

Luciano D'Ascenzi

Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia do Rio Grande do Sul

(IFRS, Brasil)

luciano.dascenzi@gmail.com

Luciana Leite Lima

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

(UFRGS, Brasil)

lucianaleitelima@hotmail.com

**SOBRE PESSOAS E ABELHAS:
TEORIA E PRÁTICA NO MANUSEIO DO
CONCEITO DE CULTURA EM CONTEXTOS
GERENCIAIS**

**ABOUT PEOPLE AND BEES:
THEORY AND PRACTICE IN THE HANDLING
OF THE CONCEPT OF CULTURE
IN MANAGERIAL CONTEXTS**

RESUMO

O artigo traz uma abordagem comparativa entre os conceitos de cultura e cultura organizacional, originados, respectivamente, na antropologia e na Teoria Geral da Administração. Esse diálogo explicita as diferenças teóricas e as particularidades, possibilidades e os limites de sua aplicação, diante dessas duas procedências, quando em situações práticas. Sugerimos complementar o enfoque funcionalista, presente nas análises e práticas administrativas hegemônicas, com outros elementos relacionais presentes nos contextos de ação das estruturas locais. Tal arremate poder-se-ia dar, eficazmente, por meio da incorporação da produção teórica e metodológica em ciências sociais, que, com a pesquisa empírica, vem demonstrando a possibilidade de apreensão da dinâmica cultural junto aos mais diversos *loci* de estudo. Nossa proposta configura, então, em esforço de colaboração entre as mais diversas áreas das ciências sociais aplicadas.

Palavras-Chave: Gestão de mudanças; Cultura organizacional; Antropologia organizacional; Desenvolvimento organizacional; Análise organizacional; Monitoramento e avaliação.

ABSTRACT

On people and bees. Theory and practice in usage the concept of culture in managerial contexts: We applied comparative method between culture and organizational culture concepts, each one, originated in the anthropology and in the general theory of administration, respectively. This dialogue explains theoretical differences and application's particularities, possibilities and limits from each different concept, when in practical situations. It suggests complementing the functionalist approach from administrative hegemonic approaches, with other conceptual elements present in the local structures of the action contexts. Finally, we suggest a way of doing it, effectively, through some theoretical and methodological development incorporation from social sciences which has demonstrated, through empirical research, the possibility of seizure the cultural dynamics in the most diverse study locus. It sets up, then, in a collaborative effort among several areas of applied social sciences.

Universidade Federal do Espírito Santo

Endereço

Av. Fernando Ferrari, 514, Goiabeiras
29.075-910, Vitória-ES
gestaoeconexoes@gmail.com
gestaoeconexoes@ccje.ufes.br
http://www.periodicos.ufes.br/ppgadm

Coordenação

Programa de Pós-Graduação em Administração
(PPGADM/CCJE/UFES)

Artigo

Recebido em: 05/10/2012
Aceito em: 02/01/2013
Publicado em: 15/04/2013

1. INTRODUÇÃO

Desde a década de 1980 cresce a inquietação em face da inexistência de um paradigma disciplinar adequado ao que viria a ser chamado “Era do Conhecimento”, em alusão ao contexto atual. Trata-se de uma época em que o tema da mudança alcançou certa centralidade na arena das ciências sociais em geral, conquistando relativa autonomia transdisciplinar. Assim, a instabilidade das estruturas organizacionais vem recebendo toda sorte de tratamentos científicos específicos. É em meio a essa potencial crise ou dissolução de fronteiras disciplinares e seus respectivos paradigmas explicativos que tomou corpo o conceito de “cultura organizacional” junto à Teoria Geral da Administração (TGA), na qual ocupa papel de destaque, em “escola” específica, a Teoria do Desenvolvimento Organizacional. Nessa escola, as discussões são trazidas à baila por meio de descrições das fortes, rápidas e constantes mudanças sociais a serem enfrentadas pelas empresas. Tal cenário de instabilidade e incerteza configuraria o novo contexto de ameaça às empresas, ao que diagnostica que a mudança é a mais nova “rotina” institucional em seu empenho por sobrevivência e crescimento.

Mais recentemente, em vista da perenidade e do amadurecimento do tema da mudança, no qual se insere o conceito de cultura organizacional, a conjuntura disciplinar descrita desdobra-se e torna-se mais complexa. Nesse quadro, os objetivos organizacionais clássicos são crescentemente requalificados e identificados com o imperativo da inovação, tida como a estratégia mais adequada à transformação do cenário de ameaças em oportunidades.

Dado o contexto empírico-científico, este artigo busca destacar, comparativamente, as respectivas origens e possibilidades relacionais ativadas por meio de duas diferentes conceituações em cultura, a partir da antropologia social *vis-à-vis* aquela encontrada na teoria do desenvolvimento organizacional. Isso, tendo em mente enveredar por questões de ordem teórico-metodológicas, examinando sua adequação à prática administrativa, objeto último de nossa preocupação. Desse modo, o resgate das matrizes teóricas, que fundamentam os enfoques particulares, será utilizado para indicar qual a possibilidade de manuseio dos elementos conceituais formadores dos contextos de ação específicos, quando as estruturas organizacionais são reproduzidas, sofrendo o risco da mudança. Trata-se, portanto, de um esforço que tenta discutir a utilidade prático-metodológica da definição de cultura, assim condicionada às novas necessidades gerenciais em situações específicas. Quanto a esse propósito:

É difícil encontrar do lado da ciência que se preocupa com os empresários (as chamadas ciências sociais, em geral, e a economia e a administração em particular), assim como do lado do saber não disciplinar (os próprios empresários), equipamentos metodológicos específicos que permitam compreender e, eventualmente, contribuir para a sobrevivência de uma nova comunidade de práticas e visões do mundo, como resultado desses encontros. Uma comunidade de argumentação que elimine ou torne residual a arbitrariedade que, desde sempre e na maioria dos casos, tem habitado essas fronteiras (RUBEN, 1995).

2. CULTURA ORGANIZACIONAL: GÊNESE E ALCANCE DO CONCEITO

Os anos 1970 inauguraram a renovação que busca enfrentar um novo contexto em formação, em face das limitações de explicações e de instrumentos estabelecidos. Foi em meio a essa situação que germinou a apropriação do conceito de cultura junto à Teoria Geral da Administração, campo do conhecimento dedicado à aplicação das ciências sociais para a solução de problemas administrativos.

As dimensões culturais da dinâmica organizacional não eram objeto de esforços sistemáticos da TGA até meados da década de 1980. A partir daí, elas passariam a ganhar crescente visibilidade. Isso pode ser explicado, em certa medida, pelo sucesso econômico das empresas japonesas no cenário empresarial mundial. Tal fato foi justificado com base nas características culturais – harmonia, coesão e a ideia da empresa como uma grande família (PÉPIN, 1998).

Possivelmente, não fosse o cenário marcado por acirramento da concorrência mundial, tais características não teriam tamanha visibilidade. Além disso, esse contexto foi formado por uma sequência de eventos ambientais, externos às organizações – seguidos por choques de oferta que se revelaram consistentes no longo prazo, crise do *Welfare State*, desregulamentação, concentração e consolidação dos mercados.

No plano microsocial, entre outras, tais transformações vêm significando intermináveis reestruturações organizacionais, ora preventivas, ora adaptativas. Entre os novos problemas frente a essa estratégia, mesmo sem que se entenda como e porque, os ideais de eficácia e eficiência precisaram lidar com o encontro de diferenças e choques de mentalidades internas à organização. Tal diversidade – de identidades e suas culturas regionais, institucionais e profissionais – invariavelmente “atrapalha” a intencionalidade funcional da gestão, ao evidenciar a insuficiência da instrumentalidade gerencial. Trata-se de uma nova ordem de necessidades a ensejar propostas inovadoras.

O início desse movimento conta com registros bibliográficos na literatura especializada, que, de alguma forma, veio pregar filosofias administrativas vistas então como radicais. E isso, em nosso caso, por considerar a relevância de aspectos culturais no âmbito empresarial. Desse modo, era apresentada alguma “explicação” para o sucesso

econômico japonês em evidência, num mundo em processo de aceleração e de dissolução de fronteiras promovido pela globalização. Tais ideias foram inicialmente desenvolvidas por diversos autores da época: Ouchi (1981); Pascal e Athos (1981); Deal e Kennedy (1982); e Peters e Waterman (1982). Destacáremos, principalmente, duas obras que consolidaram a importância da cultura no universo corporativo: *Culture's consequences*, de Geert Hofstede (1980) e *Organizational culture and leadership*, de Edgar Schein (1985). A primeira empreendeu uma análise comparativa, em diferentes culturas nacionais, quanto ao funcionamento de uma das maiores empresas do mundo, para evidenciar diferenças relativas, mesmo em se tratando de uma mesma corporação. Na segunda, Schein (1985) discute a dinâmica cultural nas organizações, ressalta o papel dos fundadores e desenvolve o primeiro esboço de uma metodologia de análise cultural em contexto organizacional, chamada “perspectiva clínica ou terapêutica”, um marco histórico.

Em meio à inequívoca contribuição, quase tudo passou a ser dito, tendo em vista a pretensão de diagnosticar a cultura de uma empresa. O primeiro ponto questionável é o uso do conceito no singular, numa possível tentativa de ainda englobar a cultura no mesmo tipo de racionalidade utilitária que costuma caracterizar as visões da organização e do indivíduo. Algumas soluções ofereciam propostas de mudança cultural que levariam à criação de uma “cultura forte e/ou verdadeira”, capaz de causar elevação de *performance*.

Essas primeiras abordagens visavam explicar as mudanças trazidas pelos novos tempos. Entretanto, dada a herança disciplinar, foram presas de suas próprias descrições, respeitando os limites conceituais consagrados até então junto à TGA. Assim, esses estudos conservaram a utilização exclusiva do elemento funcionalista nos mesmos moldes dos enfoques que procuravam substituir. As abordagens lograram algum sucesso explicativo, mas não avançaram na criação de instrumentos gerenciais. Passado o modismo, que costuma caracterizar as novas contribuições para a área, a consolidação da temática pode ser constatada nos manuais de TGA, em campo específico, a Teoria do Desenvolvimento Organizacional. Contudo, mantida a limitação, não houve avanços significativos. Evidência disso é que, mesmo decorridas três décadas, pouca instrumentalidade restou até os dias de hoje, além das pesquisas sobre clima organizacional. Vamos a elas.

Segundo Chiavenato (1999, p. 323), um manual alinhado ao campo hegemônico, “o clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica característica em cada organização [...] está ligado ao moral e à satisfação das necessidades humanas dos participantes”. Em geral, consubstancia-se em pesquisas de

opinião a partir de questionário com perguntas fechadas elaboradas pela gestão, assim submetidas ao corpo de colaboradores em foco. A análise da ferramenta aponta para a matriz behaviorista, o que indica impossibilidade de avanço para além da percepção de elementos conceituais funcionalistas, já excessivamente explorados. Além disso, nosso trabalho de observação participante junto à prática tem revelado novo limite, desta feita trazido pelo contato indireto com os contextos de ação em que estão inseridos os objetos de avaliação tratados pelo instrumento. Mesmo porque, de modo geral, as pesquisas de clima organizacional formam conjunto que reza, como primeiro passo, a fixação de parâmetros apriorísticos obtidos por intermédio da rígida definição das grandezas empregadas em suas análises. Normalmente, uma etapa toda desenvolvida em gabinetes fechados (D'ASCENZI, 2010).

Desse modo, concluímos que tratar a cultura em termos exclusivamente funcionais implicaria a criação de modelos que, crescentemente, tenderiam a marginalizar segmentos explicativos, sob a denominação de resto, resíduo ou de erro, definindo-os conceitualmente como “irracionais” (SIMON, 1979). Portanto, o enfoque trazido pela teoria do desenvolvimento organizacional pouco contribui para a diminuição dos níveis de incerteza.

3. FUNCIONALISMO E CULTURA: ORIGEM DOS LIMITES DA CONCEITUAÇÃO

Este item analisa o histórico citado, de inadequação no tratamento conceitual em cultura na Teoria do Desenvolvimento Organizacional da TGA. A tese se baseia na premissa de que a diversidade interpretativa interna ao lócus de pesquisa, que caracteriza os objetivos dos estudos em cultura, é invisível em termos exclusivamente funcionais de análise. Sob essas amarras, a gestão é induzida a confiar excessivamente na introspecção e na lógica na construção de suas conclusões. Algo que permite caracterizar a apropriação da prática por aquilo que em Ferguson (1984) é denominado “apriorismo extremo” e que, nas ciências sociais em geral, costuma ser taxado de “reificação”.

Tal imprecisão poderia começar a ser percebida pela definição da própria organização em si. Sua significação apriorística tem o efeito de impedir que o instrumento de pesquisa utilizado perscrute a polissemia local, conjunto fundamental à leitura das culturas internalizadas pela organização. Ao mesmo tempo, a reafirmação dos significados oficiais resultante desse *modus operandi*, ao ensejar programas que busquem eliminar a “cacofonia” nos processos de comunicação, pode resultar na marginalidade de possíveis padrões emergentes de significado. Um processo que permite, por exemplo,

alijar a gestão das possibilidades de exploração de modelos internos em “gestação espontânea”.

Ignorar os demais elementos relacionais que formam os contextos de ação significa segregar parcela expressiva do objeto de pesquisa e inaugura a possibilidade de marginalizar as demais lógicas presentes, então classificadas como “irracionais”. Ademais, as pesquisas demonstram que, frequentemente, muitos resultados são alcançados apenas por meio de ajustes voluntaristas, realizados intuitivamente por algum colaborador tão zeloso quanto desobediente, mas que esclarece o resultado alcançado, apesar da limitação conceitual de implementação empregada (D’ASCENZI, 2006 e 2010).

Os trabalhos reunidos sob a égide da Teoria do Desenvolvimento Organizacional ilustram esse estado da arte. Seus autores têm tratado a cultura em termos exclusivamente funcionalistas, pouco adiantando remendá-la com o conceito de clima organizacional. Assim, é possível encontrar manuais de administração que descrevem a mudança da cultura organizacional como o equivalente à inserção de novas atitudes, percepções, expectativas, mentalidade, habilidades e resultados, num grupo pré-qualificado como sistema orgânico, definido como flexível e participativo, em contraposição a mecânico e repressivo (CHIAVENATO, 1999).

A necessidade de alguém “que dê o sangue” em vista da lacuna teórica pode ser visualizada em diversas obras que, de resto, pouco avançam em relação a Schein (1985), mais especificamente na explicação de um professor em comportamento organizacional da Harvard Business School muito citado.

Nesse contexto [um futuro que, desde já, deveria estar em construção], o líder aparece como figura central, como variável independente [sic]. O novo líder em todos os níveis e em todos os campos do trabalho humano é, na realidade, um construtor da cultura organizacional [...] Construir e manter uma cultura de trabalho eficaz, uma cultura organizacional saudável, significa eliminar as barreiras da produtividade, por um lado, e a desconfiança e os medos, por outro. Em sentido positivo, é criar e promover sistematicamente em todo o pessoal da organização a lealdade, confiança, vitalidade, participação, comunicação, valores e congruências nas condutas (SOTO, 2005, p. 233).

A obra faz um percurso de temáticas características da psicologia organizacional numa sequência que vai do comportamento à percepção, da aprendizagem à motivação. Por fim, inicia um trajeto peculiar nos capítulos de nome *O Grupo e Liderança e Estilos de Comando*, mas deixa o leitor rigoroso intrigado em *Gestão da Mudança*. É possível perceber como a análise behaviorista não tem como enfrentar a polissemia, uma das características mais importantes da dinâmica da mudança, tornando-se vítima das próprias contradições: “A resistência à mudança, o medo ou a relutância em fazê-la são problemas cotidianos nas empresas [...] Por trás de tanta relutância às mudanças estão os

pensamentos distorcidos na mente das pessoas” (SOTO, 2005, p. 259). Em seguida, o autor explica que “[...] a mudança se inicia dentro e a partir de cada uma das pessoas que formam essa organização” (SOTO, 2005, p. 272), mas então diagnostica:

[...] por que nos custa tanto aceitar o processo de mudança? Porque nos obriga a mudar crenças arraigadas no mais fundo de nossa mente e nos cria a sensação de insegurança e angústia que aumentam a percepção da defasagem entre o que temos gravado e a informação que interpretamos a partir do ambiente (SOTO, 2005, p. 288).

Delimitando nossa construção crítica, observa-se que o exclusivismo funcionalista não é um problema em si. De fato, desde que não se pretenda utilizá-lo para além de seu real alcance teórico-conceitual, suas análises mostram-se imprescindíveis na administração das coisas e pessoas, cujo limite material encontra-se demonstrado pela sequência de suas cadeias causais. Mesmo porque, afora os casos de mudança, as matrizes teóricas utilitaristas e comportamentais vêm oferecendo tratamento eficaz, empiricamente testado.

Contudo, a mesma eficácia não pode ser alcançada quando buscamos estender suas cadeias de causa e efeito para além de suas possibilidades dedutivas. Desse modo, chamamos atenção para demandas gerenciais não contempladas pelo instrumental funcionalista. Elas seriam caracterizadas pela necessidade de entendimento de problemas de gestão ligados à mudança, cuja operacionalidade depende do manuseio de outros elementos conceituais complementares, aqueles que, na prática, tendem a ser inseridos informalmente por voluntaristas ciosos por resultados objetivos. Uma solução que, de roldão, nos traz um novo perigo.

Afinal, se o líder é o construtor da cultura, conforme Soto (2005), nada parece impedi-lo de estabelecer a racionalidade oficial, solapando as demais formas de entendimento. Não é difícil imaginar a possibilidade de surgirem discursos que venham pregar, diretamente ou não, a marginalização de outros pontos de vista, de resto, sempre presentes. Nem é incomum encontrar classificações que busquem algum nível de exclusão da diversidade, empreendidas a partir da identificação de desviantes, como portadores de resistência ao processo de mudanças, ou até mesmo como espécies de patologia (FOUCAULT, 1983). Mesmo em gestão de mudanças, não raro, encontramos referências bibliográficas que apontam para princípios claramente etnocêntricos. Elas chegam, mesmo, a entoar em nome da evolução humana e/ou contra possíveis “eliciadores de resistência coletiva”. Isso também pode ser encontrado em gestão da qualidade, outra “escola” igualmente funcionalista que pretende trabalhar com a mudança.

Numa das obras emblemáticas deste segmento (DEMING, 1990), existe um capítulo intitulado “Doenças e Obstáculos”, em que o autor “excomunga” algumas práticas relatadas como intrinsecamente nocivas. No entanto, o conjunto da obra insiste na impossibilidade de utilização de soluções prontas. No lugar disso, é aconselhado o emprego de princípios aplicados em acordo às especificidades de cada realidade.

Ao possibilitar a condenação de qualquer conhecimento diverso do oficial, ou oficioso, a aplicação indiscriminada de princípios advindos de teoria funcionalista tem o poder de suscitar combate à atmosfera necessária à propalada “cultura de inovação”. Mais que isso, algo que, levado ao limite, poderia ser denominado prática antissocial, quando os “sobreviventes” ocultariam parte considerável de sua identidade, dado o risco de marginalização e de exclusão.

Aliás, o clima de inovação tão recomendado necessita de algum espaço para a autonomia do pensamento, especialmente no que diz respeito ao que há de mais produtivo e gerenciável: a procura por interlocução. Afinal, quais traços culturais seriam produzidos num ambiente em que a “verdade” viesse da posição hierárquica? Onde não houvesse abertura para discussões com o *mainstream*? A resposta parece fácil e tem expressão na cultura popular brasileira: tomada a decisão quanto a uma nova “norma” até então estranha ao meio, “manda quem pode, obedece quem tem juízo”. Afora isso, restariam os doentes e os criadores de caso, sem capacidade de discernimento.

Apenas nesses casos extremos faria sentido teórico tratar a cultura no singular – cultura de inovação, de resultados etc. –, restringindo a discussão quanto à cultura local permitida, num ambiente em que a verdade fosse um dado. Algo que, levado às últimas consequências, implicaria tentativas de padronização da visão de mundo alheia. Ou ainda, um ato “organizacionalmente suicida”, empreendedor de um “não-lugar” (AUGÉ, 2007), cuja familiaridade silenciosa fosse formada por robôs ou pessoas que apenas estariam de passagem.

Sintomaticamente, frente a problemas cuja compreensão necessite ultrapassar o funcionalismo vigente, mas que não encontre voluntarista interno ao grupo, algumas instituições optam pela contratação de consultorias externas. Em muitos casos, elas obtêm diagnóstico extraído junto à “prata da casa”, que, finalmente, encontra meio de comunicar suas ideias, mas que apenas assiste a troca de uma rigidez por outra.

Bem pior quando as famosas “falhas de comunicação” cedem lugar à existência de ruídos amplificados por indivíduos problemáticos. Um “diagnóstico” proveniente de avaliação hierarquicamente pessoal, isolada e descontextualizada. Mesmo porque,

quando a mudança “gerenciada” é muito rápida, até pessoas antes avaliadas como adaptadas ou em harmonia podem ver-se empurradas para a marginalidade.

Ainda que a objetividade seja valorizada, referimo-nos a processos baseados em metodologia que reza o encaminhamento de problemas encadeando funções isoladas: um cargo (novo ou vago) é criado impessoalmente e precisa ser preenchido; um novo colaborador é recrutado, selecionado e treinado para ocupá-lo, recebendo incentivos particulares, tendo seu desempenho e permanência avaliados individualmente – tudo em função do cargo. É assim que a cadeia de causa e efeito apresenta seus méritos organizacionais diante das legítimas necessidades de permanência estrutural e/ou processual. Entretanto, pensar que seja possível encaminhar situações de mudança a partir desse único elemento conceitual é apenas um exercício de reducionismo, cuja crença sobrevive, conforme tratado, graças ao voluntarismo de quem tenha “micropoderes” para, informalmente, ampliar o conjunto relacional tratado. Algo que pode redundar tanto num “apagar de incêndio” quanto num “caça às bruxas”, de acordo com os humores da liderança de ocasião.

O exame da questão parece indicar certo açodamento na adaptação de conceitos potencialmente úteis, tendo em mente o equacionamento da nova crise e suas demandas. Um risco, de resto, aceitável quando em novos usos. Contudo, com o passar do tempo, alguns cuidados adicionais poderiam incrementar a descoberta. Vamos a eles.

A análise funcionalista não apresenta problemas ao tratar situações de permanência das estruturas sociais e estabilidade dos papéis desempenhados. Para tais situações, o emprego do conceito de cultura teria pouco a acrescentar. Entretanto, nas situações em que a mudança, induzida ou não, adquira importância, a ampliação do horizonte analítico, com a inclusão do ambiente externo, precisaria caminhar em direção à incorporação de elementos relacionais exógenos aos modelos tradicionalmente utilizados. Esse encaminhamento passa pela relativização das categorias tratadas, até então, como universais pelo funcionalismo.

Entendemos que essa questão precisa ser enfrentada pela Teoria Geral da Administração. Afinal, se a mudança tem importância, conforme demonstrado nos textos em desenvolvimento organizacional, a teoria precisa refletir melhor essa realidade e suas consequências: “cada organização deve ser percebida em sua singularidade e dentro do universo que a circunscreve” (WOOD et al., 1995, p. 3). Indubitavelmente, trata-se de uma das principais características de uma metodologia pertinente a tais casos, com a devida adequação da teoria à prática.

Finalmente, em meio à temática da mudança, não é incomum remeter a questão a uma possível “fronteira disciplinar”. O reconhecimento da dificuldade é etapa decisiva no encaminhamento do problema. Nesse sentido, invocamos um texto coletivo que remete a mudança cultural ao que seria o trabalho de um “antropólogo social ou organizacional”. Contudo, mesmo passados 15 anos entre as publicações, o texto ainda identifica tal tarefa com a metodologia encontrada originalmente em Hofstede (1980, p. 54):

A dificuldade de se estabelecerem parâmetros culturais que sejam válidos para toda e qualquer sociedade explica, em parte, a escassez de estudos dentro dessa vertente [mudança organizacional]. Além disso, o estudioso de cultura organizacional deve estar sempre atento para não cair na armadilha do etnocentrismo (WOOD et al., 1995, p. 33). O método antropológico, que serve de base para o estudo da cultura organizacional, requer uma ruptura radical com a crença de que existe um centro do mundo, ou que algumas culturas são mais avançadas ou evoluídas que outras. [...] Toda cultura possui uma lógica própria, que deve ser compreendida a partir dela mesma (WOOD et al., 1995, p. 34) [...] conhecer melhor e respeitar a cultura onde se pretende operar pode representar uma vantagem significativa para a corporação (idem, p. 37). O meio ambiente não pode mais ser considerado algo externo às organizações. Sua influência é nítida nos valores, atitudes e comportamentos das pessoas que as compõem e tem reflexos nos processos decisórios e nas formas de gestão.

Na obra organizada por Wood (1995), os autores tratam dos problemas advindos do etnocentrismo no âmbito do ambiente que cerca as organizações. No conjunto, o trabalho faz menção à antropologia, mas não penetra em sua história para encontrar a resposta ao problema levantado. Se o fizesse, descobriria que o encaminhamento se deu por meio de discussões em relativismo cultural que, de roldão, marcou a superação de alguns limites importantes internos à matriz funcionalista junto àquela disciplina. Assim, ficaria evidenciado o desperdício de tempo em procurar reinventar a roda, em vez de apropriá-la naquilo que possa redundar em nova contribuição teórico-metodológica à prática administrativa.

4. PROLEGÔMENOS DE UMA APROPRIAÇÃO EFETIVA

A “sociedade” não é uma entidade e não tem uma presença espaço-temporal; ela existe apenas como práticas sociais reproduzidas em uma diversidade indefinida de meios (GIDDENS, 1997, p. 21).

No ambicioso e reconhecido trabalho citado, o autor oferece uma série de reflexões integradas sobre o pensamento social, num esforço que permite contextualizar alguns paradigmas com matrizes teóricas funcionalistas. Assim, entre os detalhes do estabelecimento das fronteiras disciplinares em que se insere o campo das ciências sociais, destacamos algumas influências causadas pela filosofia positivista. Nela, ressaltamos a preocupação com o próprio *status* de ciência, consubstanciado pela “[...]”

ideia de que as ciências naturais e sociais compartilham uma lógica comum e talvez até mesmo uma mesma base metodológica” (GIDDENS, 1997, p. 170).

O autor relata que, ainda no início do século passado, podiam-se encontrar trabalhos em ciências sociais que procuravam de diversas maneiras se distanciar das ciências do espírito, estas afastadas para o campo da teologia. Tais estudos revelavam, ainda, certo afã por construções contrastantes que, não raro, permitissem-nas imiscuir-se nas ciências da natureza, chegando às raias da obtenção de métricas positivas para suas categorias de análise. Metaforicamente, as cicatrizes de batalha por reconhecimento de um campo próprio abundam nas ciências sociais, por meio da diversidade de terminologias que guardam essa relação (organização, estrutura, sistema, mecanismo, etc.). Esse é o contexto científico, fortemente influenciado pelo Iluminismo e pelo pensamento evolucionista, que caracteriza a gênese e os primeiros desenvolvimentos em cultura.

A cultura tem *status* privilegiado junto à antropologia desde seus primórdios, e é no interior desse campo que encontraremos suas primeiras formulações. A palavra *culture* foi construída em 1871 por Edward Tylor, em *Primitive culture*, que propõe o conceito a partir de *kultur*, do alemão, e *civilization*, do francês –, reunindo duas ideias independentes: o espírito humano em sua capacidade criativa artística e sua ligação com a terra natal, de um lado; e nosso livre arbítrio para modificar e utilizar a natureza, de outro. Desde então, o termo vem passando por processo de desenvolvimento teórico metodológico, cuja mais recente apropriação junto à TGA vem, ao mesmo tempo, realçar potencialidades e solicitar discussões específicas. Apontamos para certo paralelismo a ser resgatado e explorado.

Retrocedendo novamente no tempo, encontraremos a gênese do conceito de cultura em plena sociedade colonial do século XIX, crescentemente influenciada pela ciência moderna. O colonialismo ditava as relações econômicas e geopolíticas entre as nações, enquanto o pensamento evolucionista proporcionava a legitimação científica e moral para tal, dado o processo de consolidação laica no Estado moderno. Pensava-se, então, na sociedade ocidental como o auge da humanidade. Às outras, ditas exóticas e classificadas como “primitivas”, restava o papel de verdadeiros laboratórios naturais a demonstrarem positivamente as etapas já superadas pelas metrópoles coloniais “civilizadas”.

De certo modo e como hoje se sabe, tal contexto não apenas condicionava, mas também estabelecia limites relativos ao “estado da arte” inicial que caracterizava as humanidades à época. A crença na unicidade do desenvolvimento social facilitava a

construção de tipologias em meio à proliferação de objetos de estudo – fossem eles físicos, sociais ou biológicos – e, especialmente naquilo que nos interessará mais de perto, promovia a indissociação entre natureza e cultura numa confusão que possibilitou construções teóricas posteriormente criticadas e desconstruídas, devido ao etnocentrismo simplório que caracterizava os primeiros estudos. Provavelmente, uma confusão devida a nossa constituição física como seres humanos; algo que apenas confundia o fato de que também somos indivíduos sociais, como veio esclarecer mais tarde Lévi-Strauss.

Trata-se de ancestralidade que explica muitas das características das ciências sociais e, com elas, dos estudos em cultura. Pois foi aí, em meio a esse conjunto de novos conhecimentos, que a antropologia, social e cultural, deu origem ao conceito de cultura; quase que simultânea e independentemente, em três regiões distintas do globo – França, Inglaterra e Estados Unidos. Uma ordem de coisas que dá procedência aos três paradigmas iniciais da disciplina, já evidenciando uma característica muito distinta em relação às ciências que estudam o mundo material: a concomitância paradigmática (CARDOSO DE OLIVEIRA, 1988) – talvez o maior complicador para quem empreenda um estudo superficial em cultura.

Tal qual em TGA, por algum tempo, tinha-se a falsa ideia de que o trabalho de mapear uma cultura tinha início com a denominação e definição *apriorística* das grandezas a serem, posteriormente, observadas e quantificadas. Mais tarde, tais providências iniciais seriam suprimidas por se revelarem presas das falácias etnocêntricas já apontadas. Hoje, há clareza sobre os problemas advindos da indevida transposição de categorias culturais de um “lugar” para outro (GEERTZ, 2002).

A superação desse entrave demorou até meados do século XX, em processo iniciado no interior do paradigma culturalista da antropologia, não por acaso, um dos que mais avançaram na positividade dos registros. Com o tempo, a disseminação das discussões em “relativismo cultural” veio possibilitar enorme progresso, sendo levadas às últimas consequências pelos autores pós-modernos,¹ curiosamente, nos mesmos anos 1980.

Como é possível perceber, sem os recursos de comunicação hoje disponíveis, tal consolidação teórica metodológica precisou de algum tempo. Enquanto isso, centenas de definições foram empreendidas, em vista das seguidas inadequações, em face de necessidades específicas dos novos lócus de pesquisa e suas realidades distintas. Um dos registros emblemáticos da guinada metodológica pode ser encontrado em Kroeber e

¹ Estes chegam a pôr em xeque a autoridade etnográfica, a autoria do texto e a cientificidade dos relatos. Ilustrativamente, ver Clifford (2002).

Kluckhohn (1963) de 1952, que apresentam um compêndio com 164 definições para o conceito de cultura.

O importante é percebermos que as definições devem ocupar o lugar de resultado da pesquisa, não uma premissa. E, mesmo além, precisamos da clareza de que, ao contrário do que ocorre nas ciências da natureza, o rigor em estudos sociais pede que se evitem classificações absolutas quanto às diferenças encontradas, e isso na comparação tanto entre grupos como entre sociedades distintas. Afinal, normalmente, as pessoas refletem, preferem e escolhem uma ação entre outras igualmente possíveis, sempre em termos relativos. É algo que difere, numa infinidade de aspectos, das células e dos corpos inertes, que seguem leis absolutas e, assim, replicáveis. Desse modo, temos que natureza e cultura são complementares. Algo que vem permitir, em termos analíticos, distinção uma da outra.

Portanto, estamos em condições de avançar na discussão em relativismo cultural frente aos nossos propósitos. Ele diz respeito à relatividade das comparações, em vez de classificações rígidas, a partir de pares dicotômicos ou opções binárias. Assim, por exemplo, alternativamente à distinção entre organização formal e informal – iniciadora de uma linha de pensamento que começou com a escola de relações humanas –, o relativismo metodológico veio permitir incorporar a fluidez da realidade à análise. Afinal, na prática, existem mais que duas possibilidades opostas de classificação. Ou seja, por vezes, apenas uma opção, oficial ou não oficial, não permite descrição fidedigna da realidade que se pretende entender, notadamente quanto aos níveis de oficiosidade presentes. Quais seriam eles?

Especialmente quando são os estados de mudança que importam ao processo decisório, ele não pode prescindir de entender e considerar situações limiars correlatas, de resto, sempre presentes. Assim, quaisquer procedimentos que venham a exigir maior nível de precisão empírica não têm como abrir mão da incorporação de outros elementos conceituais contextualmente presentes, além daqueles funcionais já tratados em TGA. Entretanto, atender a essa exigência relacional inclui construir ferramentas inéditas. Vamos, então, tratar de esclarecer a diferença e a complementaridade de tais elementos explicativos a partir da funcionalidade de situações específicas.

Em *A interpretação das culturas*, Geertz (1978) nos leva a perceber a sutileza dos elementos conceituais utilizando para isso um evento singelo esclarecedor. A narrativa clarifica o que se perde quando nos atemos à descrição objetiva da realidade tratada, atendo-se à sua funcionalidade.

Vamos considerar dois garotos piscando rapidamente o olho direito. Num deles, esse é um tique involuntário; no outro, é uma piscadela conspiratória a um amigo. Como movimentos, os dois são idênticos; observando os dois sozinhos, como se fosse uma câmara, numa observação “fenomenalista”, ninguém poderia dizer quais delas seria um tique nervoso ou uma piscadela ou, na verdade, se ambas eram piscadelas ou tiques nervosos. No entanto, embora não retratável, a diferença entre um tique nervoso e uma piscadela é grande, como bem sabe aquele que teve a infelicidade de ver o primeiro tomado pela segunda. O piscador está se comunicando e, de fato, comunicando de uma forma precisa e especial: (1) deliberadamente, (2) a alguém em particular, (3) transmitindo uma mensagem particular, (4) de acordo com um código socialmente estabelecido e (5) sem o conhecimento dos demais companheiros [...] o piscador executou duas ações – contrair a pálpebra e piscar – enquanto o que tem um tique nervoso apenas executou uma – contraiu a pálpebra. Contrair as pálpebras de propósito, quando existe um código público no qual agir assim significa um sinal conspiratório, é piscar. É tudo que há a respeito: uma partícula de comportamento, um sinal de cultura e – *voilà!* – um gesto [...] Entretanto, para a câmara, um behaviorista radical ou um crente em sentenças protocolares, o que ficaria registrado é que ele está contraindo rapidamente sua pálpebra direita (GEERTZ, 1978, p. 16).

O trecho desvenda a relatividade dos registros que um método adequado à problemática em cultura deve ser capaz de captar e registrar. Por ora, podemos ficar com algumas conclusões: sem abrir mão das abordagens funcionalistas, suficientes para controlar e explicar o campo material, a metodologia em mudança não pode prescindir de outros elementos conceituais ligados ao plano simbólico; e categorias culturais prestam-se mais à interpretação do que à prescrição. Explicaremos a seguir por que natureza e cultura exigem métodos distintos de apreensão.

5. TEORIA E PRÁTICA EM CULTURA

Grande parte da bibliografia em inovação tem sugerido a criação de estruturas internas específicas, tendo em vista os objetivos de produção e desenvolvimento das mudanças demandadas pelos novos imperativos operacionais da *Era do Conhecimento*. Assim, as reestruturações passam a ser editadas perenemente, seja com foco externo (inovações radicais), seja interno (inovações incrementais) (COOMBS; SAVIOTTI; WALSH, 1994).

What do we mean by ‘innovation’? Essentially we are talking about change, and our focus in this book is particularly upon technological change. Change of this kind can take two forms – in **the things** (products/ services) which an organization offers, and change in **the ways** in which they are created and delivered (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2001, p. 6, grifo nosso).²

Complementarmente, poucas obras vêm tratando a segunda forma de mudança grifada com a devida propriedade. Enquanto umas apresentam estrutura e conteúdo assemelhados aos manuais de autoajuda, raras conseguem inaugurar aprofundamento e rigor conceitual, apontando para a necessidade de formulações em “tecnologia social” fundamentais à criação de ferramentas gerenciais efetivas em mudança. Apesar do

número reduzido, tais obras empreendem trabalho que abre campo de pesquisa fundamental à temática da mudança organizacional em geral e da inovação em particular.

Um sistema tecnológico avançado assentado em um gesto técnico frágil e descartável representa um dos grandes perigos que se apresentam à nova sociabilidade [...] O pensamento schumpeteriano [em voga] [...] desdenhou dessa preocupação. Todo desenvolvimento técnico caminha para um aprofundamento inexorável, em que o aprimoramento organizacional e tecnológico se fortalecem mutuamente (ANDRADE, 2011, p. 146).

Entretanto, entendemos não se tratar unicamente de fortalecimento mútuo. Mais que isso, existiriam limites objetivos à consecução de mudanças calçadas única e exclusivamente em um ou no outro aspecto, quais sejam, nas “coisas” ou nos “modos” destacados na primeira citação. Tal conclusão pode ser alcançada por caminhos e realidades diferentes.

Do ponto de vista da análise exclusivamente funcional, “coisas” e “modos” ocupariam a função de fatores produtivos integrantes de um dado sistema (micro) econômico. Esse tratamento permite invocar a ciência econômica e, já em seu interior, valer-nos da chamada “lei dos rendimentos marginais decrescentes”, cuja explicação consta da diversidade de seus manuais: “Ao aumentar o fator [de produção] (N), sendo dada a quantidade de um fator fixo, a PMg [produtividade marginal] do fator variável cresce até certo ponto e, a partir daí, decresce, até tornar-se negativa” (VASCONCELLOS, 2009, p. 116); “[...] esperar-se-ia normalmente que o produto marginal de um fator diminuísse à medida que mais e mais desse fator fosse utilizado” (VARIAN, 1993, p. 344); “[...] a ‘lei dos rendimentos decrescentes’ é verdadeiramente uma asserção empírica aproximada da realidade. Não é um teorema [ou] [...] uma proposição lógica [...] É importante notar que nunca foi registrada uma observação empírica contrária” (FERGUSON, 1984, p. 156-157).

Percebe-se que a última assertiva deixa claro que, mesmo reconhecendo a relação, a microeconomia ater-se-ia à observação funcional da mesma. Isto é, à teoria não caberia, conceitualmente, trabalhar tal fenômeno, tido como um dado da realidade empírica, da natureza das coisas. Ou ainda, poderíamos entender tratar-se de fronteira disciplinar, delimitadora do universo econômico, que não nos cabe questionar, mas trazer ao exame.

² Tradução livre: O que nós chamamos de “inovação”? Essencialmente, referimo-nos a mudanças, particularmente às tecnológicas. Estas mudanças podem tomar duas formas – nas coisas (produtos/ serviços) que uma organização oferece, e mudança nos modos pelos quais elas são criadas e fornecidas.

Assim procedendo, apontamos novamente para os casos nos quais a mudança nas relações entre modos e coisas reveste-se de relevância gerencial. O encaminhamento desse problema partiria, então, da premissa de que existe uma relação necessária entre ambos, quando empregados como fatores de produção. Contudo, dado o limite *ex-ante*, o elemento conceitual funcional pode até descrever, mas não explicar, tal relação. Concluindo, o encaminhamento da questão está para além das possibilidades explicativas dos instrumentais de base funcionalista.

A clareza encontrada nos manuais de economia não está expressa, em grande medida, nos textos em TGA. Em seu interior, os trabalhos da teoria do desenvolvimento organizacional arvoram-se em tratar problemas que, na verdade, estão fora de seu alcance conceitual. Para abordar as situações de mudança, entendemos que outros elementos conceituais presentes nos contextos de ação específicos deveriam ser incorporados à análise. Significa transpor o campo disciplinar, por meio da ampliação da visão do conjunto relacional.

Empiricamente, por suas características tecnológicas, o setor de *softwares* é emblemático na demonstração dessa mesma relação funcional entre “coisas” e “modos”. Em sua formação inicial, até os anos 1990, a “fase *cowboy*”, quando a mesma pessoa executava todas as funções, era calcada na solidão e independência do programador e na produção completamente customizada para cada cliente. Esse *know how* não teve como manter-se em face da disseminação tecnológica ou dos imperativos da produtividade que se seguiram. Em sua substituição, provieram ideais de produção impessoal em série, consubstanciados na construção das “fábricas de *software*”, agora, em franco processo de contestação (D’ASCENZI, 2010). Infelizmente, a reflexão e superação dos problemas vivenciados parecem manter-se exclusivamente sob o cuidado de especialistas da área, sem causar questionamento dos pressupostos sociológicos.

Por seu turno, os setores de telecomunicações e de TV a cabo podem vir a ser outro *case* mal explicado. Estudo inédito da PricewaterhouseCoopers seria nova oportunidade para iniciar alguma reflexão, mas apenas se houver expansão do universo de investigação. Algo improvável em nossa sociedade de especialistas. Afinal, à perplexidade de constatações do tipo “se as empresas deixassem o dinheiro no mercado financeiro teriam mais retorno”, 65% dos atores consultados acusaram possíveis peculiaridades do setor: investimentos seriam movidos por necessidades de adequação tecnológica, e não por planos de negócios (COLOMBO, 2012, p. B3). E o que dizer então da crise do *subprime*, quando os mesmos executivos que levaram suas respectivas

corporações à insolvência foram regiadamente recompensados com bônus por resultados alcançados (sic).

Metaforicamente, um pássaro precisa de um par de asas minimamente equilibradas para alçar voo. Afinal, se a teoria social, em geral, abre a possibilidade da diversidade, tanto de possibilidades quanto de combinações, também estabelece a necessária correlação conceitual entre artefatos e seus respectivos sistemas culturais. Do mesmo modo, “the things (products/ services) which an organization offers” e “the ways in which they are created and delivered” guardam relação de especificidade sistêmica, ligando-se intimamente. Uma ordem social das coisas que obrigaria o pesquisador da área a perscrutar categorias relacionais específicas, permitindo entender possíveis mudanças institucionais, concomitantemente, nessas duas frentes. Esse espaço, de adequação entre coisas e modos, é o “lugar” de aprofundamento de nossa questão em cultura e mudança. Para isso, voltemos aos textos em inovação.

Embora os trabalhos de Tidd, Bessant e Pavitt (2001) e Andrade (2011) ocupem-se de objetivos e categorias diversas – o primeiro oferece método funcional facilitador de inovações em geral; e o segundo dedica-se à análise de casos concretos, analisados, concluindo pela elevação da “autonomia”, relacionada ao nível de prerrogativas do(s) agente(s) da inovação e sua(s) estrutura(s) social(is) correlata(s), ao patamar de categoria relevante –, ambos constroem seus ideários a partir da problemática em inovação e argumentam que, à inovação, não bastam *insights* geniais. Quanto a isso, ainda que tais ideias fossem levadas a sério nas organizações, não raro, vemos potenciais novidades ensejando repulsa e preconceito devido à maneira com que foram executadas. Tais ensaios têm o inconveniente de gerar um juízo de valor incompleto da utilização de práticas e conceitos variados, quando esse julgamento é proveniente de crítica empiricamente fundada, por meio de experiências de sistemas e/ou de práticas mal formuladas, passando a inibir futuras mudanças, desde então estigmatizadas. Uma ordem de coisas corriqueira aos modismos, assistidos por especialistas, assim mal preparados, que vêm dificultar a inovação sobre bases mais sólidas e equilibradas. Mesmo porque a produção de ferramentas baseadas em tecnologias sociais não tem como ser efetivamente operacionalizada por mimetismos e simplificações. Ironicamente, o uso do termo cultura organizacional junto à TGA, apresentado como solução para contextos de mudança, não se revela adequado, especialmente porque, a rigor, a cultura não pode ser entendida como fator de mudança, nem manuseada como um *hardware* passível de alocação ótima. Dois equívocos que acabam por inverter o sentido de sua correta utilização.

Ao contrário desse tipo de utilização, filiamos-nos àqueles que percebem na cultura seu caráter inibidor de mudanças, posto funcionar como mantenedora de identidades e de estruturas sociais previamente existentes, cuja alteração está ligada indissociavelmente à própria reprodução delas (SAHLINS, 1990). Portanto, a cultura implica certos padrões que limitam e condicionam as possibilidades estruturais passíveis de reprodução local. Assim, para atuar sobre uma cultura, defendemos a necessidade de coletar material empírico, concretamente, usando para tal o trabalho de campo nos “lugares” organizacionais.

Segue-se que a possibilidade de produzir tecnologias sociais, resultantes desse tipo de empreitada, permitiria a criação de ferramentas auxiliares aos processos, de mudança gerenciada, demandados pelos imperativos da inovação. Isso possibilitaria a diminuição do nível de violência e de desperdício, causando impactos positivos sobre a produtividade. Sempre que a mudança organizacional seja relevante, sugerimos esforços de incorporação de conceitos complementarmente à funcionalidade dos contextos de ação a partir de observações *in loco*.

Primeiramente, não vemos utilidade em substituir as análises consagradas às estruturas e aos processos rotineiros, essencialmente funcionais. Mais que isso, as operações repetitivas e, por isso, previsíveis reúnem a grande parcela da realidade organizacional. Aqui, consideramos a adequação inconteste. Desse modo, não se pode negar que as cadeias de causa e efeito respondem a quase todas as necessidades de análise em tais contextos. Possivelmente, a própria noção de qualidade manter-se-ia intacta, apenas agregando novas categorias de controle, objetivando registrar e encaminhar os prováveis padrões emergentes em meio às usuais faltas de conformidade ao padrão de qualidade almejado. Mesmo porque, normalmente, a mudança não é o que importa, mas sim as operações rotineiras do dia-a-dia, garantidoras da qualidade escolhida.

Outra coisa diversa ocorre na formação e criação conjuntural desses mesmos conjuntos, quando a rotina prévia sofre, ativa ou passivamente, com impulsos resultantes de processos de mudança ou de inovação. Aqui, inegavelmente, abre-se espaço significativo para a produção de tecnologias sociais atenuadoras da necessidade de capital de giro e violência, duas fontes de desperdício que costumam preceder os investimentos, em geral, e, particularmente, a mudança de rotinas já sedimentadas. Mesmo para esses casos, não estamos pregando revolução alguma. Ao contrário disso, as análises tradicionais restariam intocadas, apenas passando sua produção para novo processo analítico, em que seus registros ocupariam o papel de “matéria-prima”, a ser

refinada e adensada por análise complementar. Assim, o trabalho inicial, de base funcional, restaria pronto, bastando recheá-lo com os elementos simbólicos relevantes ao processo decisório. Ou seja, nos casos em que a resposta da pergunta da gestão implicasse entender recorrências ou mudanças desejadas ou indesejadas, conforme o caso. Somente então, aconselharíamos o processo de adensamento, de incorporação do trabalho de base funcionalista, internamente disponível, como ponto de partida. Isso por entendermos que um tratamento rigoroso em cultura, a partir das teorias e dos métodos das ciências sociais, viabiliza a incorporação de outros elementos conceituais explicativos a partir da base funcional consagrada. Mesmo porque não vemos qualquer utilidade na violência das revoluções ou no desperdício da reinvenção da roda.

Nas ciências sociais destacamos o método etnográfico utilizado na antropologia. Ele é intrinsecamente interdisciplinar, foi desenvolvido para mapear culturas as mais diversas e permite perceber e incorporar qualquer tipo de elemento conceitual explicativo à realidade pesquisada. Desse modo, além de reunir as condições necessárias, este método apresenta fácil adaptabilidade contextual. No entanto, se o ponto de partida parece mesmo óbvio, o estado da arte em ciências sociais, o de chegada ainda se reveste de incógnita, posto resultar de trabalho científico a partir de problemas reais analisados em pesquisas empíricas e desenvolvimentos metodológicos os mais diversos. Nesse sentido, poderíamos aventar inúmeras possibilidades, todas construindo suas respectivas incorporações ou dissociações a partir daquele método em antropologia. Afinal, tratamos de campos de conhecimento distintos, com suas categorias explicativas particulares. Vamos finalizar este tópico discutindo aquilo que denominamos o “ponto de partida”, reservando para a conclusão do artigo nossas considerações acerca das possibilidades de desenvolvimento.

Em se tratando da incorporação de método previamente existente, certo nível de rigor torna-se indispensável à necessária apropriação. Isso é pré-condição à independência que se segue, uma vez tratarmos da transposição da teoria para a prática, dentro do mesmo campo de conhecimento. Assim, a apropriação implica certo custo inicial específico, a título de investimento para o domínio das técnicas e dos pressupostos que consubstanciam a abordagem etnográfica. Um pedágio necessário aos que pretendam seguir o caminho proposto, dando amplitude real ao conceito de cultura organizacional em TGA. Salientamos a relação custo-benefício por entendermos que a prática tem descuidado da qualidade teórica e, assim, caído em progressivo descrédito, restando a quem de suas potencialidades como ferramenta de gestão. Nesse sentido, na maior parte dos casos, a percepção de que existe uma cultura vem sendo expressa em termos de incerteza, de problema, ou simplesmente como uma explicação de por que as

coisas não funcionaram como o esperado. Conforme vimos, essa é uma tática que pode ser utilizada para a individualização de responsabilidades em função inversa às prerrogativas de poder. Assim, buscamos desanuviar a questão, visando tornar sua utilização menos abstrata e mais instrumental. Reafirmamos que a desordem conceitual não é explicada por falta de maturidade ou de definição formal em meio à temática em cultura. Ao contrário, haveria excesso de enunciados prévios e falta de operacionalidade prática. Um estado de coisas que vem apenas atrapalhar o desenvolvimento de pesquisas específicas úteis.

Primeiramente, de posse dos registros funcionais rotineiramente produzidos, dados e teorias demandam movimento dialógico de aproximação e distanciamento para, só então, objetivarem formulação útil ao processo decisório. Isto é, precisam ser lidos e relidos à luz da imaterialidade que caracteriza o simbólico, em que a diversidade é intrínseca. Afinal de contas, então, o que é cultura? Por que esse termo se presta a tantas coisas e causa tanta confusão? Qual seria a origem desse estado de coisas?

A tradição em antropologia permite delinear cultura de maneira bastante pragmática. Segundo esse campo, em uma aproximação pedagógica, poder-se-ia contrapor o objeto analisado àquilo que seria do âmbito da natureza, dividindo as respectivas práticas observáveis em suas ligações e características naturais ou culturais. Ou seja, natureza e cultura complementar-se-iam na formação do universo estudado, sem jamais estarem completamente justapostas.

Alternativamente, determinado objeto de estudo poderia ser visto em suas propriedades materiais e/ou espirituais, concretas e/ou abstratas, práticas e/ou simbólicas, econômicas e/ou culturais. Desse modo, por exemplo, religião, parentesco, folclore, arte, organizações, burocracia, ciência e liderança seriam elegíveis campos de estudo em cultura. Isso pelo fato de se tratar de tecnologias sociais, respostas desenvolvidas pela criação humana frente a dificuldades práticas derivadas de problemas sociais específicos. A cultura tem, ainda, poder de criar fronteiras identitárias a partir do conjunto de papéis que compõem os grupos assim formados. As ligações dessa ordem permitem segmentar, analiticamente, a realidade observada. Ela poderia então ser analisada em termos de sua reprodução simbólica/entendimento, de um lado, e material/funcional, de outro.

Em outro enfoque possível, “o antropólogo” poderia estudar a cultura de um país, uma tribo, instituição ou um bairro em seus mais diversos aspectos, mas jamais caberia estudar a cultura das formigas ou das abelhas, já que estas pertencem ao imutável campo da natureza. Sujeitas ao campo da natureza, formigas ou abelhas obedecem às

respectivas programações prévias e leis imutáveis em tempo e espaço, sem possibilidade de escolha e reformulação quando se deparam com problemas, inéditos ou não, no campo da ação.

Pela mesma razão, o etnógrafo não poderia eleger como objeto de estudo o fato de a humanidade ser composta por organizações sociais ou a interdição ao incesto em seu interior. Isso porque tais características são comuns a todos os povos conhecidos e, assim, pertencentes à base natural, de leis estáveis, cenário onde se (trans)formam as culturas. Por outro lado, ele poderia estudar as representações locais quanto à raça (ou etnia), já que as diferentes visões dessa categoria não param de variar no decorrer do tempo e espaço, consubstanciando-se em questão cultural, fato que, apenas contemporaneamente, veio a ser comprovado pelas recentes descobertas em genética. É mais uma evidência de por que o aspecto funcional não explica as dimensões simbólicas.

Os temas e as discussões acima visaram desconstruir a complexidade inicial e, ao mesmo tempo, demonstrar a operacionalidade conceitual alcançada em antropologia no decorrer de sua história. Uma trajetória que pode ser cuidadosamente incorporada pela TGA. Todavia, o que mais impressiona os egressos de outras disciplinas, que procuraram alento para suas inquietações advindas de problemas reais em mudança organizacional, refere-se ao método de pesquisa: a etnografia. Aqui está o cerne de nossa proposta.

Em termos gerais, o método ajuda na identificação do objeto de estudo e seu recorte. Dessa forma, pode-se destacar e explicar aquilo que é característico de uma cultura específica, sempre em termos relativos, em comparação a outras (vertical) ou no tempo (horizontal). Enquanto método, a etnografia permite deixar em segundo plano aquilo que seria comum a todas as civilizações já estudadas, assim destacando a cultura da natureza.

Trabalhos anteriores demonstraram que investir numa metodologia que complemente o conjunto relacional relevante, a partir do funcionalismo vigente, pode traduzir interessante contribuição às políticas institucionais. Um caminho que trilha a compreensão de características e necessidades apontadas pela gestão local como significantes. Algo que vem permitir, aos dirigentes, uma intervenção mais qualificada na realidade gerenciada, ao eliminar alguns custos, materiais e morais, advindos de mudanças de rumo tidas como necessárias. O desenvolvimento da etnografia customizada trilha o caminho sugerido. Nele, a partir das descrições funcionais encontradas no lócus de pesquisa, foram incorporados de forma seletiva outros elementos conceituais explicativos – linguisticalidade, intencionalidade, normatividade,

consensualidade e estrategicidade. Todos, potencialmente, formadores complementares dos contextos de ação das estruturas locais (D'ASCENZI, 2006 e 2010).³

Este artigo não trata, portanto, de crítica teórica em si – o que não falta à TGA –, mas sim de uma proposta de interlocução e continuidade a partir de práticas hegemônicas concretas. Elas encontravam fundamentação em Chiavenato (1999), que expõe apenas as teorias funcionalistas, seguramente apartadas e apresentadas com ares de totalidade, como se nada mais houvesse. Por seu turno, outros manuais consultados não apresentavam essa mesma qualidade, tendo em vista nossa necessidade de entendimento e interlocução. Ilustrativamente, Motta e Vasconcelos (2006) fazem apresentação “desenvolvimentista”, em termos evolutivos, do modelo mais simples ao mais complexo, deixando o leitor apressado com a impressão de tratar-se de alguma ciência natural, mas que o mais persistente pode corrigir tal sensação, ao notar a falta de diálogo entre os paradigmas apresentados; Clegg, Hardy e Nord (1999, 2001 e 2004) coordenam coletânea útil, mas marcadamente segmentada e, assim, igualmente emblemática; e ainda mais notório nessa característica, Morgan (1996) propõe método de análise que integra modelos por meio da explicitação das diferentes visões da organização, contudo, sem misturá-las, uma metáfora de cada vez.

6. PELA APROPRIAÇÃO E ADAPTAÇÃO DO MÉTODO ETNOGRÁFICO

Este trabalho perscrutou a formulação do conceito de cultura organizacional na TGA traduzida e consubstanciada em práticas empresariais. Assim, examinamos a “novidade”, que teria surgido no âmbito das necessidades de reestruturação organizacional. O imperativo seria proposto como movimento adaptativo ao contexto competitivo trazido pelas fortes mudanças sociais ocorridas a partir dos anos 1970.

Estudamos essa questão desde suas primeiras aparições, já na década de 1980, até a consolidação da temática pela Teoria do Desenvolvimento Organizacional. Buscamos, então, entender suas possibilidades e seus limites.

Não se pode minimizar o potencial prático-explicativo das abordagens funcionalistas em contextos organizacionais. A sobrevivência passa, antes de tudo, pela reprodução das estruturas internas. Entretanto, tendo em vista a constatação de seu real alcance, suas formulações têm pouca utilidade em face da problemática da mudança. A

³ A despeito de discussões exclusivamente teóricas, estes trabalhos debruçaram-se sobre questões empíricas, buscando as origens das práticas encontradas nos *loci* de pesquisa: os fundamentos da instrumentalidade gerencial local. O resultado foi um método de apropriação e complementaridade dos instrumentos de gestão em uso. Os resultados foram devidamente apropriados pela direção local por meio de laudos e utilizados em planos de reestruturação.

partir desse ponto, sugerimos o desenvolvimento de aplicativos a partir da incorporação do conceito de cultura encontrado no escopo da antropologia social, área que originou os primeiros estudos em cultura.

Afinal, nosso estudo em cultura organizacional percebeu foco excessivo na instrumentalidade operacional, remetendo tanto ao “etnocentrismo” cultural, quando o termo é utilizado em análises comparativas, quanto à “reificação” da cultura, quando no planejamento de intervenções. Ambos são frutos da visão exclusivamente funcionalista encontrada nas análises e afirmações sob esse enfoque. Assim, a superação dessas amarras, tanto o tratamento etnocêntrico quanto a excessiva reificação da cultura, demandaria incorporar discussões em relativismo cultural, uma fase ultrapassada de longa data em ciências sociais em geral. É algo que abriria espaço à percepção de outras possibilidades de referência e vigor para as grandezas culturais pesquisadas.

A revisão bibliográfica da TGA permitiu-nos concluir pela precariedade da transposição da teoria para o campo da prática administrativa. Provavelmente, uma lacuna formada por revisão bibliográfica insuficiente em “cultura”, quando de sua incorporação. Mesmo as poucas referências à antropologia apresentam reducionismos incorrigíveis, o que veio permitir não apenas um processo de “reinvenção da roda”, mas também a tomada de um caminho repleto de equívocos, algo que torna o esforço inglório.

Dessa maneira, em termos qualitativos, pareceu ocorrer desenvolvimento paralelo, disciplinarmente marcado, mas independente do “estado da arte” em antropologia social, que não se vale dos avanços e tropeços ali sofridos e assimilados. Assim, segundo o que a bibliografia visitada indicou, o assunto haveria começado em consequência da incorporação crescente do “ambiente” externo à organização. Com o tempo, tais propostas teriam superado o *status* de modismo, tornando-se precursores dos estudos em cultura organizacional. Eles, por sua vez, caminharam para uma “quase-especialização”, embora vinculados a uma única operacionalidade prática, as pesquisas em clima organizacional. Concluimos que essa “outra-origem-tardia-independente” dos estudos em cultura, somada ao pouco cuidado teórico-metodológico, pode consubstanciar explicação para os tropeços revividos em análises culturais sob a égide da TGA.

Por seu turno, a antropologia social tem se dedicado desde sua formação à compreensão das dimensões culturais do comportamento social humano, contados pelo menos um século e meio de pesquisas sobre diversidade cultural. Isso vem apontar para o respeito às descobertas precedentes, passíveis de aplicação no entendimento da dinâmica cultural em contextos organizacionais.

Tal diálogo indicou que, para ser clarificada, a cultura não poderia ser pensada como uma resultante da reprodução de espécies naturais, ligadas direta e exclusivamente a funções específicas. Ao contrário, tal dinâmica só ocorre porque as estruturas sociais têm aspecto múltiplo, e apenas por isso ganha relevância explicativa. Melhor ainda, que tais condicionantes estruturais podem ser estudadas e apreendidas utilizando-se um esforço de distinção em práticas e seus respectivos contextos. Um exercício metodológico empreendido, de longa data, pela etnografia e seus desdobramentos, que buscam maior conformação às especificidades do lócus de pesquisa.

Para tanto, frisamos a necessária ampliação conceitual, especialmente útil em gestão de mudanças. Por um lado, a partir de um corpo teórico adequado, que permita trabalhar com a premissa de que mudanças ocorram o tempo todo, de que nesse exato momento incontáveis estruturas sociais estão se reproduzindo sob esse risco intrínseco a toda e qualquer cultura. Por outro lado, e já no âmbito da TGA, adviria uma necessária valorização e utilização da diversidade de padrões culturais locais. Isso poderia contribuir para o processo de objetivação da intencionalidade da gestão, hoje pressionada entre as necessidades de inovação e os programas de qualidade. Afinal, é à gestão que caberia a difícil tarefa de contornar as questões relativas à reprodução das estruturas locais e a seus respectivos processos, com ou sem mudanças, ao mesmo tempo, mantendo-os economicamente eficazes e tecnicamente eficientes. Portanto, um possível ponto de partida, que aponta para as peculiaridades da TGA a partir do método etnográfico, especificamente desenvolvido.

Afinal, as pesquisas indicam certos consensos em ciências sociais, e não caberia a uma ciência (ou arte) aplicada contestá-los. Assim, a TGA precisaria incorporar a visão de que a cultura mais se assemelha a uma complexa estrutura de significados que os indivíduos tecem historicamente por meio das suas interações cotidianas e que dá sentido à vida coletiva, funcionando como um código que informa o comportamento: uma espécie de mapa para a ação. Essa ideia, que não é nova, é válida para qualquer agrupamento humano, incluindo suas instituições, independentemente do grau de formalização dos grupos estudados. Portanto, não faz sentido tratar a cultura como elemento de mudança, mas sim de condicionamento do comportamento humano.

Na verdade, mesmo a cultura sendo um elemento de conservação das estruturas sociais, as possibilidades de mudança permanecem em aberto, posto haver “risco” intrínseco a cada reprodução dessas mesmas estruturas, tensionadas em meio à diversidade de padrões que coabitam os espaços organizacionais. Uma probabilidade que se abre cada vez que elas são ativadas em toda reprodução estrutural empiricamente

observada. É nesse espaço, entre os diversos graus de permanência e mudança, que a gestão pode encontrar seu universo de intervenção, num movimento que, efetivamente, venha acelerar o processo de humanização e democratização das relações de trabalho. Essa categoria histórica originada na Idade Antiga, época em que estava associada à tortura e à escravidão.

As possibilidades de aplicação das teorias e dos métodos consolidados em ciências sociais, em geral, e em microssociologia, particularmente em cultura, dar-se-iam por meio de uma gama de possibilidades: desde o monitoramento e/ou a avaliação pontual, frente a alguma categoria construída e segmentada da realidade organizacional a partir de demandas específicas da gestão (D'ASCENZI, 2010), até o acompanhamento detalhado de todo o emaranhado de sistemas sociais que importam a uma organização em particular, mais aos moldes de uma etnografia típica (RUBEN, 2004). O último caso é uma promessa de modelagem e de incorporação ainda inéditas.

Contudo, a validade do caminho apontado, de incorporação do cabedal antropológico, passa pelo desenvolvimento de tecnologias sociais aplicáveis à formatação de novas ferramentas gerenciais. Um movimento que busque aliar os demais elementos conceituais presentes na ação e complementares às análises funcionalistas internas ao campo da Teoria Geral da Administração. Com isso, a percepção dos contextos de ação organizacional ganharia em objetividade e sustentabilidade. Algo que pode representar mais uma diferença entre violência e gerência de instituições. Senão, é melhor ficar com o velho jargão: *teoria na prática é outra*.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, T. N. **Tendências da inovação**: estudo sociológico sobre o gerenciamento das tecnologias. São Carlos: Pedro & João Editores, 2011.
- AUGÉ, M. **Não-Lugares**: introdução a uma antropologia da supermodernidade. 9. ed. Campinas: Papirus, 2010.
- CARDOSO DE OLIVEIRA, R. **Sobre o pensamento antropológico**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1988.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos na organização. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999-2004. 3v.
- CLIFFORD, J. **A experiência etnográfica**: antropologia e literatura no século XX. 2. ed. Organização e revisão técnica José Reginaldo Santos Gonçalves. Rio de Janeiro: UFRJ, 2002.
- COLOMBO, J. Teles perdem US\$ 65 bi com investimentos malsucedidos. **Valor**, São Paulo, ano 13, n. 3093, p. B3, 14 set. 2012.

- COOMBS, R.; SAVIOTTI, P.; WALSH, V. **Economics and technological change**. London: Macmillan Press, 1987.
- DEAL, T.; KENNEDY, A. **Corporate cultures**. New York: Perseus, 1982.
- DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.
- D'ASCENZI, L. **Cultura e mudança em organizações: análise etnográfica e dialógica da reestruturação promovida pelo Método da Roda nos centros de saúde de Campinas/SP**. 2006. Dissertação (Mestrado em Antropologia Social) – Departamento de Antropologia, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2006.
- D'ASCENZI, L. **Cultura e inovação em organizações: proposta de desenvolvimento etnográfico a partir de estudo em elos da cadeia de valor de uma pequena software house de Campinas/SP**. 161 p. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Unicamp, Campinas, 2010.
- FERGUSON, C. E. **Microeconomia**. 7. ed. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1984.
- FOUCAULT, M. **Vigiar e punir**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1983.
- GEERTZ, C. **O Saber local**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- GIDDENS, A. **Política, sociologia e teoria social**. São Paulo: Unesp, 1997.
- HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: international differences in work-related values**. Beverly Hills: Sage, 1980.
- KROEBER, A. L.; KLUCKHOHN, C. **Culture: a critical review of concepts and definitions**. New York: Vintage Books, 1963.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. 3.ª ed. São Paulo: Cengage, 2009.
- OUCHI, W. G. **Theory Z: how american business can meet the japanese challenge**. New York: Perseus, 1981.
- PASCAL, R. T.; ATHOS, A. G. **The art of japanese management**. New York: Simon, 1981.
- PÉPIN, N. Cultura de empresa. **Mosaico: Revista de Ciências Sociais**, v. 1, ano 1, n. 1, p. 267-293, 1998.
- PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H. **In search of excellence**. New York: Harper Collins, 1982.
- RUBEN, G. R. Empresários e globalização. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, 28 jun. 1995. Disponível em: <http://www.anpocs.org/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=209:rbc-28&catid=69:rbc&Itemid=399#5>. Acesso em: 20 set. 2012.
- RUBEN, G. R. (Org.). Dossiê: etnografias do capitalismo brasileiro. **Ideias**, ano 11, n. 3, 2004.
- SAHLINS, M. **Ilhas de história**. Rio de Janeiro: Zahar, 1990.
- SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1979. (mimeo.).
- SOTO, E. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2005.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation**. UK: Wiley, 2001.
- VARIAN, H. R. **Microeconomia**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- VASCONCELLOS, M. A. S. **Economia micro e macro**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- WOOD, T. (Org.). **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

Luciano D'Ascenzi

Professor de economia e gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS).

Luciana Leite Lima

Professora de políticas públicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).