cada ser humano nasce, cresce e morre. Cada um em particular e a coletividade como um todo assimila, reproduz e renova essa herança; é através do processo de assimilação, reprodução e renovação da cultura que os indivíduos, como sujeitos, e a humanidade, como um todo, se desenvolvem e caminham.

Os conteúdos culturais são elementos fundamentais pelos quais as novas gerações assimilam o legado da humanidade, assim como servem de meio para a formação das convicções sociais e para o desenvolvimento das capacidades cognitivas, desde que o desenvolvimento do educando não vai do individual para o social, mas sim do social para o individual. O desenvolvimento processa-se com a internalização das experiências sociais. [...] Aprender é internalizar ativamente, sob a forma de hábitos, as experiências práticas com o mundo da natureza e da vida; isso implica na cultura existente e anterior aos sujeitos individuais.

A autora do presente livro tende a assumir a posição de quem reconhece a existência de um universo sociocultural precedente ao próprio nascimento do indivíduo, porém, acredita que o homem é capaz de com a sua criatividade e inventividade trazer novas contribuições aos demais seres humanos; todavia, isto só será legitimado se for reconhecido pelo social, pois, caso contrário, este indivíduo permanecerá um bom tempo sendo considerado como um desviante social e não será aceito como "um dos integrantes" de determinada sociedade em um dado espaço e tempo. Mesmo entre os cientistas, a história tem revelado inúmeros casos de pesquisadores que foram rejeitados por suas culturas, sendo, mais tarde, glorificados como o "pai de uma dada teoria". No que consiste isto? Sem dúvida revela que as mudanças só ocorrem em face da consolidação do novo no âmbito do social, havendo, portanto, uma predominância do sociocultural sobre o individual. Como afirma Durkheim (1978, p. 235): "Cada povo representa-se de uma certa maneira, variável segundo os tempos, seus heróis históricos ou legendários; estas representações são conceituais." O autoritarismo de determinados indivíduos

que assumem o poder só se concretiza quando o povo acolhe e reforça tal postura; enquanto as suas idéias e ações não forem aceitas, o seu poder de mobilização permanecerá nulo.

Para Morin (1996), a sociedade surge a partir das interações que se estabelecem entre os indivíduos. Ao se inter-relacionarem, os indivíduos criam organizações que por sua vez apresentam especificidades, particularmente, quando se trata de linguagem e cultura. Portanto, ao nascer, o indivíduo necessita aprender os códigos de sua cultura para poder se inter-relacionar com os seus semelhantes. Diante disso é possível concluir-se que a sociedade produz o indivíduo e esse produz a sociedade. Nas palavras de Morin (1996, p. 48):

Devemos pensar dessa maneira para conceber a relação paradoxal. O indivíduo é pois um objeto incerto. De um ponto de vista, é tudo, sem ele não há nada. Mas, a partir do outro, não é nada, se eclipsa. De produtor converte-se em produto, de produto em produtor, de causa torna-se efeito, e vice-versa. Podemos, assim, compreender a autonomia do indivíduo, mas de uma maneira extremamente relativa e complexa.

A bem da verdade, como foi dito, a supremacia que se reconhece não é unicamente do social, mas sim do sociocultural, isto porque entende-se o social e o cultural como duas faces de uma mesma moeda que, contudo, apresentam características diferentes. Ao se tomar em conta a distinção estabelecida por Harris (1968, p. 186) torna-se mais elucidativa a compreensão desta distinção: "Sociedade é, assim, um grupo de pessoas ao passo que cultura é a soma das entidades construídas mediante observação do comportamento dos atores de uma sociedade".

Aqui cabe outra explicação, essa soma de entidades construídas só são expressas em comportamento porque emitem significados, portanto, neste sentido amplia-se a visão de Harris, buscando-se apoio nas teorizações de Geertz (1978, p. 15):

O conceito de cultura que eu defendo [...] é essencialmente semiótico. Acreditando como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significado que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado.

Essa idéia é reforçada ainda mais por Geertz (1978, p. 22), quando o mesmo afirma que: "A cultura é pública porque o significado o é".

A questão da significação encontra em Mauss um aporte efetivo. De acordo com Brumana (1983, p. 19):

Para Mauss, a questão é entender a realidade social, entender todos e cada um dos fenômenos sociais como fatos de significação; mais ainda, introduzir no campo do social, do significativo, toda uma série de fenômenos até o momento não considerados como tais. Assim, as categorias do pensamento ou da religião agora não só são referentes dentro de um plano ideacional, mas remetem, na condição de sua matriz constitutiva, às condições sociais em que foram geradas.

Dumont (1993, p. 180-181) ao escrever sobre aquele que havia sido seu professor, enfatiza:

Essa diferença, quase uma contradição, entre a necessidade profunda de Mauss dos dados concretos e a inclinação abstrata de Durkheim, impressionava vivamente os alunos de Mauss, surpreendiam-se por não a encontrar expressa sob a forma de divergências teóricas. É que Mauss possuía o sentido da solidariedade no trabalho coletivo e era devotado à memória de Durkheim como seu discípulo e herdeiro, ele queria mais manter viva a inspiração comum a ambos do que insistir nas divergências teóricas.

E mais: "[...] graças a Mauss, tudo, mesmo o gesto mais insignificante, adquiria um sentido para nós. Ele vangloriava-se de reconhecer um inglês na rua por seu modo de andar [...]".

Portanto, é dentro dessa linha de entendimento que se compreende que se deva conduzir os trabalhos de pesquisa e de consultoria, ou seja, aceitando-se o individual, mas se atendo nas análises ao que diz respeito às representações socialmente partilhadas e que, por via de consequência, levam ao aspecto cultural na medida em que possuem uma significação para os grupos a serem estudados. Vale destacar que essa significação extrapola as necessidades econômicas ao privilegiar o simbólico.

# As representações sociais nas organizações

Neste capítulo objetiva-se verificar como as falas, os mitos, os ritos vem sendo estudados no espaço organizacional. A classificação dos ritos organizacionais também será abordada. A transcrição de uma fábula revela as representações construídas acerca do espaço organizacional.

Palavras-chave: mitos organizacionais, ritos organizacionais

Ao ler este capítulo do livro tenha em mente as seguintes questões:

Como podem ser classificados os ritos organizacionais?

Quais os mitos que apareceram nos estudos realizados nas organizações brasileiras?

Quais as representações reveladas pela fábula "Um pavão na terra dos pingüins"?

## Falas, mitos e ritos organizacionais

Um dos artigos pioneiros neste âmbito foi o de Trice e Beyer (1984). Para os autores, os ritos realizados no espaço organizacional podem ser de vários tipos, sendo os mais comuns os seguintes:

- Ritos de passagem, isto é, celebrações em que a mudança de um estado para outro é posta em relevo. Apresenta três momentos: celebração, margem e agregação. Exemplos: processo de introdução e treinamento básico no exército americano; admissão de um funcionário em uma organização.

- Ritos de degradação consistem em uma série de atos que simbolizam a perda de poder e credibilidade de um funcionário. Exemplo: processo de despedir e substituir um alto executivo.

- Ritos de engrandecimento são cerimônias que têm por objetivo exaltar comportamentos desejáveis dentro da organização, de modo a

servirem de exemplos a ser seguidos. Exemplo: seminários para reforçar a identidade social e seu poder de coesão.

- Ritos de renovação consistem em uma série de atividades executadas mais pelo seu valor simbólico do que prático. Têm por objetivo reforçar a estrutura de poder existente, ao transmitir a idéia de que algo está sendo feito no sentido de corrigir distorções, embora os verdadeiros problemas possam estar sendo negligenciados. Exemplo: atividades de desenvolvimento organizacional.

- Ritos de redução de conflitos consistem em procedimentos que visam atenuar conflitos e reestabelecer relações que ficaram abaladas em razão dos mesmos. Exemplo: processo de negociação coletiva.

- Ritos de integração são aqueles ritos que têm por objetivo promover a integração entre vários subgrupos da organização, mediante a valorização simbólica da igualdade e comunhão. Exemplo: festas de final de ano nas organizações.

Deal e Kennedy (1982) encontram nos rituais, mitos e cerimônias, um locus privilegiado para a expressão da cultura organizacional. Para os autores, é através dessas manifestações simbólicas que:

- as pessoas que atuam em uma organização sabem como devem se comportar em seu ambiente de trabalho, reconhecendo os padrões tidos como aceitáveis;

- os procedimentos a serem executados são postos à mostra;

- clarificam a forma como as pessoas podem se divertir;

- as tensões tendem a ser liberadas, os conflitos reduzidos, gerando uma maior aproximação entre as pessoas e novos valores;

- o mito básico da organização costuma ser lembrado, o ritual dramatiza os valores básicos guiando o comportamento dos integrantes da organização;

- por serem momentos extraordinários, as cerimônias tendem a permanecer na lembrança dos envolvidos.

Em se tratando de pesquisadores brasileiros, o trabalho realizado por Tavares (1993) chama a atenção para um aspecto extremamente importante. Ela faz referência a um rito que marca a identidade do povo paraense, a Festa do Círio de Nazaré. O Círio em Belém do Pará, assume, em outubro, a mesma conotação que o Natal possui, no centro-sul do país, em dezembro, ou seja, representa um momento de confraterni-

zação em família, em que comidas e bebidas são degustadas em companhia dos amigos e parentes. É o que se poderia chamar de um ritual urbano-religioso.

É comum em festas populares dessa ordem, que as empresas assumam o patrocínio, a distribuição de algum brinde (um leque de papelão, por exemplo), a colocação de faixas contendo uma saudação acompanhada do nome da organização. Assim, as empresas que não se fazem representar nesse evento acabam sendo rejeitadas pela população. Portanto, o ritual é uma manifestação simbólica que deve ser compartilhada por todos. No caso levantado, a organização que possui a identidade de paraense e que se exime de participar, recebe a indiferença da população. Normalmente, os trabalhos tendem a enfatizar os rituais internos das organizações, as manifestações do espaço macro costumam ser negligenciadas, revelando uma certa visão fragmentada por parte dos pesquisadores, que esquecem do contexto abrangente.

Segnini (1988) em uma pesquisa efetuada junto ao Banco Bradesco utiliza um exemplo de ritualização, posto em prática na organização como forma de consolidar a sua argumentação acerca das relações de poder articuladas entre os diferentes segmentos do banco. A autora mostra que no Bradesco, o ritual do "Dia Nacional de Ação de Graças" é um momento extraordinário, ocasião em que o discurso reforça valores organizacionais, tais como: dedicação ao trabalho, humildade, abnegação, conformismo, recompensa da vida eterna. Neste caso, o ritual encobre os conflitos de classe sob a égide de uma fala que prioriza a união de todos.

Dentre os mitos, os que tem sido mais estudados ou mais encontrados nas organizações são o "mito da grande família" (Fleury, 1987) e o "mito do fundador" (Cavedon, 1989). O primeiro mito tende a ser recitado para passar a noção de camaradagem, de confiança que deve existir entre os integrantes da organização. O segundo remete aos primórdios da criação da organização: normalmente, é dito que o senhor "X" começou do nada e graças ao seu esforço, dedicação, inteligência e perseverança conseguiu colocar a organização no mais alto patamar.

Os mitos e ritos, por serem dramatizações do social, trazem em seu bojo as crenças e os valores partilhados pelas organizações. Peters e Waterman (1983) desvendaram as crenças que existem em empresas de alto padrão. As empresas dão importância para: ser melhor; detalhes da

execução; pessoas enquanto indivíduos; assistência e qualidade superiores; membros inovadores; informalidade visando a comunicação; lucro e crescimento econômico.

No nível da análise do discurso entabulado, dois trabalhos afiguraram-se como pertinentes, o de Labra (1982) e o de Veneu (1990). A primeira autora pesquisou o ritual da desburocratização, a partir das representações presentes no discurso elaborado por diferentes atores sociais. Labra (1982) mostra que a desburocratização aparece, no contexto público brasileiro, dramática e ciclicamente, de sorte que a mesma pode ser vista como um fenômeno ritualístico. Ao se ater à história, Labra (1982) verificou que a desburocratização, quando ficava a cargo de grupos de estudos ou comitês, acabava por não se concretizar, razão pela qual, a sua consubstancialização, em 1979-1980, acabou ocorrendo em nível de cúpula, inclusive, com a criação de um Ministério. A análise das cartas dos leitores enviadas aos jornais mostrou que a confiança dos brasileiros não se consolidava no Programa de Desburocratização, mas sim na figura do Ministro Hélio Beltrão, figura vista como afável, acessível, pouco afeito as hierarquias sociais, cujo discurso entabulado era o de que "todos são honestos até prova em contrário". Esse atrelamento da desburocratização à figura do ministro traz à tona, novamente, o paternalismo presente na cultura brasileira, em que se procura o "Salvador da Pátria", aquele que irá ajudar os pobres e oprimidos, pois, afinal, enfrentar a burocracia estatal brasileira corresponde, muitas vezes, à submissão do cidadão ao "pretenso" poder de um funcionário público. As manifestações para com o Ministro eram de carinho, fé, respeito e esperança. Dentre as reclamações, a autora conseguiu categorizar quatro tipos mais comuns: a) excesso de documentos; b) documentos e atos inúteis, já extintos que continuavam sendo exigidos; c) restituição aos médicos e odontólogos, independente de serem do Inanps ou não, do direito de emitirem atestados e licenças por doenças e a restituição dos atestados de bons antecedentes civis e criminais que o ministro havia extinguido; d) interferência do ministro junto aos demais órgãos públicos, seja em nível federal, estadual ou municipal, e ministérios.

Veneu (1990), por seu turno, estudou as representações sociais elaboradas sobre o funcionário público. Para Veneu (1990), funcionário público é o trabalhador empregado pelo Estado nos níveis federal, es-

tadual e municipal, seja na administração direta, seja nas autarquias e empresas de economia mista. O autor optou por focar seu estudo nas representações entabuladas pelos próprios funcionários acerca de sua condição (através de entrevistas abertas), porém, articulando as mesmas com uma "representação-matriz" difundida na sociedade abrangente. Essa "representação-matriz" vê o funcionário público como aquele trabalhador que toma cafezinho, lê jornal, conversa fiado, faz "bico".

Os funcionários foram categorizados em três grupos: os funcionários da administração direta, com tarefas mais burocráticas; os funcionários que trabalham em serviços sociais do Estado, saúde e educação; e, os funcionários que trabalham em empresas estatais de cunho econômico-financeiro.

O funcionário burocrático se aproxima mais da representação-matriz, pois neste segmento ser caxias significa ser otário, embora o discurso articulado pela cúpula burocrática, seja no sentido oposto, ou seja, de que isto estaria mudando.

O grupo composto por empregados de estatais vinculados ao setor econômico-financeiro do Estado defende os valores da eficiência, desempenho, mérito, além do desenvolvimento de tecnologia nacional, portanto, bem mais distantes da representação-matriz e muito mais próximos da visão de mercado, do funcionário da iniciativa privada.

Os funcionários dos serviços vistos como sociais vêem o serviço público como uma vocação, uma missão. Essa noção muitas vezes é explorada por grupos do mais alto escalão, servindo de justificativa, por exemplo, para não serem concedidos aumentos salariais, afinal, "antes de tudo são médicos, ou "antes de tudo são educadores".

No imaginário brasileiro, o estereótipo do funcionário público visto de maneira negativa parece predominar, pois dentre os diferentes segmentos de funcionários pesquisados, todos remetem-se a representação-matriz, seja para reforçá-la ou para contestá-la.

Mitos, ritos e discursos configuram-se como representações sociais e podem consolidar a identidade cultural das organizações.

Souto (1993) procura compreender o que subjaz ao discurso articulado por alunos, funcionários e professores de uma instituição de ensino superior, pública, relativo à representação social do professor e o seu papel social. O estudo revelou uma tendência da comunidade pes-

quisada em dicotomizar a representação do professor, ora enquadrado como batalhador dedicado, que sente orgulho pela sua carreira e ora desmotivado, desinteressado, pouco valorizado profissionalmente. Alunos e funcionários parecem estar conformes com a idealização que fazem do professor. Para esses dois segmentos as ausências dos professores constituem-se em um problema que implica baixa qualidade de ensino. Sendo que para os funcionários esse elemento reforça a discriminação, na medida em que o professor falta e tem perdão com facilidade, do funcionário é exigido um atestado médico para que o abono seja concedido. Por sua vez, os professores não contemplam em suas falas em nenhum momento o problema das ausências. A conclusão de Souto (1993) recai sobre a necessidade de uma humanização da figura idealizada do professor, e isso requer um maior inter-relacionamento do professor com o universo no qual ele circula.

Curado (1994) procura estudar a cultura organizacional da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, a partir do discurso de seus fundadores e das diversas crises que a organização enfrentou. Inicialmente, a autora faz uma revisão teórico-metodológica do tema cultura organizacional utilizando teorizações desenvolvidas por Schein (1986); Hofstede (1990); Thévenet (1990); Morgan, Frost e Pondy (1983); Fleury e Fischer (1989); Spink (1991); Dyer Jr. (1985) e Geertz (1989). Aqui cabe dizer que a autora coloca a posição de Geertz sem destacar que o mesmo é um teórico da cultura no âmbito da Antropologia, conquanto os demais estudiosos encontram-se com seus trabalhos centrados especificamente no campo da cultura organizacional, portanto, dentro do campo da Administração.

Curado toma por base o trabalho realizado por Fleury e acaba por cometer os mesmos erros desta autora, erros esses que já foram alertados por Cavedon (1992) que mostrou os equívocos incorridos por Fleury (Fleury e Fischer, 1989) quanto à postura do pesquisador. Retomando-se brevemente a questão, Fleury advoga a possibilidade de um pesquisador da cultura organizacional assumir três tipos de posturas, quais sejam: a de um empiricista que pretende construir teorias não com base em problemáticas previamente delineadas, mas a partir de dados sobre os quais fará teorizações, "entendidas como generalizações de hipóteses empiricamente comprovadas"; a de um antropólogo que se aproxi-

ma da realidade social com uma teoria já formulada e vai agir ora como um observador, ora como um observador participante; e a postura de um clínico ou terapeuta que terá a problemática a ser pesquisada já definida pela organização (Fleury e Fischer, 1989, p. 15-16).

Para Cavedon (1992), na realidade o antropólogo irá assumir diversas posturas de acordo com a orientação teórica à qual se vincular dentro da ciência Antropológica. Trabalhos conhecidos como clássicos dentro da Antropologia (por exemplo, os nuer de Evans-Pritchard) tiveram a problemática da pesquisa previamente levantada por quem solicitou a investigação, correspondendo ao que Fleury chama de a postura clínica. Dizer, igualmente, que as técnicas dos antropólogos consistem na observação e observação-participante, também corresponde a um equívoco, na medida em que várias técnicas são simultaneamente utilizadas na construção de uma pesquisa etnográfica.

Retomando-se o trabalho realizado por Curado (1994), tem-se que, dada a complexidade do objeto a ser estudado, necessário se fez optar por uma parte da Escola, ou seja, fazer um recorte, que neste caso privilegiou o segmento professores. A autora apoia-se na definição de cultura elaborada por Schein e na teoria sobre criação da cultura de uma organização articulada por Dyer Jr.

A despeito de todas as considerações levantadas até aqui e que se referem muito mais aos autores que serviram de base para o estudo de Curado (1994), a sua pesquisa em si, no campo, reflete uma etnografia bastante rica, que dá voz aos seus informantes, além de sintetizar com a competência e a simplicidade, própria dos estudos etnográficos, os dados obtidos através da observação participante, de entrevistas não estruturadas e material documental. Deve-se ter presente que a autora não deu o trabalho como conclusivo, em face da dinâmica cultural.

## As representações sobre a cultura organizacional em uma fábula

Hateley e Schmidt (1996) escreveram uma fábula visando chamar a atenção dos administradores sobre as diferenças no ambiente de tra-

balho e o respeito que se deve ter com relação às mesmas. A fábula relata uma estória passada na Terra dos Pingüins.

Os pingüins dominavam muitas terras no Mar das Organizações. Eles distinguíam-se das outras espécies por andarem a passos curtos, vestirem roupas de pingüim e pelo próprio comportamento. Para alguém ter sucesso na Terra dos Pingüins, era imprescindível seguir a maneira de ser do grupo, só que a despeito disso, os postos de comando estavam reservados para os pingüins, que se acreditava sempre colocariam os interesses organizacionais acima dos pessoais. Há que se ter em conta que esses posicionamentos nunca eram externados. A vida era muito harmoniosa, desde que todos se comportassem de acordo com as regras ditadas pelos pingüins.

Um dia, os pingüins-chefes foram visitar outras terras e descobriram aves interessantes e com um grande talento gerencial. Embora não fossem um dos seus, os pingüins pensaram que com um bom treinamento, as aves, que já possuíam talento, poderiam se moldar à vida na Terra dos Pingüins. De modo que Perry, o pavão, foi convidado e aceitou mudar-se para junto dos pingüins. Diferente dos pingüins, o pavão era uma ave colorida, brilhante e barulhenta. Com sua enorme capacidade, o pavão era muito popular em sua terra. Os pingüins viam um grande potencial em Perry. A princípio tudo parecia andar de maneira tranqüila. Perry havia sido alertado por amigos em sua terra natal, no sentido de não se expor demais e, portanto, tomava certo cuidado não abrindo suas penas coloridas constantemente. O pavão imaginava que quando granjeasse sucesso poderia ser ele mesmo. Perry veio da Terra da Aprendizagem, onde para ser bem-sucedido era preciso trabalhar duro, ser criativo e ter iniciativa.

Porém, passado algum tempo... Os pingüins começaram a reclamar da voz de Perry que era muito alta. De certa forma ele era uma ameaça para os pingüins-chefes que viam as penas de Perry aparecer cada vez mais. Alguns pingüins-chefes resolveram abrigar Perry sob suas asas e treiná-lo, para que ele se parecesse o mais possível com um pingüim; para tanto, sugeriram-lhe que vestisse um terno preto-e-branco igual ao dos pingüins. Perry não conseguia entender o que tinha a ver as suas penas com o trabalho, pois ele era produtivo. Mas, os pingüins-chefes insistiam em que ele se conformasse ao jeito de ser dos pingüins, visan-

do deixá-los mais à vontade. Para isso, bastava que ele encurtasse os seus passos, abrandasse a voz e vestisse o terno.

Depois de alguns meses, Perry resolveu comentar sobre esse problema com outras aves exóticas que foram contratadas na mesma ocasião em que ele fora admitido e descobriu que elas estavam enfrentando situações parecidas.

Apesar dos pingüins dizerem que valorizavam a diversidade, suas ações indicavam o oposto. Depois de muito discutirem, algumas aves exóticas decidiram que iriam tentar mudar aquela cultura e não se deixar mudar por ela. Outras, tentaram ao máximo se aproximar da maneira de ser dos pingüins. Perry era um dos poucos que lutava por manter a sua identidade.

À medida que o tempo ia transcorrendo, as aves exóticas começaram a perceber que a cultura na qual estavam inseridas havia se cristalizado e que dificilmente elas conseguiriam reverter aquele quadro. Daí que aquelas aves que tentaram mudar a cultura foram malsucedidas e aquelas aves que procuraram mudar o seu próprio comportamento também não obtiveram êxito, pois elas não podiam deixar de ser o que realmente eram. Diante dessa realidade muitas aves exóticas optaram por, espontaneamente, abandonar a Terra dos Pingüins enquanto outras foram convidadas, pelos pingüins, a se retirarem. Perry optou por se desligar e foi para a terra da oportunidade, lugar que privilegiava a confiança, o talento, a capacidade, as habilidades comprovadas. Outras aves exóticas abandonaram a terra dos pingüins e foram para a terra da oportunidade onde, mais que um lugar, é um estado de espírito, é uma atitude que implica abertura para o novo, disposição para ouvir, para aprender e disponibilidade para a mudança, é parar de ser superficial para valorizar o outro na sua essência, no seu talento, é onde se é e se permite que os outros sejam eles mesmos. No final os autores dão alguns indicativos de como é possível conviver com as diferenças.

Essa fábula revela algo bastante comum no mundo administrativo que é a padronização do ser humano em seu ambiente de trabalho. Ou revela a procura de uma fórmula mágica que permita uma mudança cultural quando, em realidade, como já se delineou em itens anteriores o que está em jogo são significados expressos nas relações entre pessoas e que não podem ser mecanicamente programadas para agir de outra forma.

Quarta Parte:

## O Fazer Etnográfico e a sua Contribuição para a Administração



# Em busca dos imponderáveis da vida real

Neste capítulo, verificar-se-á no que consiste o método etnográfico, as limitações do método, as implicações do uso quando o objeto de estudo encontra-se nas sociedades complexas, a importância da História para os estudos etnográficos.

Palavras-chave: etnografia, etnologia, observação participante, diário de campo, emoção.

Ao ler este capítulo do livro tenha em mente as seguintes questões:

O que é método etnográfico?

O que é etnologia?

No que consiste o diário de campo?

O que disse Malinowski sobre a observação participante?

Como lidar com a emoção no trabalho de campo?

## O método etnográfico

Para que se possa apreender em profundidade os significados presentes em uma determinada cultura, há que se fazer uso do método etnográfico.

O método etnográfico consiste no levantamento de todos os dados possíveis sobre uma determinada comunidade com a finalidade de melhor conhecer o estilo de vida ou a cultura específica da mesma. Tal método tem como lócus privilegiado a Antropologia Social, exatamente porque nesta disciplina encontra-se a origem do mesmo, sendo que, hodiernamente, quando se fala em estudos de cultura, nesta área de conhecimento, fala-se em método etnográfico, fazendo com que as discussões mais aprofundadas aí se concentrem.

Para Marconi e Pressotto (1992, p. 32), o método etnográfico:

Refere-se à análise descritiva das sociedades humanas, principalmente das primitivas ou ágrafas e de pequena escala. Mesmo o estudo descritivo requer alguma generalização e comparação, implícita ou explícita. Refere-se a aspectos culturais.

Consiste no levantamento de todos os dados possíveis sobre sociedades ágrafas ou rurais, e na sua descrição, com a finalidade de conhecer melhor o estilo de vida ou a cultura específica de determinados grupos.

Esta definição apresenta dois pontos que merecem ser comentados. O primeiro diz respeito ao objeto da pesquisa, qual seja, as sociedades primitivas ou ágrafas. Na medida em que as tribos primitivas foram sendo dizimadas, o antropólogo voltou-se para o estudo de sua própria sociedade, a sociedade complexa. O segundo aspecto passível de uma alusão é aquele referente à generalização e comparação implícita ou explícita. Os aspectos que fogem à descrição correspondem à análise etnológica. Há que se distinguir uma etnografia de uma etnologia. A primeira refere-se à descrição de uma dada cultura; a segunda, na análise dessa descrição.

Rocha define método etnográfico da seguinte maneira:

A etnografia é a forma pela qual os antropólogos procuram compreender as mais diferentes culturas. Seu pressuposto fundamental é a busca de descrever o ponto de vista nativo sobre seu sistema de valores, sua experiência de vida - pensamentos, emoções, sentimentos e práticas que constituem sua própria realidade existencial, sua cultura. (*Jornal do Brasil*, 21/4/96)

Portanto, o método etnográfico implica conhecer o "outro", sendo que quando o "outro" faz parte da própria sociedade do pesquisador é preciso "estranhar o familiar e assim descobrir [...] o exótico no que está petrificado dentro de nós" (DaMatta, 1987, p. 157).

No intuito, ainda, de clarificar em que consiste um estudo etnográfico, tem-se a posição de Geertz (1978, p. 20):

Fazer etnografia é como tentar ler (no sentido de "construir uma leitura de") um manuscrito estranho, desbotado, cheio de elipses, incoerências, emendas suspeitas e comentários tendenciosos, escrito não com sinais convencionais do som, mas com exemplos transitórios de comportamento modelado.

Em verdade a etnografia não é o "trabalho de campo", mas sim o "que se escreve sobre o trabalho de campo". De acordo com Geertz (1978, p. 29): "O etnógrafo 'inscreve' o discurso social: ele o anota. Ao o fazer, ele o transforma de acontecimento passado, que existe apenas em seu próprio momento de ocorrência, em um relato, que existe em sua inscrição e que pode ser consultado novamente."

Contudo, até se chegar à construção do texto, há um longo caminho a ser percorrido. Todo o processo começa a partir da inserção do pesquisador em campo, de sorte que, ao final da sua coleta de dados, ele possa dizer que esteve lá e, portanto, tem condições de falar sobre o "outro", isto é sobre a comunidade estudada.

Uma das técnicas entendida como legítima para a obtenção de dados com a profundidade necessária para a elaboração do texto etnográfico consiste na observação participante, cuja paternidade, em termos de uso de tal instrumental, cabe a Bronislaw Malinowski, autor do clássico trabalho intitulado *Argonautas do Pacífico Ocidental*; um relato do empreendimento e da aventura dos nativos nos arquipélagos da Nova Guiné Melanésia, publicado pela primeira vez em 1922. Para Malinowski (1978, p. 18):

[...] um trabalho etnográfico só terá valor científico irrefutável se nos permitir distinguir claramente de um lado, os resultados da observação direta e das declarações e interpretações nativas e, de outro, as inferências do autor, baseadas em seu próprio bom-senso e intuição psicológica.

[...] Na etnografia, o autor é, ao mesmo tempo, o seu próprio cronista e historiador; suas fontes de informação são, indubitavelmente, bastante acessíveis, mas também extremamente enganosas e complexas; não estão incorporadas a documentos materiais fixos, mas sim ao comportamento e memória de seres humanos.

Esse jogo intrigante que a etnografia possibilita, faz com que o pesquisador ora se impregne totalmente do ponto de vista dos seus pesquisados, se desconstruindo, ora se afaste, de sorte a tornar possível a análise daquilo que foi levantado no campo.

Caldeira (1988, p. 134-135) coloca com muita propriedade:

Ao contrário do que acontece em outras ciências e mesmo nas outras ciências sociais, em que o analista e o pesquisador procura o mais possível

estar ausente da análise e da exposição dos dados, como meio de garantir uma posição neutra e objetiva legitimadora da cientificidade, o antropólogo nunca esteve ausente de seu texto e da exposição de seus dados. Ao contrário: produtor ele mesmo de seus dados, instrumento privilegiado de pesquisa, a presença do antropólogo profissional tanto no trabalho de campo quanto no texto etnográfico foi essencial para a construção do conhecimento antropológico.

[...] O outro só existe pela voz do antropólogo que esteve lá, viu e reconstruiu a cultura nativa enquanto totalidade em seu texto.

A observação participante requer que o pesquisador realize uma imersão no cotidiano de uma determinada cultura. Somente através desse processo é que o estudioso conseguirá compreender o universo socio-cultural, objeto de sua pesquisa.

De acordo com Blalock Jr. (1973, p. 50-51):

O pesquisador deve mergulhar nos dados, apreender tudo o que puder, a partir do maior número possível de perspectivas, e obter informações muito gerais em lugar de dados limitados a uma visão estreita.

[...] O requisito básico de toda observação participante, contudo, reside na necessidade de que o cientista social ganhe a confiança das pessoas que estão sendo estudadas – de maneira que sua presença não rompa o curso natural dos acontecimentos, ou nele interfira de algum modo – de forma que proporcionem respostas sinceras às suas perguntas, e não escondam, de sua vista, atividades importantes.

Aktouf (1987), ao discorrer sobre a observação participante revela as suas angústias; primeiro, por não ter nenhuma idéia sobre o que o campo iria lhe desvendar, depois o medo de não conseguir as informações necessárias, bem como a experiência de ser, inicialmente, um estranho dentro da organização a ser pesquisada.

Por sua vez, Fonseca (1992) mostrou que estudos contemplando o mesmo objeto, visando à comparação, efetuados em diferentes países, podem ocasionar dificuldades no uso da observação participante, pois esta técnica implica uma proximidade muito grande entre pesquisador e pesquisados, sendo que em algumas sociedades criam-se barreiras a essa "invasão" do pesquisador. No caso experienciado por Fonseca (1992), a dificuldade foi verificada ao tentar comparar a cultura do

subproletariado brasileiro com a do subproletariado francês; os limites impostos pelas condições francesas, em contraste com a abertura dos brasileiros, foram tão grandes, que a pesquisadora viu-se obrigada a repensar a técnica malinowskiana, agregando experiências inovadoras de outros antropólogos. Daí, uma importante lição divulgada pela pesquisadora, há que se atentar para as armadilhas impostas pela técnica, em determinados contextos, e buscar adaptá-la às necessidades da pesquisa que está sendo realizada.

Assim, resumidamente, pode-se dizer que a observação participante é uma técnica cujo fundamento reside num certo processo de aculturação do pesquisador. Desta forma o observador assimila as categorias inconscientes que ordenam o universo cultural investigado, não eliminando, contudo, o trabalho sistemático da coleta de dados, nem a interpretação e integração da evidência empírica, de modo a recriar a totalidade vivida pelos membros da organização investigada e apreendida pela intuição do pesquisador.

Porém, é o pai da observação participante que alerta para um ponto considerado crucial. Segundo Malinowski (1978, p. 22):

Conhecer bem a teoria científica e estar a par de suas últimas descobertas não significa estar sobrecarregado de idéias preconcebidas. Se um homem parte numa expedição decidido a provar certas hipóteses e é incapaz de mudar seus pontos de vista constantemente, abandonando-os sem hesitar ante a pressão da evidência, sem dúvida seu trabalho será inútil. Mas, quanto maior for o número de problemas que leve consigo para o trabalho de campo, quanto mais esteja habituado a moldar suas teorias aos fatos e a decidir quão relevantes eles são às suas teorias, tanto mais estará bem equipado para o seu trabalho de pesquisa. As idéias preconcebidas são perniciosas a qualquer estudo científico; a capacidade de levantar problemas, no entanto, constitui uma das maiores virtudes do cientista - esses problemas são revelados ao observador através de seus estudos teóricos.

Existem estudiosos que entendem ser impossível para o pesquisador despir-se de seus preconceitos, dentre os autores que pensam dessa forma, destaca-se Blalock Jr. (1973, p. 51):

[...] é quase impossível que um cientista social com um nível de leitura chegue ao campo com a mente completamente aberta e sem pressupostos de qualquer espécie sobre o que poderá encontrar. A estratégia geral

da observação participante, contudo, é que o cientista social tente se imunizar do maior número possível de prenoções, que colete deliberadamente o maior número possível de fatos, e que não tente examinar e analisar esses fatos antes de se tornar completamente familiarizado com o padrão geral de vida das pessoas que estão sendo analisadas.

Retornando-se a Malinowski. Para o referido autor, existem fenômenos de grande importância que não podem ser captados em sua essência, pelo pesquisador, através de questionários ou outras técnicas ditas quantitativas, a única maneira de apreendê-los é através da observação em sua plena realidade. A esses fenômenos Malinowski denominou de imponderáveis da vida real.

O registro desses imponderáveis da vida real devem ser feitos em um diário de campo, onde o pesquisador irá narrar com acuidade todos os acontecimentos ocorridos dia após dia. As expressões próprias daquele grupo também serão anotadas, bem como os sentimentos do pesquisador. Por que anotar os sentimentos do pesquisador? Ora, o diário de campo servirá de base para a construção do texto etnográfico, de modo que as impressões muito particulares do pesquisador poderão ser melhor compreendidas e eliminadas por ocasião da descrição do êmico ou seja, das categorias dos pesquisados. Aqui cabe um destaque, embora se procure eliminar a presença das categorias e dos sentimentos do pesquisador, quando se está descrevendo a visão dos pesquisados, isso não quer dizer que o pesquisador não tenha voz no texto etnográfico, muito pelo contrário, o que se procura é não misturar as duas falas, de modo que o êmico (categorias dos pesquisados) e o ético (categorias do pesquisador) não se confundam. Desta maneira evita-se o etnocentrismo, ou seja, a análise de uma outra cultura mediante as categorias de análise do pesquisador. Afinal, o objetivo da etnografia, segundo Malinowski (1978, p. 33-34) é de:

[...] apreender o ponto de vista dos nativos, seu relacionamento com a vida, sua visão de seu mundo. É nossa tarefa estudar o homem e devemos, portanto, estudar tudo aquilo que mais intimamente lhe diz respeito, ou seja, o domínio que a vida exerce sobre ele. Cada cultura possui seus próprios valores; as pessoas têm suas próprias ambições, seguem a seus próprios impulsos, desejam diferentes formas de felicidade. Em cada cultura encontramos instituições diferentes, nas quais o homem busca seu próprio interesse vital; costumes diferentes através dos quais ele satisfaz às suas aspirações; diferentes códigos de lei e moralidade que premiam suas virtudes

ou punem seus defeitos. Estudar as instituições, costumes e códigos, ou estudar o comportamento e mentalidade do homem, sem atingir os desejos e sentimentos subjetivos pelos quais ele vive, e sem o intuito de compreender o que é, para ele, a essência de sua felicidade, é, em minha opinião, perder a maior recompensa que se possa esperar do estudo do homem.

Porém, deve-se ressaltar a presença inevitável de um certo etnocentrismo no trabalho de campo em face da impossibilidade do pesquisador de absorver tudo o que ocorre em uma comunidade, fazendo com que recortes sejam efetuados. O estabelecimento desta seleção, por si só, representa uma quota de etnocentrismo. De acordo com Peirano (1995, p. 17) "[...] na antropologia não existe fato social, mas 'fatos etnográficos', salientando que houve seleção no que foi observado e interpretação no relato".

Vale destacar, todavia, que participar das experiências dos informantes não significa tornar-se um deles. Foote-White (1980) em seu estudo, empreendido em Corneville, descobriu que para obter as informações, as quais necessitava, não precisava se transformar em um dos Nortons, aspecto esse que lhe foi alertado pelo seu informante-chave. Doc, o informante, disse a Foote-White que ele era diferente e deveria permanecer desta maneira. Ou seja, o pesquisador foi reconhecido pelo grupo como merecedor de confiança, mas o mesmo grupo percebeu a existência de diferenças culturais, entre eles e Foote-White, que não poderiam nem deveriam ser alteradas.

Corroborando com o que foi já exposto tem-se o pensamento de Zaluar (1986, p. 123):

[...] nas conversas informais e nas entrevistas, o "nativo" explica a sua linguagem, justifica e tenta entender as suas e as ações dos outros "nativos" ou mesmo revela segredos mantidos velados a outros estranhos. Este também é um material precioso para o antropólogo que conseguiu romper as barreiras impostas aos "estrangeiros" e se aproximar um pouco do "nativo", mas não substitui o outro dado. Mesmo próximo ou íntimo, ele é o interlocutor que não faz parte do grupo e, no limite, continua a ser identificado com o mundo dos poderosos, dos cultos, dos ricos, dos brancos, etc., mesmo que de forma sutil e matizada pela amizade construída no relacionamento diário.

Ao contrário do que muitos pesquisadores pensam, os informantes ao terem consciência da diferença de mundo que os separa do pesquisador ten-

dem a usar esse último como um meio através do qual suas reivindicações possam vir a ser encaminhadas, ou seja, o pesquisador assume mesmo que indiretamente um compromisso político com a comunidade estudada.

Cavedon (1988), ao estudar uma rede de veículos de Comunicação Social, vivenciou esta experiência, no momento em que os funcionários viram no trabalho da pesquisadora a possibilidade de denúncia dos baixos salários junto à direção das empresas. Esta postura ocorre quando o pesquisador consegue granjear a confiança de seus informantes. No dizer de Blalock Jr. (1973, p. 53): "[...] é quase sempre possível trabalhar-se naturalmente, de forma que, depois de um período inicial de suspeita e curiosidade, o cientista social passe a ser de confiança, útil inclusive como confidente e conselheiro".

As primeiras impressões transmitidas pelo contato do pesquisador com o campo devem ser minuciosamente registradas, pois com o decorrer do tempo haverá uma tendência em considerar normal determinados fenômenos que a princípio causaram estranheza ao estudioso, isto porque, na medida em que o pesquisador for se aculturando, aqueles elementos passarão a fazer parte do seu cotidiano e de acordo com Goode e Hatt (1960, p. 159) "[...] quando aprende as maneiras 'corretas' de se comportar, passa a supô-las como perfeitamente naturais. Conseqüentemente, tende a não perceber êstes pormenores. São tão corriqueiros que não merecem qualquer atenção".

A maneira como o pesquisador insere-se no trabalho de campo também é importante. Se o estudioso for introduzido no campo por pessoas que ocupam posições hierarquicamente superiores, caso os estratos inferiores não venham a ser alertados sobre o real significado do estudo, isto poderá afetar a pesquisa, dificultando inclusive a aceitação do pesquisador pelo grupo ou comunidade. A entrada em campo pelas mãos de um informante-chave também pode ser problemática, uma vez que esse indivíduo pode contaminar, com a "sua" percepção acerca daquela cultura, a visão do pesquisador.

Tem-se, ainda, um outro ponto que não pode ser ignorado pelo etnógrafo. Trata-se da sensibilidade, da empatia que deve se estabelecer entre pesquisador e informantes. A riqueza ou pobreza dos dados coletados sofre uma influência muito grande desses aspectos tipicamente humanos, além disso, a qualidade dos dados está profundamente rela-

cionada com a capacidade do etnógrafo de ouvir e compreender o outro com base na emoção. Assim, ao contrário de se constituir em um entrave à busca do conhecimento científico, a emoção revela-se como indispensável para quem se propõe a conhecer uma certa cultura. No entender de Neves (1986, p. 93):

[...] o trabalho etnográfico tem como uma de suas exigências um atributo compatível com essa condição de arte: a sensibilidade. Enquanto atributo, a sensibilidade torna-se um elemento difícil de ser operacionalizado em qualquer metodologia, porém sua presença é indispensável para esse tipo de trabalho. Esta é uma das condições que faz da atividade de campo como um todo uma experiência intransferível.

É extremamente complexo tentar explicar, para quem nunca se engajou neste tipo de pesquisa, como se dá o envolvimento do pesquisador com os seus pesquisados, os momentos difíceis em que a emoção toma conta do estudioso impedindo-lhe de continuar a coleta de dados, ou quando um gesto de carinho acaba em lágrimas. É DaMatta (1987, p. 169) quem diz:

Seria possível dizer que o elemento que se insinua no trabalho de campo é o sentimento e a emoção. Estes seriam, para parafrasear Lévi-Strauss, os hóspedes não convidados da situação etnográfica. E tudo indica que tal intrusão da subjetividade e da carga afetiva que vem com ela, dentro da rotina intelectualizada da pesquisa antropológica, é um dado sistemático da situação.

Parece ser fundamental que o etnógrafo tenha consciência deste aspecto, de sorte que ele consiga tirar partido da situação, porém, sempre tendo em mente o fato de que está realizando uma pesquisa que exige um movimento constante de aproximação e afastamento do objeto. A sensibilidade também faz com que o pesquisador reconheça o momento em que deve perguntar e quando necessita calar, aguardando então uma ocasião mais adequada para sanar as suas dúvidas.

No dizer de Peirano (1995), Evans-Pritchard, na década de 50 do século passado, argumentou que a formação de um bom antropólogo não dependia exclusivamente da capacidade intelectual e da preparação técnica, mas igualmente da personalidade e do temperamento, na medida em que o pesquisador com imaginação, sensibilidade e habilidade literária deveria traduzir as suas descobertas sobre uma cultura estranha.

Mauss (1993, p. 23), em seu Manual de Etnografia – trabalho que, em verdade, foi publicado com base nas aulas de etnografia descritiva dadas pelo autor, anualmente, de 1926 a 1939, no Institut d'Ethnologie da Universidade de Paris – resalta algumas dificuldades presentes na investigação etnográfica que cabem ser lembradas: "Dificuldades subjectivas. Perigo da observação superficial. Não 'acreditar'. Não acreditar que se sabe porque se viu; não fazer nenhum julgamento moral. Não se admirar. Não se irritar [...]" . Em suma, Mauss alerta para sentimentos humanos que podem, caso não se atente para os mesmos, interferir na coleta e posterior análise dos dados.

O trabalho etnográfico alterna situações de angústia com momentos de euforia. Se a princípio a cultura configura-se como enigmática, há um período em que ela se revela diante do pesquisador, fazendo com que o mesmo se sinta mergulhado em uma avalanche de informações, tornando-se necessária uma organização sistemática dos dados de modo a evitar um caos futuro, na hora da construção do texto.

Como limitações de um trabalho dessa natureza tem-se a falta de padronização, cada pesquisador escreve a sua própria história (trata-se da autoridade do pesquisador), de sorte que dificilmente outro pesquisador conseguirá relatar a mesma história. Aqui aparece, portanto, o problema da replicação. Por que é difícil se replicar estudos desta ordem?

Segundo Blalock Jr. (1973), os cientistas sociais não estão verdadeiramente convencidos de que as replicações sejam necessárias pois existe uma atração pelo novo, pelo original. Além disso, os grupos sociais apresentam uma dinâmica intensa e, certamente, até que um outro pesquisador inicie o seu trabalho de campo, a comunidade já deve ter mudado em certos aspectos, sem contar que os grupos tendem a objetar a repetição intensa de pesquisas relacionadas com as suas características socioculturais. Uma forma, portanto, de se validar um estudo dessa natureza consiste em replicar-se a pesquisa em um grupo semelhante. Mesmo assim, podem aparecer diferenças, isto porque, no dizer de Becker (1994, p. 67):

As pessoas muitas vezes estudam organizações idênticas usando métodos de pesquisa de campo, mas têm em mente teorias diferentes e perguntas diferentes. Quando fazem perguntas diferentes, obtêm respostas diferentes. Os dados nos dois estudos serão de fato diferentes, mas a di-

ferença não indica que as informações não são dignas de confiança. Demonstra apenas que o observador está observando uma coisa diferente.

Para Peirano (1995), as qualidades individuais do pesquisador (personalidade, temperamento, etc.) aliadas ao contexto do grupo pesquisado e a bagagem teórica do antropólogo faz com que, ao estudar um mesmo problema, etnógrafos produzam distintas monografias. Porém, segundo a referida autora, isto não acarreta falta de credibilidade nas descobertas, posto que o efeito das idiosincrasias tende a enriquecer o acervo da antropologia e a se corrigir no contexto maior da disciplina.

Outro ponto passível de ser levantado diz respeito aos vieses. Nos experimentos executados em laboratório, as pessoas submetidas aos testes tendem a ser influenciadas pelo pesquisador. Embora exista um controle rigoroso, certos gestos, sorrisos podem levar os voluntários a agirem de acordo com o esperado pelo pesquisador. Desta forma distorções incidirão sobre o experimento. Se isto ocorre com o trabalho em laboratório, a tendência não será a exacerbação de tal interferência no trabalho de campo?

A resposta, segundo Becker (1994), é não. O tempo prolongado em que o pesquisador permanece no campo faz com que tal viés desapareça. Explicitando-se. Uma pessoa teria de ser muito coerente em suas "mentiras", pois o tempo de duração de um trabalho de campo é muito longo, sem contar que o pesquisador de campo estará, durante todo o tempo, cruzando evidências. Tem-se também o fato de que dentro do contexto de campo, ao contrário de um laboratório, as pessoas possuem relações sociais mais importantes do que a estabelecida com o pesquisador, sendo-lhes, portanto, muito mais relevante manter o comportamento habitual inerente àquele contexto social, ao invés de "fingir" uma atitude visando "agradar" ao estudioso do assunto. Tal situação só não se verifica, quando os informantes julgam o pesquisador muito importante e capaz de interferir em suas vidas, representando uma ameaça. Este problema é bastante comum quando o campo de estudos é uma empresa, os subordinados, caso desconfiem que ao revelarem determinadas informações ao pesquisador, as mesmas serão veiculadas para os seus superiores hierárquicos, tenderão a omitir ou distorcer as referidas informações e opiniões. Para minimizar o problema, cabe ao pesquisador tentar mostrar que não é considerado tão importante assim por aqueles que ocupam uma posição de destaque dentro da organização.

Os vieses podem igualmente ser evitados mediante a observação do comportamento dos indivíduos em situações de grupo e individualmente (só com o pesquisador); associado a isso, a utilização de várias técnicas em diferentes ambientes e tempos também colabora no sentido de se obter análises mais confiáveis.

Há um outro ponto importante a ser considerado. No dizer de Peirano (1995), uma boa etnografia é aquela cuja riqueza permita uma reanálise dos dados iniciais. Esta reanálise não significa que o primeiro autor foi "incompetente", ao contrário, revela a qualidade do trabalho do mesmo, a ponto de ser passível de uma análise sob outro ângulo.

## A etnografia das sociedades complexas

O contexto onde são elaborados os atuais textos etnográficos difere muito daqueles em que foram elaboradas as etnografias clássicas.

Para Caldeira (1988, p. 133-136), a atuação do antropólogo em campo, nos dias hodiernos, não é mais a mesma dos antropólogos que estudavam as sociedades simples. Nas palavras dessa autora:

Já vai longe o tempo em que o antropólogo, depois de passar algum tempo junto a um grupo estranho, escrevia textos em que retratava culturas como um todo e em que tranquilamente afirmava como os Trobriandeses vivem, o que os Nuer pensam, ou no que os Arapeshi acreditam. O antropólogo contemporâneo tende a rejeitar as descrições holísticas, se interroga sobre os limites da sua capacidade de conhecer o outro, procura expor no texto as suas dúvidas, e o caminho que o levou à interpretação, sempre parcial.

E mais:

Os grupos estudados pelo antropólogo eram, de modo geral, povos coloniais. Sobre eles, o antropólogo escrevia para os membros de sua própria sociedade (a metrópole), sem colocar em questão o caráter da relação de poder que se estabelecia entre essas duas sociedades. Esse macrocontexto em que se dava o trabalho antropológico obviamente mudou. [...] O antropólogo não defronta mais membros de culturas isoladas ou semi-isoladas, mas cidadãos de nações do Terceiro Mundo que se relacionam por complexos caminhos culturais e políticos com a nação de onde vem o antropólogo. Ou então defronta membros de sua própria sociedade.

Essas transformações no macrocontexto têm levado ainda a uma mudança nos temas pesquisados e na maneira de encará-los. Os antropólogos contemporâneos se preocupam com transformações, com história, com sincretismo e encontros, com práxis e comunicação, e principalmente com relações de poder".

Para Cardoso (1986, p. 99), no Brasil, a pesquisa etnográfica ao ser marcada pelo engajamento político tem originado algumas distorções ao nível do conhecimento. No dizer dessa autora:

A defesa do engajamento político e a demonstração de que o conhecimento não pode se libertar de uma certa dose de ideologia colocaram quase como uma exigência a definição do pesquisador como um aliado dos grupos e minorias discriminadas, que também foram priorizados como objeto de estudo. Entretanto, esta intensificação da participação foi justificada por razões políticas e não pensada como instrumento do conhecimento.

E ainda:

Negamos a neutralidade do pesquisador, apoiamos com entusiasmo seu compromisso com o grupo estudado mas continuamos a conceber os "dados" como formas objetivas com existência própria e independente dos atores.

Nas etnografias clássicas e modernas ocorre um distanciamento físico e temporal entre a coleta de dados no campo e a elaboração do texto, isto pode fazer e faz com que se perca muito da experiência tal como a mesma foi vivenciada pelo pesquisador. Uma das maneiras encontrada para diminuir essa defasagem implica a transcrição de parte do material da forma como o mesmo se encontra no diário de campo. Outra estratégia utilizada consiste na descrição, por parte do pesquisador, de suas condições físicas e emocionais quando da estada no campo, dessa maneira, o pesquisador também se revela.

A etnografia, atualmente, é polifônica, isto é, os informantes possuem voz no texto. Na verdade, o texto etnográfico coloca em evidência um diálogo que se estabelece entre o pesquisador, os pesquisados e a teoria, ou melhor, e os outros pesquisadores que se ocuparam do mesmo tema.

Na medida em que o objeto das etnografias são seres humanos, a Associação Brasileira de Antropologia achou por bem instituir um có-

digo de ética, no qual os direitos das populações sejam respeitados. Assim, constituem direitos das populações que são objeto de pesquisa:

- a) Direito de serem informadas sobre a natureza da pesquisa.
- b) Direito de se recusar a participar de uma pesquisa.
- c) Direito de preservação de sua intimidade, de acordo com seus padrões culturais.
- d) Garantia de que a colaboração prestada à investigação não seja utilizada com o intuito de prejudicar o grupo investigado.
- e) Direito de acesso aos resultados da investigação.
- f) Direito de autoria das populações sobre sua própria produção cultural.

Esses princípios são imprescindíveis, especialmente, tendo-se em conta que o "outro" pode ser um vizinho, a organização onde o pesquisador trabalha ou o clube onde o etnógrafo joga futebol nos finais de semana.

Assim sendo, a postura defendida por Goode e Hatt (1960) de que o pesquisador não necessita divulgar seus reais propósitos de pesquisa ao grupo que está estudando, vai de encontro aos princípios éticos de um antropólogo.

Oliven (1987) enfatiza que um dos maiores desafios para o antropólogo que estuda sociedades complexas é o de interpretar a sua própria cultura, uma vez que determinados valores e pressupostos já se encontram tão arraigados na sociedade e introjetados pelo próprio pesquisador que o esforço para o questionamento tem de ser exacerbado. Contudo, é através da observação participante ou participação observante que o pesquisador consegue perceber a dimensão da dominação presente no cotidiano das sociedades complexas e o modo pelo qual a cultura reflete e é mediadora das contradições aí inerentes.

## O passado auxiliando na compreensão do presente

Pitt (1972) mostra que muitos sociólogos e antropólogos costumam deixar de lado os dados históricos. Para o referido autor, a importância de se estudar o contexto histórico está na capacidade que o mesmo possui de permitir a compreensão da estabilidade e da mudança sociocul-

tural. Através do conhecimento histórico pode-se prevenir erros de interpretação do presente.

As fontes documentais podem ser obtidas em arquivos públicos oficiais; missões religiosas; empresas; cartas, diários e papéis privados; literatura; documentos transitórios (jornais, revistas); opiniões de pessoas do local; mapas, fotos e arquivos sonoros (gravações); estatísticas; bancos de dados; instituições escolares. Essas informações suplementam os dados obtidos no trabalho de campo realizado no presente.

Algumas fontes apresentam uma certa dificuldade ao acesso do pesquisador, sejam elas públicas ou privadas. Em certos casos, os governos acham por bem impedir a utilização de determinados documentos por um dado período de tempo. Os documentos privados, dependendo dos valores da cultura em questão, também podem ser vetados ao pesquisador, na medida em que isso pode representar um desrespeito a privacidade daquelas pessoas.

Os jornais e revistas contribuem substancialmente no entendimento do contexto político, econômico e cultural de uma determinada comunidade, sendo os próprios espaços destinados aos leitores (cartas) extremamente reveladores.

Os dados históricos coletados precisam ser devidamente catalogados, até porque, em muitos casos, a busca de material excede a necessidade ou aos objetivos da pesquisa, transformando-se em uma massa muito grande de informações que, se não forem adequadamente organizadas, podem impedir o bom andamento dos trabalhos, acarretando uma enorme perda de tempo.

O pesquisador de dados históricos pode se defrontar com alguns problemas relacionados à questão da originalidade, da existência de erros ou falsificações na documentação. Os informantes ou dados documentais podem apresentar omissões, distorções ou invenções de fatos. Uma das formas de se evitar tais distorções é através do cruzamento dos dados. No que concerne, especificamente, às "invenções" das pessoas, elas podem ser percebidas como elementos importantes para a análise de certos dados. É Becker (1994, p. 53) quem escreve com propriedade:

[...] mesmo quando uma declaração assim examinada se mostra seriamente defeituosa como relato minucioso de um acontecimento, ainda pode fornecer evidências úteis para um outro tipo de conclusão. Ao aceitar a pro-



posição sociológica de que as declarações e descrições que um indivíduo faz sobre um acontecimento são produzidas a partir de uma perspectiva a qual é função de sua posição no grupo, o observador pode interpretar tais declarações e descrições como indicações da perspectiva do indivíduo sobre o ponto em questão.

A elaboração de um relatório de pesquisa apresenta alguns problemas: o tempo entre o dado coletado no campo e a sua transcrição em um relatório, às vezes, é muito grande, o que pode levar a algumas deformações (mesmo considerando o uso do diário de campo ou anotações feitas no momento em que ocorre o fato). Os registros de campo não deixam de ser, em certo sentido, documentos históricos.

Cabe destacar que, segundo Pitt (1972), os documentos históricos podem apresentar dois tipos de viés, o "viés de observação" e o "viés de interpretação". O primeiro tem a ver com a observação realizada no campo, que de certa forma estará impregnada com o ponto de vista do pesquisador, isto porque, no momento em que o mesmo for realizar uma filmagem, por exemplo, a tendência é a de que ele selecione alguns aspectos em detrimento de outros. Por sua vez, ao interpretar e analisar os fatos, ele pode novamente incorrer em um certo etnocentrismo, uma vez que existe uma distância física e temporal entre a ocorrência dos fatos e a análise.

As questões semânticas também podem levar o pesquisador a ter problemas, pois o mesmo não sabe exatamente qual o significado de uma palavra, uma vez que os significados alteram-se no tempo e espaço da história, sem contar as diferenças de idiomas e dialetos.

## As organizações e o método etnográfico

Neste capítulo, será dada ciência ao leitor acerca das implicações positivas e negativas decorrentes do uso do método etnográfico em estudos organizacionais e necessidade de se desenvolver pesquisas que evidenciem as especificidades da administração brasileira.

Palavras-chave: compreensão, interpretação, interdisciplinaridade, modelos organizativos nacionais.

Ao ler este capítulo do livro tenha em mente as seguintes questões:

Quais as principais dificuldades encontradas ao se usar o método etnográfico para desvendar a cultura organizacional?

Quais as principais vantagens no uso do método etnográfico em estudos sobre a cultura organizacional?

Como os administradores vêem os antropólogos?

Como os antropólogos vêem os administradores?

Qual a importância em se valorizar a produção acadêmica nacional sobre cultura organizacional?

### Desvendando valores e identidades organizacionais

Rocha (1996) entende que para que determinadas técnicas administrativas granjeiem sucesso nos meios organizacionais, faz-se necessário prestar atenção na cultura abrangente da qual a organização é parte integrante, e, em especial, atentar para a cultura específica da organização em questão. Para o referido autor, a melhor maneira de se desvendar o universo cultural de uma organização é através da etnografia. Nas palavras de Rocha:

A análise etnográfica é a ferramenta capaz de oferecer a medida para fenômenos da cultura que afetam sobremaneira a vida da organização. Os valores culturais oxigenam os processos administrativos. Trazê-los à tona, conscientizar-se deles e administrá-los é uma potencialidade agora ao alcance dos responsáveis pelo destino das empresas.

E acrescenta:

[...] A etnografia é uma ferramenta para o entendimento do conteúdo, natureza, estrutura e lógica dos valores culturais atuantes. Através de técnicas desenvolvidas pelos antropólogos - trabalho de campo, análise do discurso, observação participante, entrevistas qualitativas e recuperação de memória, entre outras - investiga-se o universo cultural componente da organização. Da aplicação desta metodologia emerge um painel da identidade cultural da empresa, onde os valores constitutivos do perfil da organização assumem a forma de imagens, lendas, rituais, heróis e vilões, conflitos de papéis, áreas de tensão e resistência, dilemas comportamentais, referências, focos de liderança, padrões de atitudes, mitos e outras dimensões simbólicas. Ou seja, a cultura organizacional pode ser conhecida (*Jornal do Brasil*, 21/4/96).

Rocha enfatiza a etnografia como um instrumento capaz de auxiliar na consecução de objetivos institucionais relacionados com diversos assuntos corporativos.

Todavia, quando se coloca para um administrador um projeto de pesquisa ou de uma consultoria com um aporte antropológico e, por via de consequência, a utilização da etnografia como mote para desvendar o universo organizacional, é comum ao fim da explanação surgirem, de parte dos administradores, os seguintes questionamentos:

- Ok, mas qual a aplicabilidade destas descobertas, de que forma eu posso aumentar a minha lucratividade a partir dessas descobertas?

- Se a cultura da minha organização é essa, como devo agir para mudá-la?

Inevitavelmente os questionamentos direcionam-se para a aplicabilidade, para o pragmatismo, o utilitarismo que norteia a ciência Administrativa. O antropólogo, por seu turno, tende a se eximir de uma resposta desta ordem, na medida em que o seu referencial e os seus postulados éticos limitam a sua ação no sentido de tão-somente desvendar significados, mas não o instrumentaliza de modo a lhe permitir incul-

car novos significados (embora o antropólogo tenha consciência que a sua presença em campo pode acarretar mudanças) naquele contexto sociocultural.

Talvez aí se explique o "sucesso" das teorias comportamentalistas da Psicologia aplicadas na Administração, pois além de desvendar o clima organizacional, elas oferecem um ferramental capaz de modificar o comportamento das pessoas.

Outro ponto crucial diz respeito ao tempo que uma pesquisa antropológica demanda para ser executada. No meio empresarial a máxima "tempo é dinheiro" é constantemente acionada e, como se sabe, a elaboração de uma etnografia requer um tempo considerável dada a densidade com que é realizada. As entrevistas não são feitas com questões fechadas, existe a empatia que deve ser estabelecida entre o pesquisador e o informante, a confiança. Aqui cabe um parêntese, em empresas onde já foram realizadas várias consultorias e algumas delas de modo errôneo, o antropólogo precisa de um tempo muito maior para granjear a confiança dos seus informantes, que em princípio tendem a se esgueirar ou a responder com tautologias ou evasivas. Granjear a confiança e a amizade das pessoas no mundo empresarial, altamente competitivo, requer um esforço intenso do pesquisador ou consultor.

Após a efetivação da pesquisa ou consultoria, quando o antropólogo leva e expõe os resultados do seu trabalho para o administrador, é comum ocorrer uma certa frustração, isto porque o administrador esperava a constatação de um universo simbólico mais "azul", todavia, os resultados muitas vezes revelam ambigüidades, não correspondendo à representação criada pelo administrador.

Além disso, as interpretações realizadas pelo antropólogo soam como "meio esotéricas" aos ouvidos dos administradores. É comum ouvir-se expressões do tipo: "Aqui ele patinou na maionese"; "De onde saiu essa conclusão?". A justificativa para a externalização de tais sentimentos, pode ser a de que o administrador está acostumado com o quantificável, ele sabe que se fizer um investimento de "x" reais, provavelmente, os dados estatísticos assim o informam, o retorno será de "y" reais. Mesmo em se tratando de recursos humanos, apesar de todo o discurso de que treinamento é investimento, na hora em que ocorre qualquer problema financeiro, cortam-se os gastos com treinamento e desenvolvimento, mas não se deixa de investir

em um novo equipamento. Essa é a lógica do empresariado e que o administrador, como representante do mesmo, acaba muitas vezes tendo de compartilhar, mesmo que pense de forma contrária.

Se por um lado, esses são os problemas que costumeiramente aparecem nesta relação entre antropólogos e administradores, por outro, o desvendar do contexto organizacional representa uma fonte inestimável no sentido de permitir a compreensão do outro, que, neste caso, pode ser representado pelos diferentes níveis hierárquicos que atuam no espaço organizacional. A atuação humana dá-se através de interações, razão pela qual conhecer o outro facilita o relacionamento, além de aumentar o respeito pelas especificidades de cada grupo. A comparação entre as diferentes subculturas faz emergir um repensar do grupo sobre si mesmo.

Em verdade, a Antropologia, através do estudo etnográfico, permite o estabelecimento de uma base sobre a qual a articulação dos procedimentos administrativos pode ser implementada de maneira mais respeitosa, sabendo-se de antemão as representações existentes e em que medida elas irão atuar como facilitadoras ou restritivas à ação administrativa.

Talvez uma analogia sirva bem para clarificar a posição do antropólogo. Ele pode ser comparado a um médico que ao realizar uma ecografia desvenda o sexo do bebê, ele não pode mudá-lo, porém, oferece uma informação para os pais que poderão adaptar o enxoval e os demais pertences do bebê, bem como escolher o nome, de acordo com a informação prestada.

Em "Ligações perigosas: breves reflexões sobre as relações entre antropologia e administração", de Pedro Jaime Junior, o referido autor empreendeu um estudo etnográfico acerca "das interações ou possibilidades de interações de antropólogos e administradores (de carne e osso, como diria Malinowski) circunscritos em um determinado espaço-tempo [...]" (1996, p. 110).

Cabe ressaltar que o autor do estudo supracitado tem formação acadêmica em administração e em antropologia, o que de certo modo no seu entender facilitou-lhe o diálogo entre os dois universos profissionais.

As representações criadas por um profissional, em relação ao outro, foram levantadas sem a preocupação de criar tipologias ou categorizar, mas sim dialogar com as mais diferentes percepções levantadas.

Jaime Junior (1996) ao entrevistar administradores e antropólogos, alguns trabalhando interdisciplinarmente, sobre a percepção de um so-

bre o outro, obteve a revelação de um antropólogo que se dizia constrangido em face da instrumentalização do conceito de cultura efetuado pelos administradores, posição essa compartilhada também por administradores (um deles seria Aktouf, 1994). Segundo um administrador entrevistado por Jaime Junior (1996, p. 125):

O administrador do *mainstream* quer da antropologia ferramentas para dizer assim: "como é que eu uso essa informação para transformar, para fazer esses operários, esses gerentes, esses chefes de seção fazerem o que eu quero?" Eu imagino que isso assuste um pouco os antropólogos; [silêncio] me assusta, [risos] não sei se assusta os antropólogos.

A administração é vista como um saber prático, que apresenta uma instrumentalização de conceitos forjados em outros ramos do conhecimento (Sociologia, Estatística, Psicologia, etc.). Por seu turno a Antropologia é percebida como um saber voltado para o âmbito teórico. A Administração é vista como normativa, implica intervenção em um dado contexto, já a Antropologia é identificada como mais reflexiva, voltada para uma posição de estranhamento, mais interpretativa da realidade. O pragmatismo relacionado com o saber administrativo encontra junto a alguns administradores um reconhecimento de algo tido como positivo. Para os antropólogos esse pragmatismo corresponde a um ponto negativo, um conhecimento obtido em manuais.

De acordo com um informante antropólogo (apud Jaime Junior, 1996, p. 116):

A idéia que tenho do saber da administração é algo pronto, de gaveta. Claro que deve ter alguma coisa mais sofisticada, mas que sempre me vem à cabeça são aqueles manuais, com vários conceitos, que são aplicados nas empresas, e esse saber é o saber da administração, ou pelo menos é superficialmente o que me passa.

Jaime Junior faz questão de chamar a atenção dos antropólogos no sentido de que os mesmos precisam se dar conta de que a Administração assim como a Antropologia também possui as suas linhagens.

A Administração é referida como um saber que valoriza a racionalidade, ao passo que a Antropologia preocupa-se com as relações sociais e com a construção dos significados. A primeira ciência, na fala dos informantes, tende a privilegiar as variáveis concretas, quantificáveis, con-

quanto a segunda, enfatiza os aspectos subjetivos, portanto, prioriza as pesquisas de cunho qualitativo. O tempo demandado para a execução de uma pesquisa no campo antropológico é tido como longo pelos entrevistados, o antropólogo procura acompanhar a dinâmica do tempo dos informantes, ao passo que os administradores estariam atrelados a um tempo pragmático "de resultados", de curto prazo. A Administração configura, de acordo com os informantes, um saber técnico, universalista, já a Antropologia seria um saber voltado para o lado científico, com uma abordagem mais relativista. Vale destacar que os antropólogos são vistos pelos administradores, em certos casos, como seres exóticos. Um administrador, entrevistado por Jaime Junior, fez menção a "certas fantasias" elaboradas pelos antropólogos sobre o espaço organizacional.

Os preconceitos existem de ambos os lados. A Administração, muitas vezes, é vista pelos antropólogos como um saber superficial e a Antropologia é percebida, por alguns administradores, como uma atividade diletante, sem nenhum valor prático. Tem-se, ainda, a posição daqueles administradores que vêem o saber antropológico como um conhecimento que não apresenta sobre si mesmo nenhum questionamento, nenhum repensar dos seus ditames e, em especial sobre a metodologia empregada, o que revela um total desconhecimento da área, uma vez que os antropólogos estão constantemente pondo em xeque os seus pressupostos como em qualquer outro campo científico.

Um sentimento externado por um antropólogo com relação aos administradores merece ser reproduzido da pesquisa de Jaime Junior (1996, p. 131-132):

Fazer antropologia não é simplesmente você fazer trabalho de campo, e eu sinto que na administração o que eu tenho visto é: "Vamos lá! Vamos fazer trabalho de campo e vamos fazer antropologia!" Então, fazer antropologia não se resume só numa experiência de campo. Claro que abre muitas possibilidades, mas: o que é que você vai fazer no campo? Quais são as grandes questões que você está observando no campo? Então eu acho que existe, por parte da administração, uma certa imaturidade, ainda, de estar pensando antropologia, porque falta também uma bagagem conceitual. [...] "Vou lá, faço trabalho de campo, virei antropólogo". Acho que não é isso. Isso deixa o campo da antropologia muito superficial, não é só trabalho de campo, a antropologia é muito mais do que isso. "Vou, me visto de operário, virei antropólogo"; então, se eu botar terno, virei

administrador, veja a representação que tenho! Botar um terno, uma pasta, uma caneta Mont-Blanc, então virei um administrador. Não é assim.

Jaime Junior (1996, p. 132) no final de seu trabalho questiona: "Seriam irredutíveis as diferenças entre os dois saberes, ou haveria possibilidade de torná-las residuais e buscar-se uma complementaridade?"

## Passando a acreditar que santo de casa faz milagres

A interdisciplinaridade entre a Antropologia e a Administração, em se tratando de Brasil, pode se apresentar de maneira problemática, segundo Barbosa (1996), porque a matriz geradora do conhecimento administrativo centra-se nos Estados Unidos, e a aplicação das técnicas (lá desenvolvidas) no contexto brasileiro carece muitas vezes de uma relativização acerca dos significados que determinadas categorias possuem em um ou outro contexto. Para tornar mais explícita a sua argumentação, a autora toma como exemplo a questão do lucro tal como o mesmo é visto no Brasil e nos Estados Unidos.

Neste último país, a empresa privada representa não só trabalho e emprego, mas sim a própria construção da identidade americana que preconiza a autonomia e o desempenho individual, ou seja, a livre iniciativa, a liberdade econômica e o direito individual de produzir. Desse modo a empresa torna-se fundamental na configuração da ideologia americana.

Em se tratando de Brasil o significado da empresa toma outro rumo. A presença forte do Estado na economia brasileira, bem como a idéia de que o que vale não é o trabalho, mas sim as relações sociais, faz com que a noção de lucro deixe de ser percebida como uma recompensa pelo trabalho para assumir a conotação de apropriação de algo que pertence a Deus. A sociedade brasileira tende a ver o empreendimento individual como um desvio de caráter e uma ameaça ao bem comum (Barbosa, 1996).

Diante disso, Barbosa (1996) propõe que a interdisciplinaridade não se limite ao estudo dos rituais e dos mitos organizacionais de grandes empresas como evidenciam os trabalhos que tanto no exterior como no Brasil vem sendo publicados na área administrativa. A autora propugna que se vá mais além, ao deixar de lado a visão utilitarista e pragmática do fazer admi-

nistrativo, em prol de uma visão mais compreensiva e interpretativa da realidade proposta pela Antropologia, uma vez que as contribuições passíveis de serem fornecidas pelos antropólogos estão longe de permitir a elaboração de técnicas visando a mudança através do gerenciamento do universo cultural. Segundo a referida autora, a Antropologia pode ser bem mais profícua no sentido de se entender quais os significados que determinados pressupostos administrativos assumem em diferentes sociedades. À guisa de exemplificação, a autora acena com inúmeras questões que poderiam e deveriam ser objeto de estudo à luz da interdisciplinaridade, dentre elas: o significado das categorias público e privado para o cenário brasileiro, a ética nessas duas esferas, bem como as noções de desempenho e qualidade nas administrações brasileiras pública e privada.

Caldas (1997), em seu artigo "Santo de Casa não faz milagre", levanta essa problemática da valorização do que vem de fora em detrimento de pesquisas que busquem identificar as peculiaridades do universo organizacional brasileiro e resgatem a dívida dos pesquisadores nacionais em relação ao desenvolvimento de temas que tenham relevância para a realidade brasileira. Nas palavras desse autor (1997, p. 89):

[...] Acabamos ostentando uma produção intelectual que, por um lado, é satélite e pouco influente em nível mundial e, por outro, tende também a ser desligada da realidade local. Exceção feita a algumas poucas ilhas de produção intelectual focadas no local, no brasileiro, ou em preocupações nacionais, a verdade é que no âmbito da produção teórica, nossa fixação com o que vem de fora, do outro, também nos distanciou de nós mesmos.

A contribuição do referido autor não se limita ao campo acadêmico, ele procura identificar o fascínio do brasileiro pelo que lhe é externo, em diferentes contextos, remontando às raízes históricas, culturais, econômicas e institucionais que ajudaram a forjar esse viés cultural presente na sociedade brasileira. Caldas, ainda, revela que o estrangeiro não precisa necessariamente estar atrelado ao "fora do país", mas mesmo internamente, as regiões brasileiras menos desenvolvidas vêm nos centros mais prósperos os exemplos a serem seguidos, e que, muitas vezes, fogem totalmente dos referenciais da realidade local. Em suma, faz parte da cultura brasileira enaltecer o que vem de fora e, para que a academia possa vencer esse corolário, é preciso uma certa desconstrução no sentido de se procurar, sem preconceitos, desvendar modelos organizativos nacionais.

## Referências

AIDAR, Marcelo Marinho et alii. *Cultura organizacional brasileira*. In: WOOD JR., Thomaz. *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração*. São Paulo: Atlas, 1995.

AKTOUF, Omar. El metodo de la observacion participante. Extraído de: Chanlat, Alain & Dufour, Maurice. *La rupture entre l'entreprise et les hommes*. Montréal, Québec/Amérique, 1985. Polígrafo traduzido para o espanhol, 1987.

\_\_\_\_\_. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: Chanlat, Jean-François. *O indivíduo na organização*. São Paulo: Atlas, 1994.

ARECCO, Vera Silvia Lustig. A análise antropológica dos sistemas simbólicos e o método científico. *Cadernos de estudo*. Porto Alegre, Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social/UFRGS, 1985.

BAKHTIN, Mikhail. *A cultura popular na Idade Média e no Renascimento*. São Paulo: Hucitec, 1987.

BALANDIER, Georges. *Antropo-lógicas*. São Paulo: Cultrix, 1976.

BARBOSA, Livia. *O jeitinho brasileiro: a arte de ser mais igual que os outros*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

\_\_\_\_\_. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35. n. 4, p. 6-19, out./nov./dez. 1996.

BAUER, Martin. A popularização da ciência como "imunização cultural": a função da resistência das representações sociais. In: Guareschi, P. e Jovchelovitch, S. *Textos em representações sociais*. Petrópolis: Vozes, 1995.

BECKER, Howard. *Métodos de pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo: Hucitec, 1994.

BENEDICT, Ruth. *Padrões de cultura*. Lisboa: Livros do Brasil, s.d.

BENNIS, Warren e BURT, Nanus. *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra, 1988.

BLALOCK JR., H. M. *Introdução à pesquisa social*. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

BOAS, Franz. Methods of cultural anthropology. In: Race, language and culture. New York: The Macmillan Company, 1955.

BOSI, Alfredo. *A cultura brasileira: temas e situações*. São Paulo: Ática, 1987.

BRESLER, Ricardo. A roupa surrada e o pai: etnografia em uma mercearia. In: Motta, Fernando C. Prestes e Caldas, Miguel P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

BRUMANA, Fernando Giobellina. *Antropologia dos sentidos: introdução às idéias de Marcel Mauss*. São Paulo: Brasiliense, 1983.

BRYMAN, Alan. Quantity and quality in social research. London: Unwin Hyman, 1988.

CALDAS, Miguel. Santo de casa não faz milagre: condicionantes nacionais e implicações organizacionais da fixação brasileira pela figura do "estrangeiro". In: Motta, Fernando C. Prestes e Caldas, Miguel P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

CALDEIRA, Teresa Pires do Rio. A presença do autor e a pós-modernidade em Antropologia. *Estudos do Cebrap*, n.21, jul. 1988.

CARDOSO, Ruth. Aventuras de antropólogos em campo ou como escapar das armadilhas do método. In: Durham, Eunice et alii. *A aventura antropológica*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

CASTELLAN, Yvonne. *Introdução à Psicologia Social*. São Paulo: Vértice, 1987.

CASTRO, Ricardo Vieiralves de. Representações sociais da prostituição na cidade do Rio de Janeiro. In: Spink, Mary Jane. *O conhecimento no cotidiano; as representações sociais na perspectiva da psicologia social*. São Paulo: Brasiliense, 1993.

CAVEDON, Neusa Rolita. *As manifestações rituais nas organizações e a legitimação dos procedimentos administrativos*. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1988.

\_\_\_\_\_. O mito do fundador. In: *Anais do 13.º ENANPAD*. Águas de São Pedro, setembro de 1989.

\_\_\_\_\_. A cultura brasileira e a questão da transferência de tecnologia administrativa. *Perspectiva econômica*. São Leopoldo, v.25, n.68, jan.-mar. 1990.

\_\_\_\_\_. A cultura organizacional sob uma perspectiva antropológica; dialogando e elucidando equívocos. *Perspectiva econômica*. São Leopoldo, v.27, n.76, jan.-mar. 1992.

\_\_\_\_\_. As culturas das organizações brasileiras na era da globalização. In: *Anais do 21.º ENANPAD*. Rio das Pedras, 21 a 24 de setembro de 1997.

\_\_\_\_\_. O método etnográfico em estudos sobre cultura organizacional: implicações positivas e negativas. In: *Anais do 23º ENANPAD*. Foz do Iguaçu, 19 a 22 de setembro de 1999.

\_\_\_\_\_. *"Administração de toga": desvendando a cultura organizacional da UFRGS e da UNISINOS*. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS. Porto Alegre, 2000.

CHANLAT, Alain et alii. *Gestion et culture d'entreprise: le cheminement d'Hydro Québec*. Montréal: Québec/Amérique, 1984.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para administração participativa*. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIZZOTTI, Antonio. *Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais*. São Paulo: Cortez, 1995.

CÓDIGO DE ÉTICA. Associação Brasileira de Antropologia. *Boletim da ABA*. set. 1989.

COLBARI, Antônia de Lourdes. Imagens familiares na cultura das organizações. In: Davel, Eduardo e Vasconcelos, João. *Recursos Humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1995.

CURADO, Isabela Baleeiro. EAESP/FGV: um passeio pelo labirinto. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.34, n.3, p.8-24 mai.-jun. 1994.

DAMATTA, Roberto. Apresentação. In: Van Gennep, Arnold. *Os ritos de passagem*. Petrópolis: Vozes, 1978.

\_\_\_\_\_. *Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro*. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

\_\_\_\_\_. *Relativizando: uma introdução à Antropologia Social*. Rio de Janeiro: Rocco, 1987.

\_\_\_\_\_. *O que faz o Brasil, Brasil?* Rio de Janeiro: Rocco, 1991.

\_\_\_\_\_. *Torre de Babel: ensaios, crônicas, críticas, interpretações e fantasias*. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

DAVEL, Eduardo Paes Barreto e Vasconcelos, João Gualberto M.. Gerência e autoridade nas empresas brasileiras: uma reflexão histórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho. In: Motta, Fernando C. Prestes e Caldas, Miguel P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

DEAL, Terence e KENNEDY, Alan. Corporate Cultures: the rites and rituals of corporate life. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

DEUSTESCHER, Irwin. Prefácio. In: Farr, Robert M. e Moscovici, Serge. *Social representations*. Cambridge: Cambridge University Press, 1984.

DOUGLAS, Mary. *Pureza e perigo*. São Paulo: Perspectiva, 1976.

DUMONT, Louis. *Dos teorias de la Antropología Social*. Barcelona: Anagrama, 1975.

\_\_\_\_\_. *O individualismo: uma perspectiva antropológica da ideologia moderna*. Rio de Janeiro: Rocco, 1993.

DURKHEIM, Émile. *Os pensadores*. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

ECKERT, Cornélia. Relato de uma pesquisa etnográfica na França. *Revista do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas*. Porto Alegre, v.15, 1991/1992.

ELIADE, Mircea. *O sagrado e o profano: a essência das religiões*. Lisboa: Livros do Brasil, s.d..

\_\_\_\_\_. *Mito e realidade*. São Paulo: Perspectiva, 1986.

ENGELS, Frederic. El origen de la familia, la propiedad y el estado. Buenos Aires: Claridad, 1971.

ENRIQUEZ, Eugène. *A organização em análise*. Petrópolis: Vozes, 1997.

FARR, Robert M. Representações sociais: a teoria e sua história. In: Guareschi, P. e Jovchelovitch, S. *Textos em representações sociais*. Petrópolis: Vozes, 1995.

FELDMANN, Martha S. & MARCH, James G. Information in organization as signal and symbol. *Administrative Science Quarterly*. Cornell, Cornell University, 26: 171-86, jun. 1981.

FISCHER, Tânia et alii. Em nome de Deus, uma ordem na pólis: o Mosteiro de São Bento. *Organizações e sociedade*. Salvador, v.1, n.1, p.7-26, dez. 1993.

\_\_\_\_\_. *Olodum: a arte e o negócio*. Salvador, polígrafo, s. d..

\_\_\_\_\_. A cidade como teia organizacional: inovações, continuidades e ressonâncias culturais - Salvador da Bahia, cidade puzzle. In: Mot-

ta, Fernando C. Prestes e Caldas e Miguel P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Estórias, mitos, heróis - cultura organizacional e relações de trabalho. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro, n.4, p. 7-18, out.-dez. 1987.

\_\_\_\_\_. Cultura da qualidade e mudança organizacional. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 33, n. 2, p. 26-34, mar.-abr. 1993.

FLEURY, Maria Tereza Leme e Fischer, Rosa Maria coord. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

FLEURY, Maria Tereza Leme et alii. Entre a Antropologia e a Psicanálise: dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 32, n.1, p. 23-37, jan.-mar. 1997.

FONSECA, Cláudia. Malinowski, Mauss, Bakhtin: três autores em busca do sujeito. *Educação, subjetividade e poder*. Porto Alegre, Programa de Pós-graduação em Educação/UFRGS, Ijuí, UNIJUÍ, 1995.

FOOTE-WHYTE, Wiliam. Treinando a observação participante. In: GUIMARÃES, Alba Zaluar. *Desvendando máscaras sociais*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1980.

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron Books, 1991.

\_\_\_\_\_. Cultura Organizacional: o doce controle no clube dos raros. In: Motta, Fernando C. Prestes e Caldas, Miguel P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

GEERTZ, Clifford. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

\_\_\_\_\_. Anti anti-relativismo. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. n.8, v.3, out., 1988.

\_\_\_\_\_. *Conocimiento local*. Barcelona: Paidós, 1994.

GENNEP, Arnold Van. *Os ritos de passagem*. Petrópolis, Vozes, 1978.

GOFFMAN, Erving. *A representação do eu na vida cotidiana*. Petrópolis: Vozes, 1975.

GOODE, William J. e HATT, Paul K. *Métodos em pesquisa social*. São Paulo: Nacional, 1960.

GUIMARÃES, Alba Zaluar. Teoria e prática do trabalho de campo: alguns problemas. In: Durham et alii. *A aventura antropológica*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

GUSDORF, Georges. Prefácio. In: Gadotti, Moacir. *Comunicação docente*. São Paulo: Loyola, 1985.

\_\_\_\_\_. Réflexions sur l'interdisciplinarité. *Bulletin de Psychologie*. Tome XLII. n. 397.

HANDY, Charles. *Deuses da administração*. São Paulo: Vértice, 1987.

HARRIS, Marvin. *A natureza das coisas culturais*. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1968.

\_\_\_\_\_. *The rise of Anthropological Theories*. London, Routledge e Kegan Paul, 1969.

HATELEY, Barbara BJ e SCHMIDT, Warren H. *Um pavão na terra dos pinguins: uma fábula empresarial de descobrimentos e diferenças*. São Paulo: Negócio, 1996.

HOFSTEDE, Geert. Culture and management development. Discussion paper. Genebra, International Labour Office, Management Development Branch, Training Department, 1983.

JAIME JUNIOR, Pedro. Ligações perigosas: breves reflexões sobre as relações entre antropologia e administração. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v.30, n.4, p.108-137, jul./ago. 1996.

JAPIASSU, Hilton. *Questões epistemológicas*. Rio de Janeiro: Imago, 1981.



JOVCHELOVITCH, Sandra. Vivendo a vida com os outros: intersubjetividade, espaço público e representações sociais. In: Guareschi, P. e Jovchelovitch, S. *Textos em representações sociais*. Petrópolis: Vozes, 1995.

KANE, Kate A. *A aldeia empresarial*. America Economia, n. 116, fev./1997.

KAPLAN, David e MANNERS, Robert A. *Teoria da cultura*. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

KROEBER, L. Lo superorgânico. In: *El concepto de cultura; textos fundamentales*. Barcelona: Anagrama, 1975.

KUPER, A. *Antropología y antropólogos*. Barcelona: Anagrama, 1973.

LABRA, Maria Eliana. O ritual da desburocratização: seus contextos dramáticos e representações. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v.16, n.4, 1982.

LANE, Silvia Tatiane Maurer. Usos e abusos do conceito de representação social. In: Spink, Mary Jane. *O conhecimento no cotidiano: as representações sociais na perspectiva da psicologia social*. São Paulo: Brasiliense, 1993.

LARAIA, Roque de Barros. *Cultura: um conceito antropológico*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1986.

LATOUCHE, Daniel. The organizational culture of government: myths, symbols and rituals in a micro political setting. Rio de Janeiro: originais, 1982.

LEME, Maria Alice Vanzolini da Silva. O impacto da teoria das representações sociais. In: Spink, Mary Jane. *O conhecimento no cotidiano: as representações sociais na perspectiva da psicologia social*. São Paulo: Brasiliense, 1993.

LIMA, Mesquitela. *Antropologia do simbólico: ou o simbólico da Antropologia*. Lisboa: Presença, 1983.

LIMA, Augusto Mesquitela et alii. *Introdução à Antropologia Cultural*. Lisboa: Presença, 1991.

LIMA, Roberto Kant de. *A Antropologia da academia: quando os índios somos nós*. Petrópolis: Vozes, 1985.

LOWIE, R. *La sociedad primitiva*. Buenos Aires, Amorroutu, 1947.

LUCKESI, Cipriano Carlos. *Prática docente e avaliação*. Rio de Janeiro, ABT, 1990.

LUPPI, Galvani. *Cultura organizacional: passos para a mudança*. Belo Horizonte: Luzazul, 1995.

MAGNANI, José Guilherme Cantor. *Festa no pedaço: cultura popular e lazer na cidade*. São Paulo: Brasiliense, 1984.

\_\_\_\_\_. Discurso e representação, ou de como os baloma de kiriwina podem reencarnar-se nas atuais pesquisas. In: Cardoso, Ruth. *A aventura antropológica: teoria e pesquisa*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

MALIK, Ana Maria. Desenvolvimento de recursos humanos, gerência da qualidade e cultura das organizações de saúde. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, n.4, p.32-41, set./out. 1992.

MALINOWSKI, Bronislaw. *Uma teoria científica da cultura*. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

\_\_\_\_\_. *Argonautas do Pacífico Ocidental*. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

MARCONI, Marina de Andrade e Pressotto, Zelia Maria Neves. *Antropologia: uma introdução*. São Paulo: Atlas, 1992.

MARTIN, Joanne e FROST, Peter. The organizational culture war games: a struggle for intellectual dominance. In: Clegg, Stewart R., Hardy, Cynthia e Nord, Walter R. *Handbook of organizational studies*. Londres: Sage, 1996, pp. 599-621.

MATOS, Francisco Gomes de. *Fator QF- quociente de felicidade: ciclo de felicidade no trabalho*. São Paulo: Makron Books, 1997.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento*. São Paulo: Atlas, 1996, v.1.

MAUSS, Marcel. *Manual de etnografia*. Lisboa: Dom Quixote, 1993.

MELATTI, Júlio Cezar. *Ritos de uma tribo timbira*. São Paulo: Ática, 1978.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O conceito de representações sociais dentro da sociologia clássica. In: Guareschi, P. e Jovchelovitch, S. *Textos em representações sociais*. Petrópolis: Vozes, 1995.

MOORE, Sally F. & MYERHOFF, Barbara G. *Secular ritual*. Amsterdam: Van Gorcum, 1977.

MORAES, Cintia de Melo. As formas de organização das Escolas de Samba em busca de um modelo brasileiro de administração. In: *Anais do 19.º ENANPAD*. 1995.

MORAES, Vera Regina Pires. *Melhoria do ensino e capacitação docente*. Porto Alegre: UFRGS, 1996.

MOREY, Nancy C. e LUTHANS, Fred. An emic perspective and ethnoscience methods for organizational research. *Academy of Management Review*, 1984, v.9, n.1, 27-36.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, Lewis. *La sociedad primitiva*. Madrid: Ayuso, 1970.

MORIN, Edgar. *Ciência com consciência*. Portugal: Europa-América, s/d.

\_\_\_\_\_. A noção de sujeito. In: Schnitman, Dora Fried. *Novos paradigmas, cultura e subjetividade*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

MOSCOVICI, Serge. O fenômeno das representações sociais. In: FARR, Robert e Moscovici, Serge. *Social representations*. Cambridge: Cambridge University Press, 1984.

\_\_\_\_\_. Prefácio. In: Guareschi, P. e Jovchelovitch, S. *Textos em representações sociais*. Petrópolis: Vozes, 1995.

MOTTA, Fernando c. Prestes. Cultura nacional e cultura organizacional. In: Davel, Eduardo e Vasconcelos, João. *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1995.

\_\_\_\_\_. Cultura e organizações no Brasil. In: Motta, Fernando C. Prestes e CALDAS, Miguel P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

NEVES, Leczy Consuelo. *A casa do mágico*. Rio de Janeiro: Agir, 1986.

OLIVEIRA, Roberto Cardoso de. A categoria de (des) ordem e a pós-modernidade da Antropologia. In: Oliveira, Roberto Cardoso de et alii. *Pós-modernidade*. Campinas: Unicamp, 1988.

OLIVEN, Ruben George. *Violência e cultura no Brasil*. Petrópolis: Vozes, 1986.

\_\_\_\_\_. *A antropologia de grupos urbanos*. Petrópolis: Vozes, 1987.

\_\_\_\_\_. *A parte e o todo: a diversidade cultural no Brasil-Nação*. Petrópolis: Vozes, 1992.

ORTIZ, Renato. Carnaval, reflexões II. *Cadernos do CERU*, n.11, 1978.

PAGÈS, Max et alii. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.

PEIRANO, Mariza G. S. Etnocentrismo às avessas: o conceito de "sociedade complexa". *Revista de Ciências Sociais*. Rio de Janeiro, v.26, n.1, 1983.

\_\_\_\_\_. *A favor da etnografia*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1995.

PETERS, Thomas J. & WATERMAN JR., Robert H. Hands-on, value-driven. In: *In search of excellence*. New York: Warner Books, 1983.

PETTIGREW, Andrew M. On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*. Cornell, Cornell University, 24(3): 570-81, dec. 1979.

PIIT, David C. *Using historical sources in Anthropology and Sociology*. United States of America: Holt, Rinehart and Winston, 1972.

PRITCHARD, Evans. *Os Nuer*. São Paulo: Perspectiva, 1978.

RADIN, P. *El hombre primitivo como filósofo*. Buenos Aires: EUDEBA, 1960.

RAMOS, Alberto Guerreiro. A teoria administrativa e a utilização inadequada de conceitos. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, n.7 (3), jul.-set. 1973.

RIBEIRO, Darcy. *O processo civilizatório*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1968.

ROCHA, Everardo. *Magia e capitalismo: um estudo antropológico da publicidade*. São Paulo: Brasiliense, 1985.

\_\_\_\_\_. *Clientes e brasileiros: notas para um estudo da cultura do Banco X*. Mar. 1995. Original.

\_\_\_\_\_. Como mapear as culturas organizacionais. *Jornal do Brasil*, 21/4/96.

ROCHA, Maria Carolina dos Santos. A representação: conceito-móvel da Psicologia Social. *Educação, subjetividade e poder*. Porto Alegre, Programa de Pós-graduação em Educação/UFRGS, Ijuí, UNIJUÍ, 1995.

SÁ, Celso Pereira de. Representações sociais: o conceito e o estado atual da teoria. In: Spink, Mary Jane. *O conhecimento no cotidiano: as representações sociais na perspectiva da psicologia social*. São Paulo: Brasiliense, 1993.

SATO, Leny. A representação do trabalho penoso. In: Spink, Mary Jane. *O conhecimento no cotidiano: as representações sociais na perspectiva da psicologia social*. São Paulo: Brasiliense, 1993.

SAWAIA, Bader Burihan. Representação e ideologia - o encontro desfetichizador. In: Spink, Mary Jane. *O conhecimento no cotidiano: as representações sociais na perspectiva da psicologia social*. São Paulo: Brasiliense, 1993.

SCHEIN, Edgar H. Coming to a new awareness of organizational culture. In: *Sloan Management Review*. 1984.

\_\_\_\_\_. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHULZE, Clélia Maria Nascimento. As representações sociais dos pacientes portadores de câncer. In: Spink, Mary Jane. *O conhecimento no cotidiano: as representações sociais na perspectiva da psicologia social*. São Paulo: Brasiliense, 1993.

SEGNINI, Liliana. *A liturgia do poder: trabalho e disciplina*. São Paulo: EDUC, 1988.

SIQUEIRA, Maria de Lourdes. Ago Ago Lonan; mitos, ritos e organizações em terreiros de candomblé na Bahia. In: *Anais XVII ENANPAD*. Salvador, 1993.

SIQUEIRA, Moema Miranda de. Poder e cultura em empresas de transporte coletivo por ônibus. *Revista de Administração*. São Paulo, v.32, n.1, p.14-22, jan-mar. 1997.

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, v.28, n.3, set. 1983.

SOUTO, Solange de Oliveira. O jogo de papéis e representações sociais na universidade: o estudo de um caso particular. In: Spink, Mary Jane. *O conhecimento no cotidiano: as representações sociais na perspectiva da psicologia social*. São Paulo: Brasiliense, 1993.

SPINK, Mary Jane. O estudo empírico das representações sociais. In: *O conhecimento no cotidiano: as representações sociais na perspectiva da psicologia social*. São Paulo: Brasiliense, 1993.

\_\_\_\_\_. Desvendando as teorias implícitas: uma metodologia de análise das representações sociais. In: Guareschi, P. e Jovchelovitch, S. *Textos em representações sociais*. Petrópolis: Vozes, 1995.

STEWART, Julian H. *Las civilizaciones antiguas del viejo mundo y de América*. Washington D. C., Unión Panamericana, 1955.

SWANSON, G. *A origem das religiões primitivas*. São Paulo: Forense, 1960.

STORCK, Vera Suely. Notas para a história da administração brasileira: origens e desenvolvimento. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro, v. 23, n.3, p. 57-62, jul.-set. 1983.

STRAUSS, Claude Lévi. *A oleira ciumenta*. Lisboa: Edições 70, s.d..

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. *Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

TEIXEIRA, Sérgio Alves. Vestibular: ritual de passagem ou barreira ritualizada. *Ciência e Cultura*, v.33, p.12, p.1674-80, 1981.

THÉVENET, Maurice. A cultura de empresa hoje em dia. *Revista de Administração*. São Paulo, v.26, n.2, p.32-39, abr.-jun. 1991.

TITTONI, Jaqueline. *Subjetividade e trabalho*. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

TRICE, Harrison M. & BEYER, Janice. Studing organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of Management Review*. Mississipi, Mississipi State University, n. 4, 1984.

TURNER, Victor W. *O processo ritual: estrutura e anti-estrutura*. Petrópolis: Vozes, 1974.

\_\_\_\_\_. *La selva de los símbolos*. Madrid: Siglo Veintiuno de España, 1980.

VALLÉE, Lionel. Représentations collectives et sociétés. In: Chanlat, Alain e DUFOUR, Maurice. *La rupture entre l'entreprise et les hommes: le point de vue des sciences de la vie*. Montréal: Québec/Amérique, 1985.

VASCONCELLOS, João Gualberto Moreira. O coronelismo nas organizações: a gênese da gerência autoritária brasileira. In: Davel, Eduardo e Vasconcelos, João. *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1995.

VELHO, Gilberto. *O desafio da cidade: novas perspectivas da antropologia brasileira*. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

\_\_\_\_\_. *Subjetividade e sociedade: uma experiência de geração*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1986.

VENEU, Marcos Guedes. Representações do funcionário público. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v.24, n.1, p.5-16, nov. 1989/ jan. 1990.

VERA, Armando Asti. *Metodologia da pesquisa científica*. Porto Alegre: Globo, 1976.

VERGARA, Sylvia Constant et alii. A cultura brasileira revelada no barracão de uma escola de samba: o caso da Família Imperatriz. In: MOTTA, Fernando C. Prestes e Caldas, Miguel P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

VICTORA, Ceres. Corpo e representações: as imagens do corpo e do aparelho reprodutor feminino. In: LEAL, Ondina Fachel. *Antropologia do corpo e da saúde II*. Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social/UFRGS, 1992.

WITTFOGEL, Karl. *Oriental despotism*. N. Haven: Yale University Press, 1957.

WOOD JR., Thomaz. Eram os deuses executivos? *Carta Capital*, 5/3/97.

XAUSA, Maria Regina de Moraes. *A importância das instituições e o desafio à liderança institucional – o caso VARIG*. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS. Porto Alegre, 1993.

ZAJDSZNAJDER, Luciano. Organizações de serviços transcendentais: um estudo exploratório. In: *Anais XVII ENANPAD*. Salvador, 1993.

ZALUAR, Alba. Teoria e prática do trabalho de campo: alguns problemas. In: CARDOSO, Ruth. *A aventura antropológica*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.