



Universidade Federal de Santa Catarina
Centro Socioeconômico
Departamento de Ciências da Administração

Curso de Graduação em ADMINISTRAÇÃO

Antropologia Aplicada à Administração

Professor Theóphilos Rifiotis



Universidade Federal de Santa Catarina
Centro Socioeconômico
Departamento de Ciências da Administração
Laboratório de Produção de Recursos Didáticos para Formação de Gestores (LabGestão)

Antropologia Aplicada à Administração

Professor Theóphilos Rifiotis



Florianópolis – 2017



1ª edição – 2009

2ª edição revisada e atualizada – 2012

3ª edição – 2014

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

**COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE
PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR**

DIRETORIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

COORDENADORIA UAB

CENTRO SOCIOECONÔMICO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

COORDENADORA DE CURSO

Marilda Todescat

COMISSÃO EDITORIAL E DE REVISÃO

Alessandra de Linhares Jacobsen

Mauricio Roque Serva de Oliveira

Paulo Otolini Garrido

Claudellino Martins Dias Junior

**LABORATÓRIO DE PRODUÇÃO DE RECURSOS
DIDÁTICOS PARA A FORMAÇÃO DE GESTORES**

EQUIPE TÉCNICA

COORDENAÇÃO DE PRODUÇÃO DE RECURSOS DIDÁTICOS

Denise Aparecida Bunn

SUPERVISÃO DE PRODUÇÃO DE RECURSOS DIDÁTICOS

Claudia Leal Estevão

DESIGN INSTRUCIONAL

Patricia Regina da Costa

PROJETO GRÁFICO

Annye Cristiny Tessaro

Cláudio Jose Girardi

DIAGRAMAÇÃO

Cláudio Jose Girardi

REVISÃO DE PORTUGUÊS

Patricia Regina da Costa

ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO

Professor Theóphilos Rifiotis

R564a Rifiotis, Theóphilos

Antropologia aplicada à administração / Theóphilos Rifiotis. –
Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC,
2017.

130 p.

Inclui referências

Curso de Graduação em Administração

1. Antropologia social. 2. Administração. 3. Identidade social.
4. Cultura organizacional. 5. Etnologia. 6. Educação a distância.
I. Título.

CDU: 65

391.01

Sumário

Apresentação	7
------------------------	---

Unidade 1 – Dimensão Simbólica da Vida Social e Alteridade

Dimensão Simbólica da Vida Social	12
Os Imponderáveis da Vida Real	17
Alteridade	25
Resumo	32
Atividades de Aprendizagem	33

Unidade 2 – Teoria da Cultura

Introdução à Teoria da Cultura	38
Teoria da Cultura	44
Fundamentos Gerais da Teoria da Cultura	46
Definições de Cultura	49
Elementos para Analisar a Cultura Organizacional	54
Resumo	62
Atividades de Aprendizagem	63

Unidade 3 – Sociedades Complexas, Identidade Cultural e Marcadores Sociais da Diferença

Sociedades Complexas.	66
Identidade Cultural e Marcadores Sociais da Diferença	75
Sexo/Gênero.	79
Classe Social.	83

Idade/Geração	87
Etnia	92
Resumo	96
Atividades de Aprendizagem	97

Unidade 4 – Etnografia e os Fundamentos do Trabalho de Campo

Etnografia e a Observação Direta e Participante	102
Características da Pesquisa Etnográfica	104
Elementos Gerais da Escrita Etnográfica	109
Resumo	119
Atividades de Aprendizagem	120
Referências	122
Minicurriculo	129

Apresentação

Caro estudante!

Você tem em mãos um livro cujo objetivo é contribuir para a sua formação teórico-metodológica no campo da Administração por meio do aprendizado e exercício de noções fundamentais da Antropologia. Ele é um recurso de orientação para os seus estudos e traz todos os elementos essenciais para a sua formação. Ele foi concebido, com outras estratégias adotadas no Curso, para a sua preparação teórico-metodológica e para fornecer a você as condições para o amadurecimento das suas reflexões sobre a sua prática profissional como administrador. Trata-se, portanto, de um guia introdutório às categorias de base do pensamento e pesquisa em Antropologia e os desdobramentos pertinentes para o trabalho no campo da Administração. Você encontrará nele muitas referências bibliográficas que deverão ser consultadas para ampliar e aprofundar os seus conhecimentos. Encare desde logo a necessidade de ampliar seus conhecimentos para além do que está neste livro, e lembre-se sempre da necessidade cada vez maior da interdisciplinaridade em todos os campos profissionais, e, especificamente, na Administração. Mas nunca se esqueça de que a interdisciplinaridade é um processo de convergência, de síntese entre disciplinas, e que ele se torna realidade por meio do seu exercício concreto. No nosso caso, a interdisciplinaridade entre Administração e Antropologia realiza-se concretamente no seu estudo e na sua prática profissional; por essa razão, procure adotar uma postura de diálogo entre o que você está apreendendo aqui com as outras disciplinas do curso. Afinal, você é, por assim dizer, o lugar onde as contribuições das várias ciências presentes na sua capacitação profissional ganham sentido e podem gerar consequências aplicadas.

Evidentemente, há muitas maneiras de iniciar-se nos estudos antropológicos aplicados à Administração. Aquela que adotamos neste livro, porque nos pareceu produzir melhores resultados, toma como ponto de partida aqueles aspectos que são significativos para a sua formação em Administração. Para isso, contamos com você para fazer da disciplina de Antropologia mais uma ferramenta que contribuirá para sua formação como um administrador. Pretendemos auxiliá-lo na sua caminhada mostrando, sempre que possível, como a Antropologia pode contribuir positiva e concretamente para a interdisciplinaridade na Administração e para a sua vida profissional. Juntos, desvendaremos um referencial teórico-

metodológico para a análise de contextos sociais, micro e macrosociais, nos quais você irá atuar como administrador. Para nós, microsociais serão ambientes como o da fábrica ou o do escritório e macrosociais os países ou os processos de globalização, duas perspectivas de análise entre as quais faremos um constante vaivém, pois uma ilumina o que a outra escurece e vice-versa, num movimento sempre complementar e típico da nossa experiência social atual.

Todos nós sabemos que a Administração é uma atividade profissional em crescente desenvolvimento como campo de estudo e prática profissional. Na realidade, de um modo mais amplo, cada um de nós percebe, no seu cotidiano, que vivemos num mundo cada vez mais complexo e dinâmico. Em tal contexto, a capacidade de prever cenários e de gerir inovações é um importante diferencial para o seu desempenho no mercado de trabalho. Sem dúvida, vivemos num mundo em que mudanças econômicas num país podem repercutir quase que imediatamente em outro, que os problemas na matriz de uma empresa refletem em suas filiais, certo? Seja qual for a ordem de grandeza da empresa ou instituição que você vai administrar, você precisa de conhecimentos sólidos sobre estes processos na sua real complexidade. Num contexto de compressão do tempo e do espaço possibilitado pela multiplicação e aumento da velocidade dos meios de comunicação, e de crescimento exponencial das redes socioeconômicas, você tem de dominar um referencial teórico-metodológico que lhe permita atuar de modo consciente, eficiente e eficaz como administrador e como cidadão. Afinal, digamos desde o início dos nossos trabalhos que num mundo com tal configuração, “administrar” não é simplesmente gerir (o que já seria bem complicado!). Hoje, administrar é gerir e gerar instituições e processos num mundo em constante transformação.

Portanto, em cada disciplina do Curso você tem de encarar o fato de que estamos passando ao largo de muitos temas e problemas científicos e que é necessária uma atualização permanente para estar apto a enfrentar o dinamismo das questões colocadas para a Administração, e se preparar para o mercado de trabalho. Foram escolhidas para serem apresentadas aqui e ao longo das demais atividades da disciplina referências bibliográficas atuais, consistentes com a abordagem adotada no Curso e com os resultados pedagógicos esperados, além de amplamente reconhecidas pela comunidade científica. Porém, como já dissemos anteriormente, faz parte do seu processo de formação buscar as leituras complementares indicadas e, se possível, outras que possam apoiar o seu desenvolvimento em campo específico. Lembre-se que a nossa seletividade indica ao mesmo tempo uma definição de foco e uma verticalização dos aspectos

abordados e, portanto, há sempre necessidade de muito estudo e reflexão para que não haja uma simplificação dos conteúdos ministrados. Você perceberá desde o início da disciplina que há um fio condutor e uma interligação entre as Unidades. Os exercícios no final de cada Unidade são fundamentais para a ampliação dos temas abordados e para a busca de novas referências teóricas que devem complementar a sua formação no campo da Antropologia e nos estudos da sua interface com a Administração.

Nesta disciplina, você vai aprender os fundamentos da Antropologia e se familiarizar com conceitos e metodologias que serão importantes para a sua formação e essenciais para que você possa enfrentar os desafios de um mundo em constante transformação e que não para de se complexificar. Portanto, prepare-se para descobrir ferramentas conceituais e metodológicas que lhe permitirão desvendar novos ângulos da experiência social, ampliando a sua compreensão dos eventos sociais e, desse modo, qualificando-o como administrador, mas também, e acima de tudo, como sujeito social e cidadão consciente. Afinal, o desafio atual é conhecer e agir num tempo sem precedentes, um mundo em permanente mudança.

A tarefa de fazer uma apresentação geral da disciplina, ainda que **panorâmica**, é difícil e fadada a ter algumas omissões e simplificações. Portanto, queremos dizer claramente que este texto deve ser encarado como mais um recurso didático colocado à sua disposição nesta disciplina cujo resultado depende de um trabalho integrado com os demais instrumentos didáticos. Por isso, vamos fazer um pacto desde agora: tudo o que for dito aqui, precisa ser complementado com as aulas, tutoria e, sobretudo, com leituras complementares. É árduo, mas é assim mesmo. Afinal, nós nos inscrevemos na produção e reprodução da ciência, que para o filósofo Thomas Kuhn implica na criação e reprodução de paradigmas. Ocupamos o lugar da empreitada de criar um manual didático, completado por outros recursos, e fica para você a tarefa de dar-lhe continuidade e fazer-lhe a devida crítica nas suas limitações:

[...] dado o manual, o cientista criador pode começar suas pesquisas onde o manual o interrompe e desse modo concentrar-se exclusivamente nos aspectos sutis e esotéricos dos fenômenos naturais que preocupam o grupo. (KUHN, 1975, p. 40).

Somente com o nosso esforço conjunto, meu, dos tutores, e, sobretudo, seu, poderemos realizar a tarefa de fazermos desta disciplina uma viagem pela

Pela leitura cuidadosa e as sugestões sempre pertinentes, agradeço à Andressa Farias e à Maria Elisa Máximo, pesquisadoras do GrupCiber – Grupo de Pesquisa em Ciberantropologia – do Programa de Pós-graduação em Antropologia Social da Universidade Federal de Santa Catarina.

complexidade do mundo, micro ou macrosocial. Uma viagem que nos permita descobrir novas perspectivas de abordagem e perceber significados nas práticas cotidianas que podem ser decisivas nas atividades de gestão. De nossa parte, procuraremos sempre que possível mostrar o valor instrumental dos ensinamentos aqui apresentados. Mas não esqueça que a viagem ganha seu verdadeiro sentido quando complementada com outras atividades, para as quais você pode contar conosco.

Professor Theóphilos Rifiotis

UNIDADE 1

Dimensão Simbólica da Vida Social e Alteridade

Objetivo

Nesta Unidade, você vai:

- » Distinguir os quatro fundamentos da Antropologia: dimensão simbólica da vida social, imponderáveis da vida real, alteridade e dimensão intersubjetiva da vida social; familiarizando-se com a abordagem antropológica dos fenômenos sociais para iniciar-se na leitura que ela pode produzir no campo da Administração.

Dimensão Simbólica da Vida Social

Caro estudante!

Antes de tratar diretamente de conceitos e teorias, vamos analisar um exemplo sobre o tipo de informação contido na pesquisa antropológica e o tipo de resultado que pode ser construído a partir dela. Será uma espécie de incursão exploratória na abordagem antropológica da vida social e nas questões atinentes ao universo da Administração. Portanto, leia o texto que segue com atenção procurando pensar em como a realidade social, principalmente a profissional, é orientada por elementos formais, mas também por elementos informais, alguns conscientes e outros que são adotados no nosso cotidiano sem que nos pareça necessário ter que explicá-los.

Para iniciar, consideremos um exemplo já clássico na Antropologia das organizações que foi o estudo da bolsa de valores de Londres. Para seu conhecimento, reproduzimos a seguir um trecho do livro do antropólogo Abner Cohen, intitulado *O Homem Bidimensional* (COHEN, 1978), em que ele comenta as pesquisas realizadas sobre a *city* de Londres, chamada “coração financeiro da Europa”. Trata-se de estudos feitos numa perspectiva antropológica sobre um dos maiores centros financeiros mundiais da atualidade. Leia com atenção a sistematização daqueles estudos:

Nesses relatos fica evidente que negócios envolvendo muitos milhões de libras são diariamente efetuados na City, sem que sejam utilizados documentos escritos. Eles se fazem principalmente através de conversas diretas ou por telefone, e as pessoas afirmam que tal método é necessário à boa fluidez dos negócios. No entanto, como os riscos envolvidos são formidáveis, as transações são restritas a um pequeno número de pessoas que confiam umas nas outras. Um grau tão elevado de confiança só pode ocorrer entre homens que se conhecem, cujos valores são similares, que falam a mesma língua, com

o mesmo sotaque, que respeitam as mesmas normas e que estão envolvidos por uma rede de **relações primárias** governadas pelos mesmos valores e padrões de comportamento simbólico.

Por essas várias razões, os homens da City são recrutados em grupos

sociais exclusivistas, sendo em sua maioria produtos do sistema educacional privado inglês. As escolas desses sistemas atingem dois objetivos fundamentais: em primeiro lugar, elas socializam, ou melhor dizendo, treinam seus alunos em modelos específico [sic] de comportamento simbólico, o que inclui o sotaque, a forma de falar, a etiqueta, a maneira de gracejar, os jogos. Além disso, criam uma duradoura rede de amizade e camaradagem entre seus alunos, essas relações frequentemente continuando após a formatura, através de encontros periódicos nas associações de ex-alunos, da filiação aos mesmos clubes e de outras interações que têm lugar em outras situações sociais. (COHEN, 1978, p. 125).

Relações Primárias

São aquelas em que identificamos a prevalência de vínculos tipicamente afetivos e diretos entre as pessoas como nas relações entre familiares, vizinhos, amigos, etc. Fonte: Elaborado pelo autor deste livro.

Observe que no relato apresentado, os estudos antropológicos revelaram informações altamente relevantes para a compreensão do funcionamento daquela instituição financeira. Pois se por um lado, o mundo dos grandes negócios é, sem dúvida, orientado pela busca racional de lucratividade, por outro, os estudos feitos através da observação direta das práticas e relações entre os atores sociais neles envolvidos, no caso da *City* de Londres, mostram outro lado daquela instituição. De fato, as pesquisas demonstram que os negócios na bolsa, para terem a agilidade e a estabilidade necessárias ao seu bom funcionamento, dependem em grande parte de relações informais, pessoais, de redes de amizade e companherismo de escola, clube etc. Trata-se de uma rede de relações pessoais, consolidada através de processos não formais que são uma espécie de infraestrutura que está na base do mercado e dos negócios. Tal rede, invisível ao olhar macrossocial da economia, depende de processos de socialização microscópicos do ponto de vista sociológico e que atuam cotidianamente na formação de um grupo seletivo de operadores que compartilham uma vasta e profunda gama de valores e práticas sociais. Segundo Cohen (1978), a eficácia e a velocidade dos negócios da *City* estão diretamente vinculadas àquela rede de relações sociais primárias e informais. Fato óbvio e amplamente verificável em muitos ramos de negócios, mas não é um fato banal. Afinal, é de processos não utilitários que

provêm uma base, a partir da qual se organiza o dia a dia dos negócios não apenas na pequena empresa ou no chamado “setor informal”, mas também na *City* de Londres. Em outros termos,

Os homens da *City* constituem um grupo de interesse que participa do sistema de divisão do trabalho na sociedade inglesa. Eles usam suas conexões e o simbolismo do estilo de vida para articular uma organização corporativa que é parte formal, parte informal, e se destina a competir no sistema social mais amplo por uma fatia maior da renda nacional. (COHEN, 1978, p. 127).

A pesquisa antropológica ao estudar o cotidiano dos operadores do sistema financeiro londrino demonstra que os negócios da bolsa de valores são realizados com base em redes sociais e compartilhamento de valores que são invisíveis ao olhar externo, mas que são fundamentais no cotidiano daqueles sujeitos. Compreendemos melhor o funcionamento, digamos, efetivo da bolsa de valores conhecendo os aspectos vivenciais e cotidianos dos seus operadores. Essa é uma contribuição típica da Antropologia para o estudo e a prática da Administração.

Agora, para fixar esta ideia, mudamos para um registro mais divertido, mas sem deixar de pensar no que acabamos de concluir sobre a *City* de Londres. Leia o trecho a seguir e responda o teste elaborado por Adams (criador das tirinhas do personagem Dilbert) com “sim” ou “não”, e avalie a sua visão gerencial.

Princípio Dilbert

Está relacionado com o fato de os funcionários mais ineficazes serem sistematicamente transferidos para onde podem causar menos danos: a gerência. Isto nada mais é que uma adaptação do velho Princípio de Peter (descrito no livro de mesmo nome, que no Brasil foi batizado como *Todo Mundo é Incompetente, Inclusive Você*, de Laurence Peter), segundo o qual os funcionários capazes iriam sendo promovidos até alcançarem o seu nível de incompetência. Fonte: Nox (2002).

Você talvez esteja se perguntando se o seu perfil se incorpora com a descrição de um gerente segundo o **Princípio Dilbert**. Eis um pequeno questionário:

- Você acredita que tudo aquilo que não compreende deve ser fácil de fazer?
- Você acha necessário explicar com muitos detalhes por que “lucro” é a diferença entre receita e despesa?
- Você acha que os funcionários deveriam marcar enterros só nos finais de semana?
- As palavras a seguir são um meio de se comunicar ou um simples **jargão** “A Equipe de Liderança de Serviços na Empresa melhorará sua organização para continuar na jornada visando um modelo de Organização para Enfrentar o Mercado. Nesse sentido,

estamos consolidando a Gerência de Objetos para Serviços dentro da Empresa numa equipe de estratos interfuncionais”.

– Quando as pessoas olham para você sem acreditar no que ouviram, você repete exatamente o que acabou de dizer, só que mais alto e devagar?

“Agora marque um ponto para cada pergunta que você respondeu ‘sim’. Se somar mais de zero, parabéns – existem várias opções para o seu futuro.” (ADAMS, 1997a, p. 20-21).

O resultado deveria – na concepção de **Scott Adams** – avaliar mais do que o seu potencial para a gestão, a sua capacidade de autocrítica e de rir do próprio cotidiano gerencial, de seus pressupostos e aparentes incoerências.

As tirinhas de Dilbert são mundialmente conhecidas e certamente motivo de risos para muita gente. São irônicas, até mesmo cínicas, mas antes de tudo autocríticas. Sim, irônicas e autocríticas. O próprio autor das tirinhas, Scott Adams, definiu seu sucesso mundial como cartunista como um talento descoberto a partir de um *downsizing* da empresa em que trabalhava.

Antes de prosseguirmos, veja duas tirinhas para você saborear como Adams vê o processo de *downsizing*.

Na primeira tirinha, Adams recomenda: “Não seja você o sujeito que levanta a mão...” Você levantaria a mão?

Scott Adams

Era economista na Pacific Bell, o que lhe deu uma enorme experiência em burocracia e na generalidade das “coisas absurdas” da vida empresarial. Foi vítima de um *downsizing*, mas encontrou uma excelente forma de vingança. Provando que a caneta é mais poderosa que a espada, os cartoons Dilbert que satirizam a vida dos negócios, aparecem em cerca de 1.550 jornais e revistas de todo o mundo. Fonte: All American Speakers (2011).

Downsizing

Em bom português quer dizer “redução”. Na Administração, em linhas muito gerais e bem simples, é uma abordagem que procura racionalizar as operações numa organização visando torná-la mais eficiente. Fonte: Adaptado de Lacombe (2009).



Figura 1: Ilustração do processo de *downsizing*

Fonte: Adams (1997a, p. 119)

Nesta outra tirinha mais um *downsizing* ilustrado de Scott Adams.



Figura 2: Ilustração do processo de *downsizing*

Fonte: Adams (1997a, p. 252)

A leitura bem humorada de Scott Adams do mundo gerencial pode ser reconhecida por qualquer operador da administração como sendo parte do seu cotidiano. O que nos faz rir nas tirinhas não é apenas o seu absurdo, mas a quebra de expectativa, entre o modo como imaginamos que as coisas deveriam acontecer e como elas acontecem, pelo menos na empresa em que trabalha Dilbert... (Será que só na empresa dele?).

Atenção: quando dizemos que houve uma quebra de expectativa, estamos dizendo também que havia uma modalidade de interação esperada, uma espécie de modelo pressuposto e compartilhado pelos atores sociais. Trata-se de um repertório de condutas previsíveis, esperadas ou até mesmo “desejadas”, que compartilhamos com aqueles que fazem parte do nosso universo cultural. É uma espécie de fundo comum, pressuposto, mas nem sempre explicitado.

É exatamente neste campo que se desenvolve a pesquisa antropológica. Estamos procurando aquilo que é significativo e pressuposto pelos sujeitos sociais nas suas interações. Assim, a nossa percepção indica que nas tirinhas de Dilbert há, ao mesmo tempo, uma evidente falta de lógica, mas também uma espécie de imediata identificação com a experiência cotidiana. Aliás, o próprio autor relata no início do seu livro mais conhecido, *O princípio Dilbert* (publicado no

Brasil pela primeira vez em 1997), que ele mesmo se surpreendeu com o número de leitores que escreviam para ele afirmando que as suas tirinhas mostravam exatamente o que acontecia nas empresas em que eles trabalham. Ironicamente, Adams diz que, às vezes, ele recebe *e-mails* com casos ainda mais absurdos do que os que ele retrata nas suas **tirinhas**.

Os Imponderáveis da Vida Real

As tirinhas de Dilbert foram apresentadas logo no início da nossa disciplina a fim de mostrar alguns aspectos da abordagem antropológica dos fenômenos sociais. Para dar a você uma primeira ideia de como estudamos a vida social: procuramos observar e analisar a dimensão vivencial e o sentido

que as práticas e valores sociais têm para os sujeitos que os estão vivendo. Em outros termos, na Antropologia procuramos identificar como a experiência social se estrutura no dia a dia, como ela contribui para a formação de redes de relações sociais mais amplas e determina modos de agir e pensar dos sujeitos sociais.

Pensando em como isso pode ser aplicado aos trabalhos de Administração, leia com atenção as seguintes tirinhas do Dilbert (Figura 3):

Tirinhas

Já que falamos tanto nas tirinhas de Dilbert, porque não apresentar alguns dos personagens como são definidos pelo seu próprio inventor?

***Dilbert** – Tem 30 anos, é engenheiro e trabalha numa empresa californiana de alta tecnologia. Prefere os computadores às pessoas. Trabalha fechado em cubículos, veste roupas sem graça e a sua barriguinha revela as longas horas de trabalho sedentário. É o mais famoso da família Adams. Vive com o seu cão, Dogbert.

***Dogbert** – Parecido com Dilbert nos óculos e no “dom da palavra” é inteligente e muito cínico. É consultor externo, trata as pessoas com desdém e adora demonstrar a sua superioridade intelectual. A sua “não secreta” ambição é escravizar os humanos.

***Chefe** – É o pior pesadelo dos empregados. Não nasceu mau e sem escrúpulos, mas lutou arduamente para alcançar esse objetivo. E teve sucesso. O seu nível de inteligência está muito abaixo do de todos os empregados afinal, é por isso que é o chefe. Fonte: Powerlogic (2009).

É tudo uma questão de estratégia...



... ou uma questão de processos



Figura 3: É tudo uma questão de estratégia

Fonte: Adams (2009)

Os cenários das tirinhas apresentadas na Figura 3 mostram de modo exagerado, caricato, situações diariamente vividas como “normais”. Observamos facilmente a falta de um, digamos, “idioma” comum entre os funcionários (personagens da tirinha), entre a estratégia formal proposta e o entendimento que têm dela os funcionários, inclusive o próprio Chefe. O que deve ser altamente significativo para aqueles que definiram a estratégia lida pelo Chefe, certamente, é incompreensível ou irrelevante para outros. Então, podemos afirmar que estão aí representados dois mundos culturais numa mesma empresa.

As ironias e as contradições do comportamento dos personagens daquelas tirinhas não são e não devem ser reduzidas a uma simples “falta de racionalidade”, mas devem ser compreendidas pelo que significam para aqueles sujeitos e como elas são capazes de determinar o rumo das ações coletivas.

A análise das tirinhas permite compreender que os personagens são mostrados a partir de seus comportamentos “normais”, ou seja, sempre a partir de

uma dimensão que nunca se reduz a sua ação racional e lógica, porque no fundo ela está sempre **imbricada** numa dimensão simbólica e mesmo emocional. A reação de todos para com Patty, “diretora de processos”, é aquela que se pode ter com um estrangeiro que fala uma língua estranha, propõe coisas que nos parecem estranhas, e quer agir ao mesmo tempo como se fosse um dos nossos. Patty quer falar de dentro, mas é considerada pelos demais como estando de fora (o lugar onde Patty foi colocada é uma prova de incomunicabilidade entre o mundo dela e o dos empregados da empresa). Esta é certamente uma questão central para a Administração.

Em resumo, se observarmos de modo mais atento o que se passa concretamente com aqueles sujeitos e não apenas através dos nossos julgamentos ou nossos próprios projetos e ideais, poderemos ver como no cotidiano os sujeitos mostram, por suas atitudes e falas, que podem ser aparentemente contraditórias, uma visão própria de mundo. Dissemos mesmo sendo contraditórias... Como acreditar ao mesmo tempo em coisas contraditórias!? Sabemos que as coisas simples são difíceis de serem explicadas. Vamos tentar explicar esta questão da contradição usando um exemplo citado por um dos maiores historiadores franceses quando procura explicar o que quer dizer “acreditar”:

Como é que se pode acreditar em parte, ou acreditar em coisas contraditórias? As crianças acreditam, ao mesmo tempo, que o Papai Natal [Noel] lhes traz brinquedos pela chaminé e que esses brinquedos são postos lá pelos pais. Então, acreditarão verdadeiramente no Pai Natal [Noel]? (VEYNE, 1987, p. 12).

Papai Noel... Crer em Papai Noel? Coisa de crianças. Bem, talvez lhe pareça mais relevante, apesar de todo o mercado de produção e circulação de mercadorias criado em torno do Natal, tratar de um outro tema. Que tal, por exemplo, discutirmos a nossa crença no equilíbrio ecológico? Todos entendem hoje a dimensão do problema ecológico e sua relevância fundamental para a vida. Sabemos quais são os problemas e temos um mapa das causas, mas – paradoxalmente – relutamos enormemente em mudar nossos hábitos mais cotidianos e simples, inclusive aqueles que poderiam ser modificados sem alterar nosso modo de viver. Defendemos baleias, ararinhas azuis, pandas e outras tantas espécies de animais e plantas ameaçadas de extinção, o que é lógico e racional, e, no entanto, fazemos de conta que isso possa acontecer sem que haja mudanças significativas no nosso estilo de vida. Sabemos que não pode ser assim, mas continuamos agindo deste modo. Certo? Certo não está, mas é assim que todos

Imbricada

De imbricar, ligar (-se) estreitamente a. Fonte: Houaiss (2009).

Perdulário

Que ou aquele que gasta excessivamente; esbanjador, gastador. Fonte: Houaiss (2009).

nós continuamos reproduzindo cotidianamente nosso estilo de vida de consumo exagerado, que para muitos pode ser chamado **perdulário**, e ao mesmo tempo defendendo bandeiras ecológicas.

Para a Antropologia, o mais importante é identificar os modos pelos quais os sujeitos estudados enfrentam, interpretam e agem no mundo, nos pareçam eles contraditórios ou não. Uma tal contradição que é própria de um grupo social é uma base a partir da qual os sujeitos daquele grupo avaliam e organizam suas práticas cotidianas. Ao identificar uma contradição como estamos aqui discutindo, mais do que procurar resolvê-la, procuramos ver qual a sua importância nos modos de agir e pensar dos sujeitos e que tipo de consequências ela pode produzir no seu próprio contexto social.

Além do mais, é importante lembrar que se pode acreditar por diversas razões: informações científicas, experiência própria, mas também pela posição de autoridade de quem afirma. Podemos acreditar ou desacreditar não somente pelo valor lógico e racional de um argumento, certo?

Achamos que não seria exagerado lembrar aqui que todos sabemos que o ser humano é um animal racional, mas poucas vezes nos damos conta da “contradição” dessa definição. Reduzir o ser humano exclusivamente ao seu lado racional é simplificar e evitar entrar no âmago dos comportamentos sociais. É evitar a complexidade. Pense nisso sempre de agora em diante, pois vai ser muito útil para que você possa compreender comportamentos que lhe parecem “anormais”.

É esse um ponto, digamos, menor no sentido de ser microscópico, mas certamente de grande importância para o estudo dos comportamentos sociais. É neste campo que atua a Antropologia, colocando em evidência toda uma gama de comportamentos sociais dispersos no nosso cotidiano e que vão se conectando e se somando com outros compondo um quadro no qual organizamos e realizamos a nossa vida social.

A simples observação (porém, atenta) dos nossos modos de falar e agir na nossa vida diária mostra que toda a ação humana comporta uma dimensão de automatismo, de caráter não diretamente reflexivo. Nosso modo de ser e agir

tem sempre uma dimensão que **Bronislaw Malinowski**, um dos fundadores da Antropologia moderna, chamou de **imponderáveis da vida real**.

Segundo Malinowski (1984, p. 29-30):

[...] há uma série de fenômenos de suma importância que de forma alguma podem ser registrados apenas com o auxílio de questionários ou documentos estatísticos, mas devem ser observados em sua plena realidade. A esses fenômenos podemos dar o nome de *os imponderáveis da vida real*. Pertencem a essa classe de fenômenos: a rotina do trabalho diário do **nativo**; os detalhes de seus cuidados corporais; o modo como prepara a comida e se alimenta; o tom das conversas e da vida social ao redor das fogueiras; a existência de hostilidade ou de fortes laços de amizade, as simpatias ou aversões momentâneas entre as pessoas; a maneira sutil, porém inconfundível, como a vaidade e a ambição pessoal refletem no comportamento de um indivíduo e nas reações emocionais daqueles que o cercam. Todos esses fatos podem e devem ser formulados cientificamente e registrados; entretanto, é preciso que isso não se transforme numa simples anotação superficial de detalhes, como usualmente é feito por observadores comuns, mas seja acompanhado de um esforço para atingir a atitude mental que neles se expressa. É esse o motivo por que o trabalho de observadores cientificamente treinados, aplicado ao estudo consciencioso dessa categoria de fatos, poderá, acredito, trazer resultados de inestimável valor.

Bronislaw Kasper Malinowski (1884–1942)

Considerado um dos fundadores da antropologia social. É fundador da Escola Funcionalista, não se opôs ao nacionalismo do fim do século XIX, mas elaborou um pensamento que alia romantismo e positivismo. A partir de 1915, redigiu a primeira monografia etnográfica na Nova Guiné, deste estudo originou-se a obra “Os Argonautas do pacífico oeste”, publicado em 1922. Além do pacífico, trabalhou com tribos da Austrália, do Arizona, da África oriental e do México. Fonte: Rebouças (2009).

Nativo

É o termo corrente na antropologia para designar os sujeitos com os quais realizamos as nossas pesquisas. Etimologicamente, ele representa a ideia de nascido ou, mais genericamente, de um sujeito pertencente ao meio cultural que é estudado pelo antropólogo. Fonte: Elaborado pelo autor deste livro.

A noção antropológica de “imponderáveis da vida real” compreende aquela classe de fenômenos do nosso dia a dia sobre os quais não paramos para pensar, ou se paramos, eles nos parecem apenas evidentes, óbvios... De fato,

em todas as sociedades humanas encontramos uma série de modos de agir e pensar que podem ser chamados de padrões de comportamento normativo, que são não racionais, não utilitários, mas que desempenham um papel crucial na estruturação da vida social. Tais padrões são por um lado expressivos, ou seja, eles mostram algo de nós para os outros, mas também são instrumentais porque é através deles que criamos e mantemos as nossas relações sociais e o modo próprio de existir da nossa sociedade. Portanto, como temos afirmado desde o início do nosso livro, o comportamento humano está sempre mediado por padrões não exclusivamente racionais e explícitos. É nesse sentido que dizemos que o ser humano é cultural ou, num nível mais amplo, que ele está sempre envolvido numa segunda dimensão: a dimensão simbólica.

Atenção: a noção de símbolo é mais complexa e envolve dimensões variadas. Segundo Cohen (1978, p. 9):

São símbolos os objetos, atos, conceitos ou formas de linguagem que acumulam ambigualmente vários significados diferentes e que, simultaneamente, evocam emoções e sentimentos, impelindo os homens à ação. Eles aparecem usualmente em atividades formalizadas, tais como cerimoniais, rituais, trocas de presentes, gracejos cuja forma é prescrita pela tradição, juramentos, comer e beber em grupo.

Acostumados e preparados socialmente para valorizarmos os comportamentos racionais ou pelo menos para termos a racionalidade como critério mais importante de julgamento, você pode se sentir inicialmente pouco à vontade para analisar os fenômenos simbólicos. Eles podem parecer detalhes sem importância, problemas de entendimento, falta de reflexão etc. Podemos até mesmo compreender a lógica da sua aparente “inutilidade”... e até que eles possam ser diferentes do nosso. Porém, é difícil compreender – sem o devido preparo teórico-metodológico – a sua importância e, sobretudo, o significado que tais comportamentos têm para os sujeitos sociais e por que eles são estruturantes dos seus modos de agir e pensar. Afinal, nem sempre é fácil considerar o ponto de vista do outro como válido, mas é ainda mais difícil identificar o significado que os modos de agir e pensar têm para o outro.

Agora já podemos dizer, e você irá compreender sem dificuldade, da usualidade de se postular que o antropólogo é aquele que deve sempre procurar “se colocar no lugar do outro”, “ver as coisas do ponto de vista dos nativos”, o que equivaleria a conviver com aqueles que ele estuda para poder perceber de forma consciente aquilo que era apenas óbvio e familiar para os sujeitos estudados. O que interessa para o antropólogo é saber o que os sujeitos estão fazendo e pensam que estão fazendo, e qual sentido tem isso para eles, e não o que ele, antropólogo, pensa de tudo isso.

Numa perspectiva mais crítica e atual, seguindo Geertz (1997), considera-se que a operação cognitiva realizada na pesquisa antropológica, implícita na ideia de “colocar-se no lugar do outro”, estaria mais adequadamente formulada em termos de conceitos da “experiência próxima” e da “experiência distante”:

Um conceito de “experiência próxima” é, mais ou menos, aquele que alguém – um paciente, um sujeito, em nosso caso um informante – usaria naturalmente e sem esforço para definir aquilo que seus semelhantes vêem, sentem, pensam, imaginam etc. e que ele próprio entenderia facilmente, se outros o utilizassem da mesma maneira. Um conceito de “experiência distante” é aquele que especialistas de qualquer tipo – um analista, um pesquisador, um etnógrafo, ou até um padre ou um ideologista – utilizam para levar a cabo seus objetivos científicos, filosóficos ou práticos. (GEERTZ, 1997, p. 87).

A Antropologia é uma ciência que se volta para o outro. Isso se traduz concretamente nos seus conceitos fundamentais, estes serão tema de estudo das Unidades 2 e 3, e nos métodos que ela emprega, este assunto será abordado na Unidade 4. É o outro na dimensão vivencial da sua experiência que é o nosso objeto de pesquisa. Portanto, podemos definir o trabalho do antropólogo nestes termos: um **pesquisador que procura captar conceitos que para os sujeitos** que ele estuda são “conceitos de experiência próxima” e fazer conexões deles com aqueles de “experiência distante”, criados pelos teóricos para captar elementos mais gerais da vida social (GEERTZ, 1997, p. 88).

Certamente que estamos num grau de abstração muito grande e que tudo isso ficará mais claro no desenvolvimento da disciplina. Mas é importante, você ir

Esse vaivém entre a teoria e a empiria será objeto de reflexão específica na Unidade 4, dedicada à Metodologia na Antropologia.

se familiarizando, como tem feito desde o início, com a abordagem antropológica. Porque afinal, não é possível resumir tudo neste pequeno texto... Para chegarmos à próxima Unidade, que é dedicada à análise das teorias da cultura, precisamos ainda nesta introdução preparar você para a compreensão dos sentidos compartilhados (explícita e implicitamente) nas práticas sociais, nos sentidos próprios e verdadeiros para os sujeitos pesquisados, os “nativos”.

Para auxiliar na tarefa (ou complicar...), é importante que você aprenda desde logo que o significado de um comportamento ou fala não está nele mesmo.

O significado é um resultado de algo compartilhado entre os sujeitos envolvidos numa determinada cena de ação social.

Você compreenderá melhor este conceito quando estudarmos a Teoria da Cultura na Unidade 2.

Por enquanto, vamos dar um pequeno exemplo para pensarmos sobre a ideia do outro e de que o significado é um produto construído por uma interação social, ou como no clássico exemplo dado por Geertz em *A Interpretação das culturas*:

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, num [sic] observação “fenomenalista”, ninguém poderia dizer qual delas seria um tique nervoso ou uma piscadela, ou, na verdade, se ambas eram piscadelas ou tiques nervosos. [...] Todavia, isso é apenas o princípio. Suponhamos [...] que haja um terceiro garoto que, e para divertir maliciosamente seus companheiros, imita o piscar do primeiro garoto de uma forma propositada, grosseira, óbvia etc. (GEERTZ, 1978, p. 16).

Reflita sobre as piscadelas como um exemplo de comportamentos que podem ser interpretados de múltiplas maneiras. Bem, e como sabemos qual é piscadela, tique ou imitação? O melhor seria “nos colocarmos no lugar do outro”. É este o sentido da pesquisa antropológica: identificar e analisar o ponto de vista do outro.

Falamos várias vezes na noção fundamental da Antropologia: o Outro. Portanto, para que você tenha uma melhor compreensão sobre aquela noção, vamos agora nos deter em refletir sobre o seu estatuto na pesquisa antropológica.

Acompanhe um pouco mais os caminhos da nossa disciplina, para que você possa entender o alcance teórico-metodológico da noção que está implícita no que estamos discutindo até aqui: alteridade.

Alteridade

A noção de alteridade (*alter*: em latim quer dizer “outro”) está ligada ao reconhecimento do outro. A alteridade tem uma dimensão de reconhecimento da diferença e respeito por ela. É o que estávamos discutindo quando falamos em “ver as coisas do ponto de vista do nativo”, de respeitar o ponto de vista dos sujeitos que pesquisamos. Eles, os sujeitos da nossa pesquisa, são o nosso Outro, aqueles com os quais nos relacionamos no nosso trabalho e cujas práticas e discursos estaremos analisando. Quando nos referimos a um Outro, estamos nos referindo a uma relação nós(eu)-eles(tu). Analisar o que o Outro pensa sobre o que está fazendo, implica em que eu (analista) me pergunte o que eu mesmo penso sobre aquilo e qual o significado atribuído pelo Outro.

Separar, ou melhor, ter consciência da diferença entre o que eu penso e o que pensa o outro é uma condição ***sine qua non*** para a existência da Antropologia. **Só há Antropologia quando o outro é transformado em meu interesse de pesquisa e com ele me relaciono. Por esta razão a alteridade é fundamental na Antropologia.**

Sine qua non

[Latim, “sem a qual não”]
Expressão que indica uma cláusula ou condição sem a qual não se fará certa coisa.
Fonte: Ferreira (2010).

Veja detalhes do trabalho antropológico na Unidade 4.

A experiência da alteridade (e a elaboração dessa experiência) leva-nos a ver aquilo que nem teríamos conseguido imaginar, dada a nossa dificuldade em fixar nossa atenção no que nos é habitual, familiar, cotidiano, e que consideramos “evidente”. Aos poucos, notamos que o menor dos nossos comportamentos (gestos, mímicas, posturas, reações afetivas) não tem realmente nada de “natural”. Começamos, então, a nos surpreender com aquilo que diz respeito a nós mesmos, a nos espiar. O conhecimento antropológico da nossa cultura passa inevitavelmente pelo conhecimento das outras culturas; e devemos especialmente reconhecer que somos uma cultura possível entre tantas outras, mas não a única. (LAPLANTINE, 2000, p. 21).

Etnocentrismo

Tendência do pensamento a considerar as categorias, normas e valores da própria sociedade, ou cultura, como parâmetro aplicável a todas as demais.

Fonte: Ferreira (2010).

Pode parecer racionalmente fácil, mas a experiência deste respeito pelo Outro é bastante complicada. Afinal, vemos e vivemos o mundo através da nossa própria cultura, e temos uma tendência para considerar aceitável, correto, justo, justificável, ou mesmo natural nosso próprio modo de vida. É o que chamamos de etnocentrismo: a nossa cultura como centro e métrica do mundo. Na realidade, todas as culturas são **etnocêntricas**.

A postura científica clássica é considerar que o próprio antropólogo em relação à sua cultura é etnocêntrico e que ele deve ter consciência deste processo no seu trabalho. Sua atitude deveria ser a oposta ao etnocentrismo, ou seja, ele deveria adotar a relatividade cultural.

A relatividade cultural é uma noção fundamental enunciada por Melvin Herskovits no final dos anos 1940. Tal noção tem como base um amplo conjunto de fatos identificados pelos antropólogos nos mais variados contextos sociais, os quais mostram que os julgamentos sociais são baseados na experiência, e cada indivíduo interpreta a experiência nos limites da sua própria endoculturação. Consequentemente, cada sujeito pertencente a uma cultura, percebe e avalia as outras a partir de uma, digamos, “autovalorização”, uma forma de etnocentrismo. Em linhas gerais, a tomada de consciência deste fato e a sua problematização dão origem ao relativismo cultural.

Atenção:

Não se deve confundir etnocentrismo e racismo. O racismo consiste em sustentar: 1) que existem raças distintas; 2) que certas raças são inferiores (moralmente, intelectualmente, tecnicamente); 3) que esta inferioridade não é social ou cultural (quer dizer, adquirida), mas inata e biologicamente determinada. O etnocentrismo, por sua vez, consiste em manter a sua própria civilização e suas próprias normas sociais (construídas, depois adquiridas) como superiores às outras. (LABURTHE-TOLRA; WARNIER, 1997, p. 31).

Este tema ficará mais claro depois de você estudar a Unidade 2 onde apresentamos as teorias da cultura.

A postura antropológica implica em reconhecer a diferença entre as culturas, inclusive daquela do próprio antropólogo, sempre procurando respeitar esta diferença e considerá-la como uma relação intersubjetiva. Na Antropologia, a própria **realidade cultural** é entendida como um produto de sujeitos em relação, sujeitos que compartilham e têm em comum uma cultura, com expectativas e modelos de comportamento.

Além do mais, pense em como você estranha e até fica curioso sobre modos de vida diferentes do seu. Quando viajamos para um local diferente ou até mesmo um país diferente, surgem muitas ocasiões em que somos levados a pensar não apenas em como “eles” são, mas como somos nós mesmos. Certo? O que eles comem e o que gostamos de comer? O que lhes parece belo e o que nos parece belo? Como se comportam na política ou no transporte público? E como fazemos isso no nosso meio social? E assim por diante. Há sempre um grau de comparação nos modos de falar sobre o Outro. Não há?

Você concordaria então que ao percebermos o Outro na sua diferença, ao mesmo tempo compreendemos melhor a nós mesmos? Para vermos e analisarmos a cultura do outro, examinamos a nossa própria cultura. A alteridade é, portanto, um fundamento relacional da vida social. O Outro é sempre o objeto da nossa reflexão e nos ensina sobre ele e também sobre nós mesmos. Você concorda?

Em resumo, como você deve estar percebendo, a análise antropológica está baseada numa relação entre eu(nós) e o outro(eles), e entre teoria e empiria, num vaivém constante entre ideias abstratas e situações empíricas. Assim, pensar a questão da alteridade exige um exercício constante entre o autoconhecimento da própria sociedade ou grupo ao qual pertence o antropólogo e aqueles aos quais dedica o seu estudo.

Para que você tenha mais elementos didáticos para fundamentar a sua compreensão sobre a dimensão simbólica da vida social, os imponderáveis da vida real e a alteridade, citamos a seguir um trecho didaticamente escolhido para esta finalidade. Trata-se de um trecho do livro **Cartas Persas**, do filósofo francês Montesquieu.

No trecho citado a seguir de uma dessas cartas, temos ao mesmo tempo uma descrição com muita ironia e uma crítica ao sistema monárquico. É um texto muito interessante em que aprendemos muito sobre três noções fundamentais que desenvolvemos até aqui na nossa disciplina: etnocentrismo, relatividade cultural e alteridade.

Cartas Persas

Montesquieu tornou-se famoso na filosofia e nos estudos de ciência política como o autor de *O Espírito das Leis* (1773). Porém, ele também escreveu um livro muito interessante, publicado em 1721, no qual ele escreve como se fosse um persa em visita à França e descrevendo como se vive naquele país tão diferente do seu para o destinatário das suas cartas. Assim, Montesquieu em *Cartas Persas* descreve as impressões de um persa que, longe do seu país de origem, escreve em forma de cartas o que lhe chama a atenção no cotidiano da sociedade francesa do século XVIII. Fala sobre o teatro, o dinheiro em papel, o poder do rei, a moda etc. Nas suas cartas ele ao mesmo tempo em que diz para o destinatário das suas cartas como é a vida na França, mostra o que mais lhe surpreende comparando com a sociedade persa. Fonte: Elaborado pelo autor deste livro.

Leia com atenção o trecho que selecionamos para você das *Cartas Persas*:

[...] O rei da França é o príncipe mais poderoso da Europa. Não tem minas de ouro como o rei da Espanha, seu vizinho, mas possui mais riquezas que este, porque as tira da vaidade de seus súditos, mais inesgotável que todas as minas. Foi visto empreender ou sustentar grandes guerras, não tendo outros fundos senão títulos de honra para vender; e, por um prodígio do orgulho humano, suas tropas tinham sempre seu soldo em dia, suas praças bem municiadas e suas frotas bem equipadas. Por outro lado, esse rei é um grande mágico. Exerce seu poder sobre o próprio espírito de seus súditos e os leva a pensar como ele quer. Se há somente um milhão de escudos em seu tesouro real e se tiver necessidade de dois milhões, só tem que persuadi-los que um escudo vale dois; e eles acreditam. Se tem uma guerra difícil a sustentar e se não tiver dinheiro, só tem que pôr na cabeça deles que um pedaço de papel é dinheiro; e eles logo se convencem disso. Chega até mesmo a convencê-los de que ele cura todo tipo de doenças, bastando para tanto tocá-los, tão grande é a força e o poder que tem sobre suas mentes¹.

Mago

Que exerce fascínio; sedutor, mágico; entre os medos e persas, sacerdote seguidor do zoroastrismo, estudioso dos astros e pertencente a uma classe privilegiada que exercia influência sobre o Estado. Fonte: Houaiss (2009).

O que digo a respeito deste príncipe não deve te surpreender. Há um outro **mago** mais forte que ele, que não é menos senhor de seu espírito do que o é daquele dos outros. Esse mago se chama papa. Ora obriga a crer que três são um único, ora que o pão que se come não é pão ou que o vinho que se bebe não é vinho, e mil outras coisas dessa espécie. E para manter o povo sempre alerta e não deixá-lo perder o hábito de acreditar, de tempos em tempos lhe dá, para exercitá-la, certos artigos de fé. Há dois anos divulgou um grande texto chamado constituição² e quis obrigar, sob pena de grandes castigos, esse príncipe e todos os seus súditos a acreditar em tudo o que nele estava contido. Teve sucesso com o príncipe que logo se sujeitou e deu o exemplo a seus súditos, mas alguns dentre eles se revoltaram e disseram que não queriam crer em nada de tudo aquilo que constava nesse escrito. Foram as mulheres que desencadearam toda essa revolta que dividiu toda a corte, todo o reino e todas as famílias.

Sublevam

De sublevar, revoltar-se, rebelar-se, amotinar-se. Fonte: Ferreira (2010).

Essa constituição lhes proíbe de ler um livro que todos os cristãos afirmam que foi trazido do céu; e propriamente o Alcorão deles. As mulheres, indignadas pelo ultraje perpetrado contra seu sexo, **sublevam** tudo contra a constituição; conclamaram para seu lado os homens que, nesse assunto, não querem ter privilégio algum. Deve-se, portanto, confessar que esse mufti³ não raciocina mal e, pelo

grande Ali, deve ter sido instruído nos princípios de nossa santa lei, pois, uma vez que as mulheres são de uma criação inferior à nossa e que nossos profetas nos dizem que elas não entrarão no paraíso, porque deveriam elas se interessar em ler um livro que só é feito para ensinar o caminho do paraíso?

Ouvi contar do rei coisas que têm algo de prodigioso e não duvido que vacilarias em acreditar nelas. Dizem que, durante a guerra que movia contra seus vizinhos, todos coligados contra ele, tinha no reino um número incomensurável de inimigos invisíveis que o cercavam; acrescentam que ele os procurou por mais de trinta anos e que, apesar dos infatigáveis cuidados de certos **dervixes**, que são de sua confiança, não conseguiu encontrar nem um sequer. Eles vivem com ele, estão em sua corte, em sua capital, em suas tropas, em seus tribunais e, no entanto, dizem que terá o desgosto de morrer sem tê-los encontrado. Dir-se-ia que existem em geral e que em particular somem: é uma corporação, mas sem membros. Sem dúvida o céu quer punir esse príncipe por não ter sido mais moderado no tratamento dos inimigos que venceu, porquanto lhes envia invisíveis, cujo gênio e destino estão acima do dele.⁴ Vou continuar te escrevendo e te informando sobre coisas bem diferentes do caráter e do gênio persa. É realmente a mesma terra que nos leva a ambos, mas os homens do país em que vivo e aqueles do país em que estás são homens bem diferentes.

Dervixes

O mesmo que daroês: membro de qualquer ordem monacal muçulmana que geralmente faz votos de pobreza, humildade e castidade. Fonte: Houaiss (2009).

Notas:

¹ Estes dois últimos parágrafos se referem a Luís XIV (1638–1715), rei da França. Durante as guerras contra a Liga de Augsburg (1681–1697) e pela Sucessão da Espanha (1701–1714), ambas provocadas pelas desmesuradas ambições de Luís XIV, este rei não encontrou recursos somente na venda de cargos mais ou menos inúteis, mas também na de títulos de nobreza. Nos últimos 25 anos de seu reinado, Luís XIV fez variar continuamente o valor da moeda, obrigando inclusive seus credores a aceitar papéis regatáveis a longo prazo como pagamento. Com relação às curas pelo simples toque do rei, é uma referência à cura das escrófulas ou fístulas provocadas pela tuberculose.

² Trata-se da bula papal Unigenitus que, como se verá logo a seguir no texto, entre outras coisas proibia as mulheres de lerem a Bíblia.

³ Mufti – (do árabe Mufti, intérprete) é o jurisconsulto muçulmano que interpreta e julga as pendências e dá as sentenças com base na religião.

⁴Os inimigos invisíveis são os jansenistas (corrente cristã que primava pelo extremo rigor na prática religiosa e que estava difundida em todos os meandros do poder e da sociedade); os dervixes são os padres jesuítas que eram de absoluta confiança do rei.

(MONTESQUIEU, 2006, p. 72–73).

Você entende agora como é possível um estrangeiro, descrevendo o que vê e como percebe outra experiência social, falar sobre si mesmo e ao mesmo tempo em que fala sobre o outro?

Pense em quantas comparações com contextos familiares ao narrador são utilizadas para descrever o rei e a vida na França. Quando **descrevemos o universo cultural** de um grupo social estamos – necessariamente – utilizando uma forma de comparação entre o que nos é familiar e o que estamos relatando da nossa observação.

Chamamos etnografia a atividade de relatar o que foi observado diretamente pelo pesquisador. Trata-se mais do que observar e escrever o que observamos como veremos na Unidade 4 da disciplina.

Finalmente, antes de passarmos aos exercícios de reflexão sobre os conteúdos da Unidade 1, queremos reforçar as ideias desta Unidade deixando mais uma dica sobre a alteridade e a postura científica do antropólogo.

Para iniciar o debate sobre alteridade, podemos adotar uma postura semelhante àquela do neorologista Oliver Sacks, que num interessante livro sobre casos clínicos não se dedica a refletir sobre a doença em si mesma, mas concentra sua atenção no paciente que a doença acometeu. Digamos que no caso de um médico, como Sacks, para além do doente e da doença, nos reencontramos com as pessoas concretas cujas experiências vivenciais passam a ser reveladoras de uma outra dimensão, a qual nos era ocultada pelos processos de produção da nossa própria percepção que nos colocava apenas diante de uma doença, sua etiologia e processo curativo.

Enquanto

Para o médico, o estudo da doença exige o estudo da identidade, os mundos interiores que os pacientes criam sob o impulso da doença. Mas a realidade dos pacientes, as formas como eles e seus cérebros constroem seus próprios mundos, não podem ser totalmente compreendida pela observação do comportamento, do exterior. Além da abordagem objetiva do cientista, do naturalista, também devemos empregar um ponto de vista intersubjetivo, mergulhando, como

escreve Foucault, “no interior da consciência mórbida, [tentando] ver o mundo patológico com os olhos do próprio paciente”. (SACKS, 1995, p. 18).

De passagem queremos deixar registrado que no livro de Sacks (1995) há um caso de uma bióloga que tem uma forma de “autismo” especial. Ela mesma se definiu pela sua dificuldade de se relacionar com os outros nos seguintes termos: “A maior parte do tempo, eu me sinto como um antropólogo em Marte” (SACKS, 1995, p. 267). Para além da analogia que nos interessa aqui, importa dizer que seu estado não impediu a bióloga Temple Grandin de tornar-se professora e pesquisadora na Universidade do Colorado nos Estados Unidos da América.

Complementando...

- » Para se inteirar das pesquisas na área da Antropologia, você pode visitar o *site*: <www.antropologia.com.br>. Acesso em: 11 set. 2017.

Resumo

Nesta Unidade, você viu que a abordagem antropológica dos fenômenos sociais tem como ponto de partida as experiências cotidianas dos sujeitos sociais. Na Antropologia, estudamos especialmente uma ordem de fenômenos chamados “imponderáveis da vida real”, sempre procurando destacar a dimensão simbólica. Você aprendeu também que a alteridade é um fundamento da vida social. Por essa razão, utilizamos recorrentemente a ideia de “se colocar no lugar do outro”, “ver as coisas do ponto de vista dos outros”, ou seja, é pelo convívio com aqueles que estudamos que podemos identificar de forma consciente aquilo que para eles era apenas óbvio e familiar. Digamos uma vez mais que aquilo que interessa ao antropólogo é saber o que os sujeitos estão fazendo e pensam que estão fazendo, e qual sentido tem isso para eles. Em resumo, a Antropologia é uma ciência que se volta para o Outro.

Finalmente, para você assimilar bem o que está sendo apresentado e discutir essa complexa temática, faça as atividades propostas a seguir. Você utilizará uma crônica de Clarice Lispector, intitulada *Se eu fosse eu*, e uma passagem do conto *A Carta Roubada*, de Edgar Allan Poe, procurando relacioná-los com o conteúdo da nossa Unidade 1.

Atividades de Aprendizagem

1. Leia com atenção o texto *Se eu fosse eu* de Clarice Lispector:

Quando não sei onde guardei um papel importante e a procura se revela inútil, pergunto-me: se eu fosse eu e tivesse um papel importante para guardar, que lugar escolheria? Às vezes dá certo. Mas muitas vezes fico tão pressionada pela frase “se eu fosse eu”, que a procura do papel se torna secundária, e começo a pensar. Diria melhor, sentir. E não me sinto bem. Experimente: se você fosse você, como seria e o que faria? Logo de início se sente um constrangimento: a mentira em que nos acomodamos acabou de ser levemente locomovida do lugar onde se acomodara. No entanto já li biografias de pessoas que de repente passavam a ser elas mesmas, e mudavam inteiramente de vida.

Acho que se eu fosse realmente eu, os amigos não me cumprimentariam na rua porque até a minha fisionomia teria mudado. Como? Não sei.

Metade das coisas que eu faria se eu fosse eu, eu não posso contar. Acho, por exemplo, que por um certo motivo eu terminaria presa na cadeia. E se eu fosse eu, eu daria tudo o que é meu, e confiaria o futuro ao futuro. “Se eu fosse eu” parece representar o nosso maior perigo de viver, parece a entrada nova no desconhecido. No entanto tenho a intuição de que, passadas as primeiras chamadas loucuras da festa que seria, teríamos enfim em pleno a dor do mundo. E a nossa dor, aquela que aprendemos a não sentir. Mas também seríamos por vezes tomados de um êxtase de alegria pura e legítima que mal posso adivinhar. Não, acho que já estou adivinhando por que me senti sorrindo e também senti uma espécie de pudor que se tem diante do que é grande demais. (LISPECTOR, 1992, p. 160).

2. Prepare um breve comentário escrito (uma meia lauda) sobre os dois pontos a seguir e envie para a tutoria pelo Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem (AVEA) que irá ler o seu texto e discuti-lo com você:

- a) Entendemos de imediato que “se eu fosse eu” os amigos não me reconheceriam e a ideia “loucuras da festa que seria”, estaríamos “livres” para agir... E qual o significado do êxtase de alegria e do pudor “diante do que é grande demais”?
- b) O que significa e por que numa primeira leitura não vemos que “se eu fosse eu” teria “em pleno a dor do mundo”, aquela “que aprendemos a não sentir”?

3. Agora, leia com atenção este outro trecho de *A Carta Roubada*, de Edgar Allan Poe:

Trata-se de um conto muito interessante em que são retratados os métodos aplicados por um chefe de polícia no século XIX em Paris e aqueles do “herói” da história Monsieur Dupin. É um caso simples, muito simples, simples demais, pois desde o início todos sabem que o ladrão é o Ministro, porém, se quer manter em segredo a carta, que poderá ser usada para fazer chantagem contra uma importante personagem da corte, a rainha talvez. O chefe de polícia subestima os métodos do Ministro e não consegue recuperar a carta. Dupin recupera a carta e explica o método que ele utilizou com o seguinte exemplo:

Conheci um garotinho de oito anos cujo êxito como adivinhador, no jogo de “par ou ímpar”, despertava a admiração de todos. Este jogo é simples e se joga com bolinhas de vidro. Um dos participantes fecha na mão algumas bolinhas e pergunta ao outro se o número é par ou ímpar. Se o companheiro acerta, ganha uma bolinha; se erra, perde uma. O menino a que me refiro ganhou todas as bolinhas de vidro da escola. Naturalmente, tinha um sistema de adivinhação que consistia na simples observação e no cálculo da astúcia de seus oponentes.

Suponhamos, por exemplo, que seu adversário fosse um bobalhão que, fechando a mão, lhe perguntasse: “Par ou ímpar?”

Nosso garoto responderia “ímpar”, e perderia; mas, na segunda vez, ganharia, pois diria com seus botões: “Este bobalhão tirou par na primeira vez, e sua astúcia é apenas suficiente para que apresente um número ímpar na segunda vez. Direi, pois, ímpar”. Diz ímpar e ganha. Ora, com um simplório um pouco menos tolo que o primeiro, ele teria raciocinado assim: “Este sujeito viu que, na primeira vez, eu disse ímpar

e, na segunda, proporá a si mesmo, levado por um impulso a variar de ímpar para par, como fez o primeiro simplório; mas, pensando melhor, acha que essa variação é demasiado simples, e, finalmente, resolve-se a favor do par, como antes”.

Eu, por conseguinte, direi par. Pois bem. Esse sistema de raciocínio de nosso colegial, que seus companheiros chamavam sorte, o que era, em última análise? (POE, 1998, p. 221-222).

4. Prepare um breve comentário escrito (uma meia lauda) sobre os dois pontos a seguir e envie para a tutoria, que irá ler o seu texto e discuti-lo com você:

- a) O que era a “sorte” do nosso garotinho das bolinhas de vidro?
- b) Procure relacionar a passagem citada anteriormente com um piscar de olhos, uma piscadela, e a significação do comportamento. Pense na noção de alteridade e de intersubjetividade.

5. Finalmente, para auxiliar o seu estudo da Unidade 1, pense e discuta com seus colegas o seguinte trecho já citado anteriormente de *A Interpretação das culturas*, de Geertz:

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 qual delas seria um tique nervoso ou uma piscadela, ou, na verdade, se ambas eram piscadelas ou tiques nervosos. (GEERTZ, 1978, p. 16).

UNIDADE 2

Teoria da Cultura

Objetivo

Nesta Unidade, você vai:

- » Reconhecer as principais correntes teóricas e os fundamentos da teoria da cultura.

Introdução

Caro estudante,

Vamos iniciar a Unidade 2. Para que você atinja o objetivo proposto nesta Unidade, passaremos em revista um conjunto de definições características dos principais aspectos da cultura. O que possibilitará a abordagem da “cultura organizacional”, para aprendermos a fazer a diferença entre cultura *na* empresa e *da* empresa e, assim, podermos aprofundar o diálogo entre Antropologia e Administração.

A porta de entrada para a Antropologia é a cultura. Para dizer de outro modo, todo mundo sabe que a Antropologia estuda a cultura, o problema é saber o que é cultura. A primeira coisa que devemos saber é que não existe apenas um único conceito de cultura e que os conceitos existentes contam a própria história da Antropologia e seu desenvolvimento teórico. De fato, trata-se de uma noção ampla, de uso coloquial, que foi conceitualmente apropriada por outras disciplinas, e que continua sendo um referencial teórico fundamental para a Antropologia. Certamente, “cultura” é uma categoria central para pensarmos a vida social. O que quer dizer que ela é objeto de intensas disputas teóricas, fazendo dela uma categoria **polissêmica**.

Polissêmico

Que tem mais de um significado.

Fonte: Ferreira (2010).

Você sabe muito bem que há também certo modismo no uso do termo “cultura”. Quantas vezes ele é utilizado para pretensamente “explicar” modos de agir e pensar? Saiba desde logo que é típico desta postura simplificadora e equivocada do ponto de vista da Antropologia o uso do conceito de “cultura”. Como quando se diz “tudo é cultural” ou “isso é cultural...”, evocando-se através daquelas expressões uma pretensa explicação, algo como uma categoria autoexplicativa. Algo impreciso e analiticamente vazio do tipo: “Você sabe, é um problema cultural...”. (Você certamente conhece usos e apropriações de termos técnicos e científicos da Administração sem fundamento teórico. E sabe os equívocos resultantes deles... Lembre-se de que na sociedade moderna na qual a informação circula com grande liberdade este é um fenômeno bastante comum).

É possível que a categoria analítica “cultura” esteja passando por aquele mesmo processo que sofreu a psicanálise quando se popularizou a expressão: “Freud explica...”, uma expressão maliciosa do tipo “Bem, você sabe, só Freud explica...”. Apenas insinuando, deixando um subentendido no ar, que não explica nem como e tampouco o que parecia explicar. Portanto, a categoria “cultura” deve ser objeto de estudo e não um pressuposto naturalizado.

Veja bem, não se trata de purismo, reserva de mercado ou algo similar. Ao contrário, sabemos muito bem que o uso generalizado da noção de “cultura” trouxe uma ampla divulgação da Antropologia e permitiu que ela ampliasse seus diálogos com os mais diversos setores da atuação social moderna. Porém, ao mesmo tempo não podemos deixar de evidenciar que ela implicou numa série de simplificações e imprecisões que podem estar na origem de várias controvérsias. Portanto, você precisa se preparar conceitualmente para enfrentar este debate, e para isso faremos nesta Unidade uma revisão sistemática, ainda que sintética, das teorias da cultura.

Tenha sempre em mente que tal preparação teórica é fundamental para você se posicionar, por exemplo, em relação aos debates e estratégias de gerenciamento no que se refere ao campo da “cultura organizacional”. Como enfrentar tal debate se nós mesmos não conhecemos os fundamentos da teoria da cultura ou se os nossos interlocutores não têm domínio teórico necessário neste campo? Como agir no momento de definir um plano de ação para reestruturar uma organização sem compreendermos qual a teoria que dá suporte e fundamenta a ação no campo da “cultura organizacional”? Aliás, hoje, a noção de “cultura organizacional” está presente em variados campos da Administração, e há diferentes enfoques sobre esta matéria. Não seria exagero afirmar que ela se estabeleceu como um aspecto importante da atividade administrativa que você terá que conhecer nos seus fundamentos e ser capaz de caracterizá-la, o que pode representar uma tarefa relevante para o seu desempenho qualificado na Administração. Sendo bem diretos, diremos que a centralidade dos debates em torno da “cultura organizacional” exige que você se dedique com atenção aos seus fundamentos para torná-la operacional na sua atividade profissional.

Procurando sempre que possível fazer relações com a Administração, antes de começar a falar sobre as teorias da cultura, preparamos para você uma brevíssima incursão pela noção de “cultura organizacional”.

Ao contrário do que se costuma referir, a noção de “cultura” não entrou no vocabulário e na pesquisa da Administração a partir dos anos de 1980 com o chamado “desafio japonês”. Como bem sabemos, no início da década de 1980, a indústria japonesa crescia de modo muito significativo enquanto ocorria exatamente o contrário com a indústria norte-americana. É neste contexto que se dá o boom dos estudos sobre “cultura organizacional”, porém, como mostraremos mais adiante, este tipo de abordagem já existia na Administração desde os anos de 1920.

Vejamos alguns aspectos daquele *boom* da noção de “cultura organizacional” que podem ajudá-lo a continuar a sua familiarização com a abordagem antropológica. Em primeiro lugar, lembre-se que:

A partir deste período, congressos, seminários e simpósio de administração de empresas começaram a incluir em suas agendas a temática da cultura organizacional. Datam dessa época, mais especificamente de 1983, duas publicações importantes: o número de setembro da *Administrative Science Quarterly* e da *Organizational Dynamics*, inteiramente dedicadas ao assunto. Quatro livros bateram recordes de venda. *Theory Z*, de Ouchi (1981); *The Art of Japanese Management*, de Pascale e Athos (1981); *Corporate Culture*, de Deal e Kennedy (1981) e *In Search of Excellence*, de Peter e Waterman (1982), consagraram, do ponto de vista do grande público, a discussão. (BARBOSA, 1996, p. 7).

O “desafio japonês” que está na base desses trabalhos pode ser analisado em outras disciplinas deste curso na perspectiva própria da gestão empresarial, o que não é o caso do nosso trabalho nesta Unidade. Porém, saiba que aqui, pela a importância e atualidade dessa temática, você certamente vai se familiarizar com a literatura e os trabalhos mais contemporâneos sobre “cultura organizacional” ao longo do seu Curso de Administração, sempre tendo em mente que você está aprendendo os fundamentos daqueles debates.

Assim, a menos que você esteja estudando a “cultura gerencial japonesa”, seu foco de interesse será saber como no contexto organizacional específico em que você atua se realiza concretamente o modelo de gestão que se pretende implantar. Porém, veja o que podemos aprender sobre os modos de analisar a “cultura gerencial” quando desenvolvemos a nossa capacidade de observação e percebemos como é complexo o que se chama de “cultura gerencial japonesa”. Pense, por exemplo, nas implicações de sua incorporação ou aplicação em outros contextos. Há uma especificidade cultural a ser considerada, certo? Então, vamos pensar os elementos de contexto que podem nos auxiliar a compreender melhor os pressupostos do chamado sucesso da “cultura gerencial japonesa”. Para começar, você sabia que a língua japonesa tem uma palavra específica para descrever a morte por excesso de trabalho? É a palavra *karoshi* (*karo* = excesso de trabalho – *shi* = morte), típica da “cultura japonesa”. Como podemos observar pela reportagem que segue:

Em fevereiro de 2002, o japonês Kenichi Uchino ocupava o cargo de gerente de controle de qualidade numa fábrica de automóveis da Toyota, na província de Aichi, quando caiu fulminado em pleno expediente, às 4 horas da manhã. Tinha apenas 30 anos. A causa da morte foi ataque cardíaco decorrente de excesso de trabalho. Apenas naquele mês ele havia cumprido 106 horas extras. Passara todo o semestre anterior trabalhando, pelo menos, oitenta horas a mais por mês. A maior parte dessas horas extras não era remunerada. A empresa as considerava “trabalho voluntário”. Alguns dias antes de morrer, ele disse à mulher, Hiroko: “O momento em que mais me sinto feliz é quando estou dormindo”. O caso de Uchino não é um acontecimento isolado no Japão. A morte por sobrecarga de trabalho, um problema reconhecido pelo governo japonês desde a década de 80, é tão comum que há um vocábulo para defini-la: *karoshi*. A viúva de Uchino passou quase seis anos brigando na Justiça por uma indenização para ela e seus dois filhos. No mês passado, conseguiu que as horas que o marido trabalhou sem remuneração fossem consideradas parte integral do salário dele. A sobrecarga de trabalho se institucionalizou no Japão durante a reconstrução do país após a II Guerra. Nos anos 90, depois de uma série de ações judiciais movidas por famílias de vítimas de *karoshi*, o governo criou leis impondo penalidades às empresas que expunham seus funcionários a jornadas excessivas. As companhias, então, reduziram as jornadas que constavam nos contratos de trabalho, mas passaram a obrigar os empregados a trabalhar horas a mais sem remuneração. Era isso ou perder o emprego. A prática se disseminou, combinada à cultura

japonesa de sacrifício da vida pessoal em nome do país ou da empresa. Segundo um levantamento do Ministério da Saúde, do Bem-Estar e do Trabalho do Japão, 355 trabalhadores adoeceram gravemente por sobrecarga de trabalho em 2006 e cerca de 150 morreram. O *karoshi*, que atingia trabalhadores na faixa entre 50 e 60 anos, agora freqüentemente colhe vítimas na faixa de 20 a 30. As indenizações do governo para os parentes de uma vítima de *karoshi* podem chegar a 20 000 dólares por ano. Por parte da companhia, a compensação pode ser superior a 1 milhão de dólares. Em sua última semana de vida, Uchino trabalhava no departamento responsável pela construção do Prius, o carro verde de enorme sucesso da Toyota. (LIMA, 2008).

Você entende que há pressupostos de várias ordens que confluem para a construção do “desafio japonês”, mas como poderia um gestor deixar de considerar os aspectos da vida cotidiana que estruturam os padrões culturais de conduta daqueles que atuam na empresa?

Agora, vamos dar um passo a mais, ainda pensando no texto anterior. Reflita sobre o modo como a “cultura organizacional” e gerencial no Japão incorporou a organização do trabalho ocidental e a combinação, digamos assim, que ela fez com a sua “cultura tradicional”. É isso que mostra a complexidade da “cultura organizacional”. Reflita com bastante atenção sobre esta questão. Pense em como ela pode ser-lhe útil na atividade de gestão.

Prosseguindo com as leituras das tirinhas de Dilbert, veja esta aqui que fala justamente sobre o *karoshi* e o modo muito particular de como o chefe de Dilbert vê a sua “importação” (Figura 4).



Figura 4: Como o chefe de Dilbert vê a “importação” do Karoshi

Fonte: Adams (1997a, p. 117)

Fica claro que tanto do lado japonês quanto do chefe de Dilbert circulam não apenas os modelos, mas modos específicos de apropriação, de entendimento e de aplicação que pressupõem **contextos** em que aqueles modelos ganham significado.

Em outras palavras, os modelos gerenciais, de organização do trabalho etc. serão sempre incorporados a partir de tradições, modos de vida, percepções e culturas locais. Assim, parece que o “desafio japonês”, seja na taxa de industrialização ou na sua produtividade, foi em parte uma apropriação da organização do trabalho “ocidental” sob a base de uma tradição muito mais antiga. Paradoxalmente, hoje, os japoneses estariam buscando um estilo de vida mais próximo do “ocidental”, negando o *karoshi* que antes havia servido de base para o seu “milagre econômico” (LIMA, 2008).

Esperamos que você esteja se dando conta da complexidade do debate, não apenas sobre a “cultura gerencial japonesa”, mas sobre a percepção da real necessidade de uma base conceitual sólida para pensar o campo da cultura.

Você sabe que no mundo contemporâneo a circulação das informações é muito veloz e abrangente. Como discutimos logo no início desta Unidade, a noção de “cultura” perde seu caráter analítico sem o correspondente referencial teórico. Ora, o mesmo ocorre com a noção de “cultura organizacional”. Hoje, ela é amplamente discutida e está presente em debates e projetos de gestão organizacional, porém acredita-se – equivocadamente – que “cultura” só recentemente entra nos debates da Administração. Tem-se como adquirido que esta contribuição da Antropologia para os estudos da Administração tenha começado nos anos de 1980 com o chamado “desafio japonês”. O que é um grande equívoco histórico. Na realidade, datam dos anos de 1920 os estudos de abordagem de práticas cotidianas, formais ou informais, e dos “imponderáveis da vida real”, ou seja, abordagens de caráter antropológico, realizadas em fábricas. O caso exemplar foi o dos famosos experimentos realizados em **Hawthorne** (Chicago, Estados Unidos da América), que demonstraram a existência da organização social dos grupos de trabalho e a discrepância entre a realidade dos trabalhadores e as premissas adotadas pela administração.

Tais estudos desenvolveram-se posteriormente em pesquisas realizadas no “chão” de fábricas nas décadas de 1950 e 1960 (MASCARENHAS, 2002, p. 92). Portanto, a interface entre Administração e Antropologia começou muito antes da década de 1980 e tampouco se restringe ao estudo da “cultura organizacional”, ainda que seja correto admitir que a partir daquele momento ela ganhou maior visibilidade.

Lembre-se da ideia de contexto em que as ações e falas têm significado quando estiver estudando as teorias da cultura ainda nesta Unidade.

Você pode ter mais informações sobre o chamado *Hawthorne Experiment* em <http://www.12manage.com/methods_mayo_hawthorne_effect_pt.html>. Acesso em: 10 set. 2017.

Você precisa estar apto para enfrentar os desafios atuais sobre os estudos da “cultura organizacional”, que mesmo sendo central nos debates da Administração, ainda é fonte de controvérsias.

Veremos a seguir várias correntes teóricas, cada qual fundada numa perspectiva antropológica diferente. Trata-se, portanto, de um ponto quente do debate cujos fundamentos são imprecisos do ponto de vista da pesquisa científica.

Apesar da discussão em torno do tema tomar emprestado da antropologia conceitos básicos, o assunto é abordado pelos teóricos da administração com grande distância em relação ao enfoque antropológico. Não é de causar surpresa que a discussão sobre cultura organizacional tenha tomado um rumo mais pragmático, o que é característico de grande parte da pesquisa em administração. (MASCARENHAS, 2002, p. 89).

De modo geral, a questão da “cultura organizacional” é tratada de modo instrumental, enfocando basicamente a mudança cultural e o controle no interior das organizações. Em outros termos, veremos mais adiante que a cultura é entendida como uma variável contrariamente à perspectiva atual dominante na Antropologia.

Na próxima seção, passaremos a discutir os fundamentos daquele debate, especialmente a noção de cultura para que você possa empregá-la de modo consistente quando analisar a literatura sobre “cultura organizacional” e, principalmente, quando estiver definindo estratégias administrativas. Pelo que foi dito até aqui, você certamente já consegue estabelecer uma diferenciação entre o uso corrente do termo “cultura” e as suas definições científicas. Então, vamos ao Trabalho!

Teoria da Cultura

Para a consistência do seu aprendizado, vamos passar em revista um conjunto de definições apresentando as suas principais características e o que é importante

que você aprenda com elas. Antes, porém, lembremos um detalhe corriqueiro do uso da palavra “cultura”: a etimologia da palavra nos remete à ideia de cultivar, ou seja, dar condições para o desenvolvimento de algo ou alguém. Essa ideia está implícita na concepção corrente de cultura e irá apontar para expressões tais como “cultura dos campos”, do corpo, da mente, assim como “cultura de bactérias”. Em todos esses usos do termo “cultura” está presente a noção de crescimento, desenvolvimento, ou mesmo evolução, que não está presente nas definições científicas.

Lembremos ainda um fato óbvio, só para não deixar de fazer o *tour* completo sobre as questões preliminares. Você sabe que se pode dizer – na linguagem coloquial de modo preconceituoso e ofensivo – que alguém “não tem cultura”. O sentido da expressão é ao mesmo tempo dizer que tal pessoa não é escolarizada (que chamaríamos “educação formal”), ou que não tem “bons modos”, não aderiu ou não faz uso dos mesmos padrões de etiqueta que nós. Nunca, porém, essa expressão ofensiva terá o sentido de dizer literalmente que qualquer pessoa não tem nenhuma cultura. **Ela sempre terá a sua cultura**, aquela em que aprendeu seu idioma e na qual formou seus modos de agir e pensar.

O termo “cultura” foi também utilizado como sinônimo de etnia, de sociedade e de civilização e pode significar a herança social, e “uma cultura” uma determinada variante de herança. Deste modo, utiliza-se “cultura” como característica de certo grupo de indivíduos (LINTON, 1968, p. 100).

Fique atento desde logo para o fato de que há diferentes definições de cultura dependendo da corrente antropológica adotada, não sendo possível produzir uma conceituação única. A complexidade do conceito é compatível com a sua posição teórica central e a própria história da Antropologia. Há centenas de definições de “cultura”, o que revela uma intensa disputa científica sobre a teoria da cultura que data pelo menos dos anos de 1950 (KROEBER; KLUCKHOHN, 1952). Há definições descritivas, históricas, normativas, psicológicas, estruturais etc. Vamos apresentar esse debate, nos limites de um texto introdutório como este, a partir de algumas definições que permitem apresentar a você as grandes linhas da teoria da cultura.

Para entender melhor esta questão, leia o texto de Roberto da Matta intitulado *Você tem cultura?* disponível em: <http://www.furb.br/site/arquivos/788660-650601/voce%20tem%20cultura.pdf>. Acesso em: 11 set. 2017.

Observe que a Antropologia procurou definir o conceito de “cultura” a partir de suas pesquisas para responder às grandes interrogações com as quais se confrontou. De tal modo que cada teoria da cultura implica numa distinta definição. Mas quais são elas? Vamos ver isso juntos!

Fundamentos Gerais da Teoria da Cultura

Podemos, sinteticamente, enumerar quatro grandes campos da pesquisa antropológica:

- » a grande diversidade cultural e a unidade biológica da espécie humana;
- » a variação geográfica e a adaptabilidade;
- » as diferentes maneiras de participar da sua cultura; e
- » a dinâmica da cultura.

Sabemos que pertencemos todos a uma mesma espécie animal chamada *homo sapiens sapiens* (assim mesmo com dobrado *sapiens*...). Porém, apesar de compartilharmos um amplo conjunto biológico de características, com pequenas variações fenotípicas, há uma grande variedade cultural. Isso poderia ser explicado pela variedade de ambientes geográficos ocupados pelo *homo sapiens sapiens*. Em meio urbano, essa questão é bastante evidente, afinal, dispomos de equipamentos e modos de habitação adaptados... Evidentemente, nunca estamos isolados do meio ambiente.

Mas a questão fundamental é que nem sempre foi assim e que o fato de ter sido diferente nos ensina algo sobre a questão da determinação geográfica. É assim que se poderia explicar o caso da população *inuit*, que desenvolveu modos diferentes daqueles das populações que vivem no mesmo ambiente gélido do círculo polar Ártico, como os lapões. Os primeiros vivem em iglus, “casas de gelo”, enquanto os segundos vivem em tendas de pele de rena, das quais são exímios criadores, ao contrário dos *inuit* que são caçadores de renas...

Hoje com os processos de globalização e o uso intensivo de tecnologia, as diferenças geográficas tornam-se menos importantes.

A posição moderna da Antropologia é que “a cultura age seletivamente” e não casualmente, sobre o seu meio ambiente, “explorando determinadas possibilidades e limites ao desenvolvimento, para o qual as forças decisivas estão na própria cultura e na história da cultura. (SAHLINS *apud* LARAIA, 1986, p. 24).

Chamada de esquimó. Etimologia francesa esquimau (1691). No conexo com o algonquino askimowew ‘ele a come crua’, ligado por sua vez a esquimantsic ‘comedores de carne crua’, traz uma designação empregada por certos grupos indígenas canadenses para se referirem aos povos do norte (HOUAISS, 2009).

Na realidade, pensado em outros termos, a relação entre natureza e cultura é um tema da maior atualidade que pode ser sistematizado nos seguintes termos:

De fato, o que faz o habitante humano de latitudes inclementes, não é desenvolver um sistema digestivo peculiar, nem tampouco adquirir pêlos. Ele muda seu ambiente e pode assim conservar inalterado o seu corpo original. Constrói uma casa fechada, que o protege contra o vento e lhe permite conservar o calor do corpo. Faz uma fogueira ou acende uma lâmpada. (KROEBER *apud* LARAIA, 1986, p. 42).

Aqui caberia lembrar o que vimos na Unidade 1 sobre o **racismo**: ele poderia ser considerado como uma forma de determinismo biológico, ou seja, uma pretensa determinação entre diferenças genéticas e a diversidade cultural. Você irá aprofundar seus conhecimentos sobre a questão na Unidade 3 quando analisarmos a etnia como um marcador social da diferença.

Ao longo das primeiras décadas do século XX, a **Antropologia** se dedicou a identificar e inventariar a variedade do humano. A diversidade parecia tão grande que era impossível dizer até onde iria o grau de variação. Além do mais, as sociedades que eram consideradas “simples” ou “sem escrita”, como na perspectiva evolucionista clássica, ao serem estudadas de perto e de dentro, ou seja, com o convívio mais intensivo por parte do pesquisador, mostraram-se complexas em todos os seus aspectos.

As próprias escolas teóricas que defendiam o evolucionismo linear começaram a entrar em decadência já no século XIX. As escolas evolucionistas clássicas comparavam aspectos parciais de cada cultura (rituais, costumes, modos de habitação etc.), sem levar em conta – como fazemos atualmente – que a comparação apenas tem sentido considerando um determinado aspecto no seu contexto, e somente depois comparado com outro igualmente no contexto em que ocorre. O que vimos não teria sentido numa perspectiva interpretativa, pois o que interessa culturalmente falando é o contexto em que um objeto ou relação social tem sentido.

Como temos insistido desde o início da Unidade 1, o trabalho do antropólogo é marcado por este olhar de perto e de dentro (e como veremos é a marca típica da pesquisa etnográfica que será objeto de estudo na Unidade 4).

Evolucionismo

O evolucionismo, que segue a linha do chamado darwinismo social, é uma teoria social tipicamente etnocêntrica, ou melhor, eurocêntrica, em que as outras

sociedades são consideradas como “ancestrais vivos” das sociedades europeias. Em grandes linhas, o evolucionismo na Antropologia pode ser caracterizado do seguinte modo:

Primeiro, a ideia de que as sociedades humanas deviam ser comparadas entre si por meio de seus costumes. Mas tais costumes são definidos pelo investigador e não são situados de modo horizontal. Eles não são vistos como peças de um sistema de relações sociais e valores, mas como entidades isoladas de seus respectivos contextos ou totalidades. Essa separação do contexto é que vai permitir situar cada costume como sendo uma ilustração crítica de momentos (ou estágios) sócio-culturais específicos.

A segunda ideia do evolucionismo é a de que os costumes têm uma origem, uma substância, uma individualidade e, evidentemente, um fim. O fim não é jamais discutido pelos teóricos do Século XIX, porque é sempre encarado como sendo a encarnação da sociedade branca, tecnológica, européia onde viviam os pesquisadores.

A terceira ideia mestra do evolucionismo é a de que as sociedades se desenvolvem de modo linear, irreversivelmente, com certos eventos podendo ser tomados como causas enquanto [sic] outros seriam consequências. Junto a essa ideia de desenvolvimento linear, temos a noção de progresso e a de determinação.

Trata-se do modo típico pelo qual essas doutrinas enquadram as diferenças entre os homens. [...] Por meio desta lógica, usa-se o velho modo de apresentar o que o novo e o que é estranho, como se ele fosse velho e conhecido, e, por meio disto, dar conta de outros universos sociais como se eles fossem parte e parcela do nosso próprio passado. (MATTA, 1983, p. 91-101).

O critério tecnológico e a escrita em particular articularam ao longo do século XIX uma pretensa linha divisória da “evolução das sociedades”. Na posição atualmente dominante cada sociedade passa a ser considerada dentro da perspectiva de sua própria lógica, o que significa a adoção de uma postura não hierarquizante, que considera cada sociedade como uma experiência humana válida por si mesma.

Lembre-se de que a noção de relatividade cultural (Unidade 1) é uma noção que apoia a crítica às teorias **evolucionistas** que analisavam as culturas a partir de um ponto de vista eurocêntrico.

A seguir vamos passar em revista um conjunto de definições de cultura, destacando aspectos importantes para a teoria antropológica.

Definições de Cultura

Agora vamos apresentar a você a definição de cultura sob a ótica de importantes pensadores como Tylor, Kroeber & Kluckhohn, Lévi-Strauss e Geertz. As definições selecionadas devem ser pensadas como correlatas aos seus respectivos marcos teóricos, e serão apresentadas aqui apenas com o objetivo didático de destacar os principais aspectos da teoria da cultura. Veja aquela que é considerada a primeira definição antropológica de cultura:

[Cultura é] todo complexo que compreende ao mesmo tempo: ciências, crenças, artes, moral, leis, costumes e outras faculdades e hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro de uma sociedade. (TYLOR, 1871 *apud* MAIR, 1972, p. 15-16).

Podemos considerar que a definição de Tylor é fundadora da própria Antropologia. Com o passar dos tempos, ela foi incorporada no uso corriqueiro e tornou-se uma definição dicionarizada. Consulte o seu dicionário da língua portuguesa e compare a definição de cultura dada por ele com a de Tylor a qual acabamos de ver e que foi formulada pela Antropologia em meados do século XIX.

A definição de Edward B. Tylor delimita a cultura como um conjunto de fenômenos cujo traço comum é serem adquiridos por pessoas enquanto membros de uma sociedade, ou seja, através dos processos de socialização, ou, numa linguagem mais atual, endoculturação. A definição de Tylor é ainda hoje repetida como sendo “a” definição, porque ela tem uma característica que mesmo hoje é importante na Antropologia: o aprendizado da cultura. Teoricamente, pensar o aprendizado, ou melhor, o compartilhamento da cultura em relação à sua transmissão biológica, foi um avanço muito significativo nos debates dos séculos XVII e XVIII, não tendo, evidentemente, a mesma relevância nos dias de hoje. Hoje, a definição de Tylor não é corrente na Antropologia uma vez que ela pressupõe que a cultura seja identificada e estudada pelas suas expressões institucionalizadas:

ciência, artes, leis etc. Veja como na definição seguinte já encontramos uma ideia de que as instituições identificadas por Tylor como partes da cultura são consideradas como produtos da ação e ao mesmo tempo seus condicionadores.

Complicado? Vamos com calma, consideremos agora outra definição mais atual para pensarmos esta questão.

Escolhemos para apresentar os aspectos gerais da teoria da cultura uma segunda definição que envolve a noção de padrões culturais, ou seja, de guias do comportamento social. Veja:

A cultura consiste em padrões explícitos e implícitos de comportamentos e para o comportamento, adquiridos e transmitidos por meio de símbolos, e que constituem realizações características de grupos humanos, inclusive suas materializações em artefatos; a essência mesma da cultura consiste em ideias tradicionais (i.e., derivadas e selecionadas historicamente) e especialmente nos valores vinculados a elas; os sistemas culturais podem, por um lado, ser considerados produtos da ação e, por outro, elementos condicionadores de ação posterior. (KROEBER; KLUCKHOHN, 1963, p. 357).

A primeira característica de tal definição é a existência de padrões explícitos e implícitos reproduzidos socialmente através de meios simbólicos e vinculados a valores. O que nos remete a pensar no exemplo citado na Unidade 1 sobre a *City londrina* e a, digamos, cultura dos operadores da bolsa de valores.

Reveja aquele exemplo procurando aplicar a noção de cultura como a definiram Kroeber e Kuckhohn.

A cultura seria então uma fôrma (molde) na qual são socializados os sujeitos, mas também uma forma (configuração) de ser dos próprios grupos sociais, e veja bem que ela também nos informa (representa) sobre como agem e pensam os sujeitos daqueles grupos. Lembre-se de pensar a cultura nos seguintes termos: ela pode ser considerada uma fôrma, ela forma e informa. Creio que agora fica

mais claro que a definição anterior está fundamentada na ideia de padrões *de e para* o comportamento. Na realidade, Kroeber e Kluckhohn, além de formular uma definição de cultura, fizeram nos anos de 1950 uma grande revisão dos conceitos de cultura, e identificaram naquela época mais de 150 definições. O que demonstra a dificuldade de definir-se o conjunto de fenômenos englobados pelo conceito de “cultura”, e também mostra a importância da noção e a busca da própria Antropologia em criar teorias que pudessem dar uma formulação coerente para esta dimensão da vida social.

Outra abordagem da cultura que é representativa de um dos mais importantes movimentos das ciências sociais dos anos de 1960 e 1970, é a perspectiva estrutural. Seu maior representante é o antropólogo Claude Lévi-Strauss, para quem: “[...] o termo cultura é empregado para reagrupar um conjunto de diferenças significativas cuja experiência prova que os limites coincidem aproximativamente.” (LÉVI-STRAUSS, 1958, p. 325).

A análise estrutural de Lévi-Strauss está marcada pela noção de estrutura como modelo, ou seja, ela não se confunde com a própria realidade. Assim, a definição de cultura corresponde à construção de um “conjunto **etnográfico**”, ou seja, dados reunidos pelo pesquisador e tratados como unidade. A observação de comportamentos individuais diferentes, que ocorre em campo, é transformada em um “conjunto”, chamado de cultura, pela identificação de que eles têm limites aproximativos. Em outros termos, práticas sociais observadas pelo antropólogo, mostram-se diferentes e não seguem padrões predeterminados, mas podem ser reunidas no que pode ser considerado significativo pelos sujeitos e o que não o é, sendo o primeiro grupo que define a “cultura” específica do grupo estudado.

Lembre-se de ver na Unidade 4 o que é etnografia.

Atualmente, a abordagem mais divulgada nas ciências sociais e especialmente na Antropologia é a do antropólogo norte-americano Clifford Geertz. Por essa razão faremos sobre ela uma discussão mais detalhada, apresentando inicialmente a sua definição, mas também explorando as suas consequências teóricas e metodológicas. Iniciamos então com uma definição geral de Geertz:

O conceito de cultura que eu defendo [...] é essencialmente semiótico. 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. (GEERTZ, 1978, p. 15).

Para Geertz, a cultura é pública porque o significado o é; o comportamento não é social em si mesmo, mas na exata medida em que ele é inscrito num sistema significativo através do qual os “nativos” vêem e interpretam este comportamento. Pela definição de Geertz, a Antropologia é fundamentalmente interpretativa.

Assim, apesar de parecer óbvio, a tendência interpretativa define a cultura como um texto cujo significado está nas motivações dos sujeitos, e é compartilhado intersubjetivamente. O que tem implicações importantes para o **trabalho de campo**, pois o pesquisador deixa de considerar os comportamentos observados em si mesmo e passa a identificá-los a partir dos significados das práticas sociais.

O antropólogo pode ser considerado como um tradutor, no sentido latino de “trazer o sentido”, ou seja, a sua atividade seria um registro interpretativo do discurso social. A cultura não é tratada sob o ponto de vista de “comportamento” ou de “regras”, mas pela identificação do seu significado para os agentes **sociais**.

Tal postura compreensiva implica em considerar que a objetividade das ciências sociais, particularmente, na análise de fenômenos culturais está na subjetividade dos sujeitos. O que quer dizer que é exatamente no campo da alteridade que a Antropologia exerce plenamente a sua especificidade científica e que lhe confere uma posição de destaque no estudo de fenômenos “micro”, do âmbito vivencial e cotidiano dos agentes sociais.

Como sistemas entrelaçados de signos interpretáveis [...], a cultura não é um poder, algo ao qual podem ser atribuídos casualmente os acontecimentos sociais, os comportamentos, as instituições ou processos, ela é um contexto, algo dentro do qual eles podem ser descritos de forma inteligível – isto é, descritos com densidade. (GEERTZ, 1978, p. 24).

Você deve estar se perguntando, o que quer dizer a cultura “[...] é um contexto, algo dentro do qual eles [acontecimentos sociais, comportamentos, instituições e processos] podem ser descritos de forma inteligível – isto é, descritos com densidade [...]”? (GEERTZ, 1978, p. 24).

Que a cultura seja um sistema de signos interpretáveis e que a Antropologia procure interpretá-los parece mais claro, certo? Então o que é a cultura como um contexto? É complicado, concordamos, por isso, como se diz popularmente, “vamos por partes...”.

Que desenvolveremos na
Unidade 4.

Lembre da tarefa sobre as
piscadelas e as discussões
feitas na Unidade 1.

Em primeiro lugar, o que chamamos de “cultura”, na Antropologia Interpretativa não se trata de um objeto ou um repertório de comportamentos e valores, ou de padrões predefinidos, mas um modo específico pelo qual se ligam os seus elementos, que é o que lhes dá um sentido particular. Por essa razão, a cultura pode ser pensada como “arranjo”. É o que em inglês se poderia dizer com a palavra *setting*, que quer dizer certa disposição dos elementos ou, como na matemática, “subconjunto ordenado”, ou ainda como na ideia de arranjo musical. É por tal razão que um comportamento, por exemplo, não deve ser interpretado por ele mesmo, mas no contexto em que o sujeito o está praticando ou interpretando, ou seja, o contexto em que aquele comportamento se torna inteligível.

De um modo geral, diremos que cultura não é um artefato, tampouco uma variável, mas o contexto específico compartilhado pelos sujeitos e no interior do qual um comportamento, por exemplo, tem um significado específico.

E é exatamente **naquele contexto** que o antropólogo procura fazer a sua descrição “densa de significados”, pois são estes que tornam o que ele está observando inteligível para os sujeitos estudados.

Você pode entender essa difícil questão pensando na diferença entre “sociedade” e “cultura”, tal como a formulou Roberto da Matta (1983, p. 47-48). Ele afirma que se considerarmos a “sociedade”, numa perspectiva abrangente, como uma totalidade ordenada de indivíduos que atuam como coletividade, nem sempre há “cultura”, simplesmente porque pode haver este tipo de relação entre várias espécies animais, mas apenas a espécie humana conhece a sociedade com cultura. Nesse caso, na concepção de Roberto da Matta pode-se entender “cultura” como a tradição viva, conscientemente elaborada, que passa de geração em geração e que permite individualizar ou tornar singular e única uma dada comunidade relativamente às outras. Em resumo, e voltando ao tema da cultura como contexto, diremos que essa tradição viva, ao ser compartilhada por um grupo social cria o contexto em que as experiências sociais tornam-se significativas.

Portanto, quando nos referimos à importância, ou melhor, à contribuição da Antropologia para os estudos de Administração, não pretendemos de modo algum proceder a uma redução de tipo “culturalista” (“tudo é cultural”). Entendemos que há, no quadro atual do desenvolvimento científico, uma concordância entre os

Esta questão é muito relevante e por isso será objeto de uma atividade no final desta Unidade.

especialistas de que a pesquisa na área “cultural” será restritiva se ela for reduzida a uma simples soma, mais uma parcela, mais uma variável explicativa. Afinal, no estágio atual dos nossos conhecimentos, é problemático postular qualquer centralidade explicativa, seja ela, por exemplo, política, econômica ou cultural.

Elementos para Analisar a Cultura Organizacional

Começamos esta Unidade falando de “cultura organizacional”, assunto pelo qual tentamos mostrar que o estudo da cultura era mais complexo do que uma simples variável. Também apresentamos alguns pressupostos da teoria da cultura e um conjunto de definições para sistematizar os seus principais fundamentos.

Agora, vamos passar para uma leitura mais aplicada. Vamos iniciar com uma crônica que num tom de piada nos permite refletir sobre a “cultura organizacional”, a “transferência” e contratransferência de modelos operacionais. Pela própria história da difusão da noção de “cultura organizacional”, o nosso exemplo tinha que ser sobre o Japão, certo? Então, leia com atenção a fábula a seguir (que é quase uma piada) refletindo sobre a teoria da cultura e a “cultura organizacional”. Não deixe de discutir o tema com seus colegas e no *chat* com a tutoria.

Administradores e Remadores: uma fábula sobre a difícil arte de organizar o trabalho

No ano de 1996, houve, nos arredores de Osaka, uma competição entre as equipes de remo do Brasil e do Japão. Logo no início da competição a equipe japonesa começou a se distanciar e completou o percurso rapidamente. A equipe brasileira só conseguiu chegar à meta uma hora depois.

De volta ao Brasil, o comitê executivo reuniu-se para avaliar as causas de tão desastroso e imprevisto resultado. Uma cuidadosa avaliação apontou para uma diferença fundamental entre os times: a equipe japonesa era formada por um chefe de equipe e dez remadores: a equipe brasileira

era formada por um remador e dez chefes de equipe. A decisão passou para a esfera do planejamento estratégico, com o objetivo de realizar uma profunda revisão da estrutura organizacional para o ano seguinte. Em 1997, logo após a largada da competição, a equipe japonesa tomou novamente a frente e distanciou-se. Dessa vez, a equipe brasileira chegou à meta duas horas depois dos vencedores.

De volta ao Brasil, o comitê executivo reuniu-se para avaliar as causas do novo fracasso. A análise mostrou os seguintes resultados: a equipe japonesa continuava com um chefe de equipe e dez remadores; a equipe brasileira, após as mudanças introduzidas, era formada por um chefe de equipe, dois assessores, sete chefes de departamento e um remador. A conclusão do comitê foi unânime: “O remador é um incompetente!!!”

Em 1998 aconteceu uma nova oportunidade de competir com os japoneses. O departamento de engenharia pôs em prática um plano destinado a melhorar a produtividade da equipe, com a introdução de mudanças baseadas no benchmarking das melhores práticas gerenciais. Tais inovações produziram aumentos significativos de eficiência e eficácia. Com o rightsizing, a reengineering e a value chain analysis, os brasileiros com certeza conseguiriam um turnaround e venceriam os japoneses.

Porém, chegado o dia da competição, o resultado foi novamente catastrófico e, dessa vez, a equipe brasileira chegou à meta três horas depois dos japoneses.

Novos estudos, reuniões acaloradas e enormes relatórios. A análise revelou: mantendo a tradição, a equipe japonesa era formada por um chefe de equipe e dez remadores. A equipe brasileira, por sua vez, utilizou uma formação vanguardista, integrada por um chefe de equipe, dois auditores de qualidade total, um assessor especializado em empowerment, um process owner, um analista de O&M, um engenheiro de navegação, um controller, um chefe de departamento, um controlador de tempo e um remador.

Depois de vários dias de reunião e análise da situação, o comitê decidiu finalmente demitir o remador. Decidiu também contratar um novo remador, mas utilizando um contrato de prestação de serviços sem vínculo empregatício. Evitar-se-ia, dessa forma, a nefasta influência do sindicato dos remadores, responsável pela baixa produtividade e o baixo comprometimento dos recursos humanos com os objetivos organizacionais. A competição de 1999, certamente, confirmará o acerto das decisões.

Fonte: Administradores e Remadores (1998).

Vários anos se passaram desde a última competição. O que será que andam imaginando aqueles administradores? E as novas gerações de administradores?

Observe que mais importante do que o comportamento específico é a lógica que preside o comportamento e que se repete e é invisível para os membros do comitê executivo da equipe brasileira. Eles o aplicam, mas não percebem o que estão fazendo porque lhes parece natural agir assim. Repetem achando que estão inovando. Será que agora está ficando mais claro para você o que seria uma cultura organizacional? Procure refletir sobre esta invisibilidade e suas consequências no contexto da gestão da “cultura organizacional” de uma instituição.

Na próxima Unidade dedicada aos marcadores sociais da diferença, você terá ocasião de refletir sobre o caráter, digamos, “brasileiro” da “importação” de estratégia apresentada pela fábula dos remadores. Mas adianto que é tema típico da “cultura organizacional”. Mãos à obra: organize a sua reflexão sobre o tema a partir dos estudos realizados até aqui.

Antes, que tal alguns elementos teóricos para apoiar as suas reflexões e dar suporte aos seus argumentos no campo da cultura organizacional? É importante

Edgard Schein

Nascido em 1928 nos Estados Unidos teve contribuição significativa em muitos campos do desenvolvimento organizacional. Clarificou o conceito de cultura empresarial e demonstrou a sua relação com a liderança. Schein defende que muitas greves e disputas têm lugar porque o contrato não foi cumprido pelas empresas. Fonte: História da Administração (2009).

saber que a análise da “cultura organizacional” tem como referência o trabalho de **Edgard H. Scheine**. Porém, lembre que a distinção entre estrutura formal de uma organização e normas informais que regem o comportamento dos indivíduos no seu interior data dos anos de 1930 e foi formulada pela primeira vez como conceito nos anos de 1950, voltando a ser retomada no final dos anos de 1970 e, principalmente, no início dos

anos de 1980 (PÉPIN, 1988, p. 4). De qualquer modo, o fato é que a partir dos anos 1980, como dissemos anteriormente, a noção de “cultura organizacional” adquire grande relevância nos estudos de Administração.

Para nós é interessante destacar que E. H. Schein sofreu forte influência do trabalho do antropólogo Clyde Kluckhohn, citado anteriormente nas definições

de “cultura”. Sem pretender desenvolver o tópico aqui, queremos apenas que você pense nas possibilidades que a teoria da cultura pode abrir para o trabalho do administrador. Afinal, pelo seu objeto de estudo e abordagem acreditamos que devemos concordar com Mascarenhas quando ele afirma:

Ao possibilitar a compreensão mais aprofundada da condição humana nas organizações, em todas as suas dimensões, o conhecimento antropológico permite a formação de um quadro mais realista dos desafios com os quais os administradores defrontam-se diariamente. (MASCARENHAS, 2002, p. 94).

Assim, mesmo que não seja nossa pretensão explorar em detalhe a questão da “cultura organizacional”, para bem caracterizar a contribuição da Antropologia apresentamos a seguir alguns aspectos gerais da questão. Iniciamos pela sua definição.

Segundo Schein (1985) cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (WOOD JR.; CALDAS, 2003, p. 163-164).

No sentido dado por Schein, podemos dizer que cada organização tem uma cultura. Porém, tal proposição é genérica e pode deixar implícitos certos aspectos fundamentais do debate, que a discussão teórica sobre “cultura” pode ajudá-lo a compreender e a analisar. Iniciamos com a seguinte questão: os “pressupostos básicos” referidos por Schein são aqueles observados pela pesquisa ou aqueles formulados pelos seus dirigentes? Qual seria a diferença entre eles? Ora, uma coisa é o que se pretende que seja e outra o que se faz efetivamente. O primeiro seria como uma “cultura oficial”, uma “ideologia”, um sistema de valores e ideias considerados mais adequados pela direção. Outra coisa, geralmente diferente da primeira, é o que os sujeitos concretos nos diversos segmentos de uma organização fazem com aquelas diretivas. Certo?

Ora, o administrador deve saber distinguir estas duas formas de “cultura” que existem e fazem parte de um processo maior que é a própria organização na qual ele mesmo atua. A “cultura oficial” de uma organização é tida como

uma espécie de “boa cultura”, e é ela que o administrador deve contribuir para fazer reforçar e propagar.

As tirinhas de S. Adams mostram exatamente o outro lado da “cultura oficial”, que não se pode ignorar. Assim como o personagem Dilbert, qualquer pessoa interpreta e se apropria da “cultura oficial” da organização onde trabalha, e desenvolve seus modos de adaptação a ela, descobrindo e criando alternativas cotidianas de organização, gestão e operacionalização do seu trabalho. Claro que há graus para tudo isso e, dependendo do tipo de organização, eles são muito limitados, mas é um aspecto da questão que precisa ser analisado.

Em resumo, podemos afirmar que há uma cultura da organização e uma cultura na organização. A direção tende a compreender e a validar a primeira, algumas vezes em detrimento da segunda, enquanto os trabalhadores tendem a ter a “cultura oficial” como mais uma referência cultural para guiar as suas atividades na organização. Pode-se até mesmo observar vários subgrupos neste sentido e isso pode ser fundamental para a administração (PÉPIN, 1988).

Numa fábrica, por exemplo, perceber os universos culturais do escritório e os do chão de fábrica. É nessa perspectiva analítica que o administrador pode compreender melhor e procurar agir mais adequadamente diante de certa incomunicabilidade entre setores da organização. A situação típica desta dificuldade, é o uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs). Quando “alguém do escritório”, de um universo cultural diferente, defende para os operários a importância técnica, lógica e racional da necessidade do uso de EPIs para garantir a segurança e a saúde do trabalhador, ele é ouvido desde um outro mundo cultural como alguém que não entende da produção, de seus problemas concretos de trabalho etc.

A nossa próxima Unidade será exatamente sobre os diversos marcadores sociais das diferenças, e na última Unidade, você vai aprender os fundamentos metodológicos necessários para identificar, caracterizar e analisar as diferenças culturais e os diversos modos de participação dos sujeitos numa mesma cultura.

Uma ideia ao final desta Unidade para a sua reflexão: conhecer os **mundos culturais dos sujeitos**, certamente não é uma panaceia, mas com certeza é um grande facilitador dos diálogos e dos processos de mudança em qualquer organização, e nisto a Antropologia pode contribuir diretamente no trabalho de

gestão administrativa. Veja na narrativa do antropólogo Ralf Linton, que transcrevemos a seguir, como o cenário típico e familiar do nosso dia a dia, nos coloca em contato com mundos diversos que não chegamos a nos dar conta no nosso cotidiano, mas que estão bem ali...

Ralf Linton descreveu a cena típica do despertar e do *breakfast* de um norte-americano para mostrar que vivemos num mundo em que cada parcela do nosso cotidiano nos coloca em relação com a totalidade da nossa história e com mudanças culturais que consideramos “naturais”. O relato fictício de R. Linton, que transcrevemos a seguir, escrito em meados dos anos de 1930, deve nos fazer pensar na “cultura” como uma experiência social ampla, na apropriação que cada cultura faz dos elementos das outras culturas etc. Acompanhe com atenção pensando em quanto a experiência cotidiana e, digamos, microscópica, pode ser reveladora de processos amplos da dinâmica cultural e dos modos de apropriação e ressignificação de objetos e práticas culturais:

O cidadão norte-americano desperta num leito construído segundo padrão originário do Oriente Próximo, mas modificado na Europa Setentrional, antes de ser transmitido à América. Sai debaixo de cobertas feitas de algodão, cuja planta se tornou doméstica na Índia; ou de linho ou de lã de carneiro, um e outro domesticados no Oriente Próximo; ou de seda, cujo emprego foi descoberto na China. Todos estes materiais foram fiados e tecidos por processos inventados no Oriente Próximo. Ao levantar da cama faz uso dos mocassins que foram inventados pelos índios das florestas do Leste dos Estados Unidos e entra no quarto de banho cujos aparelhos são uma mistura de invenções européias e norte-americanas, umas e outras recentes. Tira o pijama, que é vestiário inventado na Índia e lava-se com sabão que foi inventado pelos antigos gauleses, faz a barba que é um rito masoquístico que parece provir dos sumerianos ou do antigo Egito. Voltando ao quarto, o cidadão toma as roupas que estão sobre uma cadeira do tipo europeu meridional e veste-se. As peças de seu vestuário têm a forma das vestes de pele originais dos nômades das estepes asiáticas; seus sapatos são feitos de peles curtidas por um processo inventado no antigo Egito e cortadas segundo um padrão proveniente das civilizações clássicas do Mediterrâneo; a tira de pano de cores vivas que amarra ao pescoço é sobrevivência dos xales usados aos ombros pelos croatas do Séc. XVII. Antes de ir tomar o seu *breakfast*, ele olha a rua através da vidraça feita de vidro inventado

no Egito; e, se estiver chovendo, calça galochas de borracha descoberta pelos índios da América Central e toma um guarda-chuva inventado no sudoeste da Ásia. Seu chapéu é feito de feltro, material inventado nas estepes asiáticas.

De caminho para o breakfast, para para comprar um jornal, pagando-o com moedas, invenção da Líbia antiga. No restaurante, toda uma série de elementos tomados de empréstimo o espera. O prato é feito de uma espécie de cerâmica inventada na China. A faca é de aço, liga feita pela primeira vez na Índia do Sul; o garfo é inventado na Itália medieval; a colher vem de um original romano. Começa o seu breakfast, com uma laranja vinda do Mediterrâneo Oriental, melão da Pérsia, ou talvez uma fatia de melancia africana. Toma café, planta abssínia, com nata e açúcar. A domesticação do gado bovino e a ideia de aproveitar o seu leite são originárias do Oriente Próximo, ao passo que o açúcar foi feito pela primeira vez na Índia. Depois das frutas e do café vêm waffles, os quais são bolinhos fabricados segundo uma técnica escandinava, empregando como matéria prima o trigo, que se tornou planta doméstica na Ásia Menor. Rega-se com xarope de maple inventado pelos índios das florestas do leste dos Estados Unidos. Como prato adicional talvez coma o ovo de alguma espécie de ave domesticada na Indochina ou delgadas fatias de carne de um animal domesticado na Ásia Oriental, salgada e defumada por um processo desenvolvido no norte da Europa.

Acabando de comer, nosso amigo se recosta para fumar, hábito implantado pelos índios americanos e que consome uma planta originária do Brasil; fuma cachimbo, que procede dos índios da Virgínia, ou cigarro, proveniente do México. Se for fumante valente, pode ser que fume mesmo um charuto, transmitido à América do Norte pelas Antilhas, por intermédio da Espanha. Enquanto fuma, lê notícias do dia, impressas em caracteres inventados pelos antigos semitas, em material inventado na China e por um processo inventado na Alemanha. Ao inteirar-se das narrativas dos problemas estrangeiros, se for bom cidadão conservador, agradecerá a uma divindade hebraica, numa língua indo-européia, o fato de ser cem por cento americano. (LINTON, 1968, p. 349-350).

Complementando...

- » Você pode consultar uma obra de revisão detalhada dos diversos aspectos da teoria da cultura (determinismos biológico e geográfico, origem da cultura, ideias sobre a origem da cultura, dinâmica da cultura etc.) lendo o livro de Roque de Barros Laraia, *Cultura: um conceito antropológico* (1986). Trata-se de um trabalho que, mais do que uma revisão conceitual, oferece ao leitor uma análise da teoria da cultura atual.

Resumo

Nesta Unidade, você estudou os fundamentos teóricos da cultura. Viu que há diferentes definições de cultura e cada uma delas foi importante para descrever diferentes aspectos da vida social. Descobriu que a cultura – como noção antropológica – não é apenas uma variável, mas antes o próprio contexto em que as práticas sociais adquirem um sentido específico. Você aprendeu também, que o estudo da teoria da cultura é fundamental para a pesquisa e atuação no campo da chamada “cultura organizacional”, que é um campo em que se encontram e trabalham juntas a Antropologia e a Administração. Finalmente, você viu que há uma distinção importante e muito útil para a Administração a ser feita entre cultura *na* empresa e cultura *da* empresa.

Terminados os estudos sobre a teoria da cultura propostos para esta Unidade, chega o momento de você se certificar de que entendeu o conteúdo. Para tanto, elaboramos algumas atividades, lembrando que sua participação é fundamental, pois sua aprendizagem é muito importante para toda a nossa equipe. Lembre-se de que depois de respondidas as perguntas você deverá encaminhá-las para a tutoria através do AVEA. No caso de atividades como o *chat*, fique de olho na agenda estabelecida para esta disciplina e não perca a data! Participe ativamente!

Atividades de Aprendizagem

1. Vamos discutir e criticar a ideia de que a cultura seja uma simples variável analítica. Explicando: a questão proposta visa discutir por que para a Antropologia seria um equívoco pensar a cultura como um elemento da vida social que pode ser tratado como um simples conjunto de variáveis, como numa equação matemática na qual se pode simplesmente mudar o valor da incógnita X? Procure refletir criticamente sobre a ideia simplista de que “basta mudar a cultura da empresa”, como se a cultura fosse uma variável de um cálculo matemático, uma variável exterior a nós e sobre a qual temos completo controle. Portanto, a questão proposta se refere ao caráter objetificado da cultura e a impossibilidade de tratá-la como uma variável a mais de um processo, como poderiam ser os insumos, os recursos financeiros etc.

Atenção: certamente toda formação cultural tem uma história e pode ser modificada, mas não é nesse sentido que estamos pensando a questão.

Vamos fazer este debate num *chat* tomando como base a seguinte passagem de Geertz:

Como sistemas entrelaçados de signos interpretáveis [...], a cultura não é um poder, algo ao qual podem ser atribuídos casualmente os acontecimentos sociais, os comportamentos, as instituições ou processos, ela é um contexto, algo dentro do qual eles podem ser descritos de forma inteligível – isto é, descritos com densidade. (GEERTZ, 1978, p. 24).

2. Que tal fazer uma incursão mais diretamente aos temas da Administração? Vamos discutir no *chat* sobre a tecnologia como produção cultural e a transferência de tecnologia a partir da seguinte citação:

A evolução da tecnologia (informatização, automação), em relação com tipos antigos ou recentes de organização do trabalho, cria situações em que a atividade não está longe de ser puramente mental, mesmo

na produção de massa ou no trabalho de escritório pouco qualificado. Muitas atividades, como a agricultura ou o trabalho hospitalar, têm hoje em dia um componente cognitivo intenso e complexo.

Assim, deve ser realizada uma análise precisa das atividades mentais no trabalho (percepção, identificação, decisão, memória de curta duração, programa de ação).

Esta análise deve ser vinculada, não ao que os trabalhadores supostamente fazem, e sim ao que eles realmente fazem para responderem às exigências do sistema. (WISNER, 1994, p. 11).

3. Precisamos também reforçar o seu entendimento e capacidade analítica na escrita. Faça um texto de uma lauda refletindo sobre as diferenças entre cultura *na* empresa e cultura *da* empresa e envie para a tutoria. Explicitar o que você entende por cada uma delas dando exemplos.

UNIDADE 3

Sociedades Complexas, Identidade Cultural e Marcadores Sociais da Diferença

Objetivos

Nesta Unidade, você vai:

- » Ser capaz de caracterizar os conceitos básicos utilizados pela Antropologia para analisar as sociedades contemporâneas, especialmente aquelas chamadas “urbano-industriais”, a partir da noção de “sociedades complexas”.
- » Entender as noções de campo de possibilidades e potencial de metamorfose, além das noções de identidade cultural e marcadores sociais da diferença (sexo/gênero, classe social, idade/geração e etnia).

Sociedades Complexas

Caro estudante!

Conforme proposto no objetivo desta Unidade, você vai estudar os conceitos básicos utilizados pela Antropologia para analisar as sociedades contemporâneas, especialmente aquelas chamadas “urbano-industriais”, a partir da noção de “sociedades complexas”, destacando a noção de campo de possibilidades e potencial de metamorfose. Assim, você estará melhor equipado para analisar questões concretas com as quais irá se defrontar para criar seus diagnósticos, análises e propostas de gestão. Vamos trabalhar juntos uma série de diferenciadores sociais, um conjunto de marcadores sociais da diferença das sociedades complexas (sexo/gênero, classe social, idade/geração e pertença étnica) com foco nas questões de identidade cultural. O pano de fundo desta Unidade é a noção de “sociedades complexas”, apontando para a fragmentação e a unidade da experiência social contemporânea. Ao final da Unidade, você será capaz de operar com as noções de “campo de possibilidades”, “projeto”, “metamorfose” e “complexidade” (unidade e fragmentação) no sentido dado pelo antropólogo Gilberto Velho (1999), além da noção de identidade. Bons estudos e conte conosco para solucionar as eventuais dúvidas!

Antropologia, atualmente, estuda todas as formas sociais humanas. Se você achou estranha esta formulação, é porque talvez você tenha se perguntado: existem sociedades que não sejam humanas? A resposta é simples: sim. Há diversas espécies de animais que vivem em sociedade, como as abelhas, porque elas têm uma coletividade ou totalidade articulada, uma divisão do trabalho etc. A especificidade das sociedades humanas em relação às outras é que elas têm uma cultura, e esta é a sua marca diferencial.

Atualmente a Antropologia estuda todas as formas sociais humanas porque nos seus primórdios – em meados do século XIX – na divisão dos saberes e campos

de pesquisa, marcados pelas teorias evolucionistas, – cabia a ela o estudo das chamadas “sociedades primitivas”. Digamos que na divisão do trabalho científico, a Antropologia estudava até aquela época exclusivamente as sociedades que não tinham vivenciado os processos da urbanização e da industrialização, vividos pela maioria dos países europeus, cabendo à Sociologia o estudo destes últimos. A pesquisa antropológica era então realizada em contextos não urbanizados e com sociedades que tinham pouco contato com a industrialização e, de um modo geral, com os processos de “ocidentalização”.

As sociedades a que se dedicava inicialmente a Antropologia eram chamadas de “primitivas”, “arcaicas”, “sem história”, “sem escrita”, “sem Estado”, ou simplesmente “tradicionais”. Ao longo de meio século de estudos, nos mais diversos lugares, ficou amplamente demonstrado que – **quando estudadas de perto e de dentro**, – ou seja, diretamente pelo pesquisador vivendo nelas – aquelas populações evidenciavam grande complexidade cultural e social.

Veja a noção de Etnografia na Unidade 4.

Foi assim, reforçando-se a crítica à perspectiva evolucionista que, em meados do século XX, ganha espaço a **relatividade cultural** (como visto na Unidade 1), firmando-se como abordagem mais adequada para a análise cultural e social.

Neste processo, a Antropologia foi estendendo o escopo do seu campo de trabalho até as cidades, mostrando sempre a diversidade, a maleabilidade e a pluralidade das experiências humanas. Para os objetivos do nosso Curso, concentramo-nos num campo específico da Antropologia, chamado correntemente de Antropologia Urbana, ou **Antropologia das Sociedades Complexas**, termo que estaremos discutindo em detalhes mais adiante.

Para compreender a vida urbana, a Antropologia começou se perguntando: qual a especificidade da cidade? Seria o grande número de indivíduos, densidade populacional, individualismo, papéis sociais fragmentados, predomínio de laços sociais secundários, isolamento, superficialidade, anonimato, relações sociais com fins instrumentais, afrouxamento de laços familiares etc.? Como pensar antropológicamente a vida social em sociedades que vivenciaram a urbanização e a industrialização? Conceitualmente, já no início do século XX, George Simmel destacou o caráter especial da vida em grandes cidades nos seguintes termos:

Talvez não haja nenhum fenômeno anímico que seja reservado de modo tão incondicional à cidade grande como o caráter **blasé**. Ele é inicialmente a consequência daqueles estímulos nervosos – que se alteram rapidamente e que

Blasé

Palavra de origem francesa para designar uma pessoa entediada de tudo, indiferente. Fonte: Adaptado de Ferreira (2010).

se condensam em seus antagonismos – a partir dos quais nos parece provir também a intensificação da intelectualidade na cidade grande. Justamente por isso homens tolos e de antemão espiritualmente sem vida não costumam ser *blasé*. Assim como uma vida desmedida de prazeres torna *blasé*, porque excita os nervos por muito tempo em suas reações mais fortes, até que por fim eles não possuem mais nenhuma reação, também as impressões inofensivas, mediante a rapidez e antagonismo de sua mudança, forçam os nervos a respostas tão violentas, irrompem de modo tão brutal de lá para cá, que extraem dos nervos sua última reserva de forças e, como eles permanecem no mesmo meio, não têm tempo de acumular uma nova.

[...]

A atitude espiritual dos habitantes da cidade grande uns com os outros poderia ser denominada, do ponto de vista formal, como reserva. Se o contato exterior constante com incontáveis seres humanos devesse ser respondido com tantas quantas reações interiores – assim como na cidade pequena, na qual se conhece quase toda pessoa que se encontra e se tem uma reação positiva com todos –, então os habitantes da cidade grande estariam completamente atomizados interiormente e cairiam em um estado anímico completamente inimaginável. [...] Decerto, se não me engano, o lado interior dessa reserva exterior não é apenas a indiferença, mas sim, de modo mais frequente do que somos capazes de perceber, uma leve aversão, uma estranheza e repulsa mútuas que, no momento de um contato próximo, causado por um motivo qualquer, poderia imediatamente rebentar em ódio e luta. [...] Diante desses dois perigos típicos da cidade grande, a antipatia nos protege; antagonismo latente e estágio prévio do antagonismo prático, ela realiza as distâncias e os afastamentos, sem o que esse tipo de vida não se poderia realizar: suas medidas e suas misturas, o ritmo de seu aparecimento e desaparecimento, as formas nas quais ela se satisfaz – isso forma, com os motivos unificadores em sentido estrito, o todo indissociável da configuração da vida na cidade grande: o que aparece aqui imediatamente como dissociação é na verdade apenas uma de suas formas elementares de socialização. (SIMMEL, 2005, p. 584-585).

A passagem para a vida social em que se multiplicam e se diversificam as interações e estímulos para o sujeito, que ocorre tipicamente nos processos de urbanização e, sobretudo, nas metrópoles, está marcada pelo individualismo e pela massa. A densificação da população leva os sujeitos a estarem constantemente estimulados por diferentes elementos e experiências da vida social. Frente a essa proliferação de estímulos, reagimos evitando dar a todos eles a mesma importância.

Tal processo seletivo, que Simmel (2005) caracterizou como “atitude blasé”, reforça a ideia de uma certa indiferença ao outro que é marca da vida urbana, mas na mesma medida em que ela é uma proteção para os próprios sujeitos. Assim, como ele diz no final do trecho citado anteriormente, aquilo que parece dissociação é uma forma de socialização típica das sociedades contemporâneas, ou como chamaremos de agora em diante, **sociedades complexas**.

Para evitar um grave equívoco, você precisa saber desde logo que a noção de “sociedades complexas” é a afirmação da complexidade da experiência social contemporânea e não o oposto de simples, e muito menos um grau de desenvolvimento de outras que seriam “sociedades simples”. Em outras palavras, quando nos referimos a “sociedades complexas” queremos dizer que estão marcadas por uma grande densidade populacional, processos de êxodo rural, migrações e explosão demográfica etc., que são tipicamente vividas, mas não exclusivamente, nas grandes cidades contemporâneas.

Você sabe que os processos de globalização têm produzido contatos entre praticamente todas as sociedades com múltiplos e variados resultados. O contexto contemporâneo é, neste sentido, de extrema complexidade, e nele as diferenças sociais e culturais estão sempre presentes, e muitas vezes interagindo entre si, o que, como veremos mais adiante, tem implicações sobre a definição das identidades sociais.

Você mesmo deve ter mudado de bairro, de cidade ou mesmo de país ao longo da sua vida. Você convive com pessoas de outras origens, e sabe que é exatamente esta a característica mais marcante da vida social contemporânea. De fato, hoje está no horizonte de muitas pessoas fazer um curso ou trabalhar em outra cidade ou estado, ou mesmo no exterior. Sabemos por estas experiências, que vivemos num contexto cultural e social dinâmico e diversificado. Qualquer pessoa sabe que para viver num outro país ou região ela terá de aprender novos códigos de relacionamento em todos os campos, e que ainda assim continuará convivendo com aqueles da sua formação anterior. Mas nem precisaríamos ser tão hipotéticos porque aqui mesmo no Curso de Administração a Distância, você está em contato com professores, tutores e colegas de vários lugares (que, aliás, nem são fixos, já que se trata de interações via internet).

Procurando modelos teóricos para analisar estas experiências sociais, cada vez mais presentes no nosso dia a dia, foi desenvolvida a noção de “sociedades complexas”. Ela é tipicamente uma noção que abrange contextos de fragmentação, variabilidade e complexidade extremas, e cuja definição foi dada por Velho nos seguintes termos:

As sociedades complexas moderno-contemporâneas são constituídas e caracterizam-se por um intenso processo de interação entre grupos e segmentos sociais diferenciados. A própria natureza da complexidade moderna está indissolivelmente associada ao mercado internacional cada vez mais onipresente, a uma permanente troca cultural através de migrações, viagens, encontros internacionais de todo o tipo, além do fenômeno da cultura e da comunicação de massas. (VELHO, 1999, p. 38).

Na nossa experiência pessoal, o processo descrito anteriormente implica numa multiplicidade de códigos que devem ser acionados, numa fragmentação das relações sociais e da multiplicidade de papéis sociais que são ativados em contextos específicos.

Continuamos a ser socializados em tradições particulares, mas cada vez mais somos expostos, afetados e vivenciamos sistemas de valores diferentes daqueles com os quais e para os quais fomos socializados. Vivemos num mundo dominado pela heterogeneidade e no qual as diferenças culturais coexistem. Por exemplo, para o sujeito imigrante há diferentes mundos entre os quais ele deve transitar. Esse tipo de afirmação tornou-se óbvia na nossa experiência ou conversações cotidianas e já tem certo ar de *déjà vu*, quer dizer, “manjada”... Porém, você precisa aprender a abordar estes fenômenos cientificamente.

Lembre-se, para começar, que nas Ciências Humanas e na Antropologia em particular, aquilo que conhecemos e que nos é familiar não quer dizer que seja conhecido (VELHO, 1999, p. 39). A pessoa que vive numa cultura está familiarizada com ela com certeza. Porém, nada permite dizer de antemão que apenas porque está familiarizada ela conheça a sua cultura, no sentido de poder analisá-la cientificamente. Aliás, como dissemos muitas vezes aqui, o universo cultural é em grande medida feito de fenômenos que são de uma classe específica: **imponderáveis da vida real** (Unidade 1). Por esta razão o antropólogo ou quem quer fazer um estudo da cultura deve realizar um estranhamento, um distanciamento crítico em relação ao grupo com o qual realiza a pesquisa **antropológica**, como dissemos na Unidade 1.

Fique atento para esta questão porque ela é muito importante para o estudo da etnografia que faremos na Unidade 4.

Tratando-se de pesquisa sobre a cultura, sobre o que classicamente chamamos de imponderáveis da vida real, a análise de nossas práticas e valores mostra o seu caráter mais automático do que reflexivo (como discutimos na Unidade 1). Por tal razão, se elas nos parecem familiares, nem por isso as conhecemos profundamente. Assim, vivemos cotidianamente a experiência do anonimato e do individualismo típicos do meio urbano, e nela percebemos predominantemente **relações secundárias**. Porém, o estudo mais apurado – de perto e de dentro – da vida cotidiana nas cidades, nos mostra que paralelamente àquela experiência, há uma outra – tão importante quanto – que são as nossas redes de **relações primárias**. Passamos de uma para outra a um simples chamado no celular que nos liga imediatamente à nossa casa quando estamos no trabalho, por exemplo. Passamos então a falar e agir segundo outros códigos mais pessoais e diretos, embora, ainda estejamos num ambiente formal. Ou vice-versa, quando toca o telefone em casa e é um chamado de trabalho...

Relações secundárias

São aquelas em que identificamos a prevalência de vínculos tipicamente contratuais e formais entre as pessoas como nas relações de trabalho. Fonte: Elaborado pelo autor deste livro.

Voltando à Unidade 1, você pode relembrar este conceito.

Com a multiplicação dos meios de comunicação, como é o caso do telefone celular, mas também do MSN (programa de mensagens instantâneas criado pela Microsoft) e outros, torna-se cada vez mais frequentes as possibilidades de vivenciarmos – quase que simultaneamente – dois planos da nossa vida social. Este fato corriqueiro e aparentemente banal deve ser compreendido, não somente como fruto dos avanços tecnológicos de comunicação, mas como uma característica própria da sociedade moderna, marcada pela coexistência de diferentes universos culturais e de constante trânsito entre eles.

No próprio Curso de EaD, você pode estar em sua casa estudando e sendo chamado para desempenhar uma atividade doméstica, ou estando em *chat* com a tutoria do curso e enviando *e-mails* para outro colega ou amigo etc. Ou recebendo uma mensagem de uma pessoa não conhecida, ou uma publicidade, ou um *spam*... E tudo isso, sem falar que seu MSN pode estar ativo e você recebe mensagem de um amigo...

Em resumo, a noção de sociedade complexa procura exatamente dar conta de uma característica fundamental da sociedade atual: a transição entre universos culturais é cada vez mais frequente.

Acompanhe a exposição a seguir com atenção para compreender esta questão.

A experiência social contemporânea está marcada por um aparente paradoxo que cada um de nós percebe no seu dia a dia. Navegamos, por assim dizer, entre o anonimato e o compartilhamento de estilos e visões de mundo, passamos a todo o momento por experiências de processos abrangentes e redes de relações pessoais. Percebemos a realidade social como exterior e interior à nossa vivência, num vaivém constante entre experiências com pessoas com as quais compartilhamos valores e modos de ser, e processos que nos colocam frente a situações típicas de isolamento e formalidade.

Repare que costumamos falar da experiência social urbana como sendo dominada pelas relações impessoais e formais, todavia as experiências cotidianas mostram como cada um de nós reconstrói universos de familiaridade, desde o bar que frequentamos, aos nossos colegas de trabalho, aos amigos que fazemos no Curso EaD (e às vezes nem mesmo conhecemos por outro meio que não seja *online*). De certo modo, vemos a cidade como um conjunto amplo e diversificado, no qual temos pontos fortes de referência entre os quais nos guiamos. A multidão e o anonimato estão sempre presentes, mas parece que navegamos entre os grupos de pessoas que conhecemos e com os quais temos relações mais pessoais e diretas.

Apesar de compreendermos o paradoxo da experiência que vivemos, a ideia dominante que temos sobre o meio urbano continua sendo uma outra que é mais próxima dos pioneiros dos estudos sobre a cidade no início do século XX. Nas palavras de um dos autores clássicos daquele período, Louis Wirth, no seu conhecido ensaio intitulado *O Urbanismo como modo de vida*:

Os traços característicos do modo de vida urbano têm sido descritos sociologicamente como consistindo na substituição de contatos primários por secundários, no enfraquecimento dos laços de parentesco e no declínio do significado social da família, no desaparecimento da vizinhança e na corrosão da base tradicional da solidariedade social. (WIRTH, 1987, p. 109).

Ainda hoje, tendemos a ver a cidade como uma perda de qualidades sociais da vida “tradicional”. Porém, a vida social urbana traz o fortalecimento de estruturas menos rígidas e mais diversificadas de estratificação social. O surgimento do indivíduo com o centro da experiência social, sua liberdade e capacidade de ação foram possíveis do modo como o conhecemos neste contexto. Ou seja, a vida urbana é também abertura e ampliação de horizontes. O próprio anonimato, ao invés de uma perda, pode ser pensado como a possibilidade de coexistência

de diferentes estilos de vida e visões de mundo. Já no final dos anos de 1930 Wirth (1987, p. 103) comparava a cidade com “[...] um mosaico de mundos sociais nos quais é abrupta a transição de um para o outro.”. E desde então as transições se tornaram cada vez mais frequentes, certo?

A complexidade da vida tipicamente urbana dos dias atuais reside na variedade de estilos de vida e na sensação de transição entre “mundos sociais”. A multiplicidade e a mudança de papéis e de identidades a que estamos submetidos em todos os momentos da nossa vida é uma marca característica da nossa vida social. Tudo isso faz de nós sujeitos sociais que “vivem em diversos planos simultaneamente”, constituindo a própria dinâmica da sociedade complexa (VELHO, 1999, p. 26-27).

Porém, ao contrário do que se poderia imaginar, a sociedade complexa não está marcada pelo acaso e a contingência. G. Velho apresentou com rara felicidade a ideia de que a realidade social é construída a partir de expectativas e desempenhos dos sujeitos. Atenção, porque numa primeira leitura desta discussão teórica, você poderia ser levado a pensar que no contexto das sociedades complexas o sujeito organiza a sua vida pessoal de modo autônomo. Porém, como define o próprio Gilberto Velho:

As trajetórias dos indivíduos ganham consistência a partir do delineamento mais ou menos elaborado de projetos com objetivos específicos. A viabilidade de suas realizações vai depender do jogo e interação com outros projetos individuais ou coletivos, da natureza e da dinâmica do campo de possibilidades. (VELHO, 1999, p. 47).

Transitando entre mundos culturais, os sujeitos escolhem como agir e pensar a partir de alternativas constituídas pelo processo sócio-histórico e com potencial interpretativo/simbólico. Em outros termos, o sujeito elege entre possibilidades que ele vislumbra a partir do seu contexto de experiência, o qual lhe oferece um conjunto de alternativas que compõem o seu **campo de possibilidades**.

Você percebeu que essa discussão tem como pano de fundo uma questão central do debate contemporâneo sobre a liberdade e os limites da ação individual, sobre a variedade dos modos de agir e de pensar e sobre os “padrões culturais”? Vejamos então como opera a noção de sociedades complexas para a análise dessas questões.

A noção de campo de possibilidades é uma referência analítica para trabalhar antropológicamente a problemática da unidade e da fragmentação. No campo de possibilidades, apresentam-se as alternativas que os sujeitos têm disponíveis para as suas escolhas. É a partir das escolhas que eles fazem que se desenha o projeto individual, ou seja, as condutas organizadas para atingir determinada finalidade que o sujeito coloca como objetivo. É o projeto que dá sentido, consistência, à trajetória individual.

Em resumo, nas sociedades complexas, vivemos entre a experiência da fragmentação e da unidade.

Um último aspecto das sociedades complexas é a metamorfose, ou melhor, o potencial de metamorfose. Você pode estar se perguntando sobre a unidade do sujeito frente a tantas possibilidades. Trata-se de uma questão teórica muito importante ligada ao trânsito entre os planos a que nos referimos anteriormente. Na sociedade complexa, os sujeitos:

[...] mesmo nas passagens e trânsito entre domínios e experiências mais diferenciadas, mantém, em geral, uma identidade vinculada a grupos de referência e implementada através de mecanismos socializadores básicos contrastivos, como família, etnia, região, vizinhança, religião, etc. A tendência de fragmentação não anula totalmente certas âncoras fundamentais que podem ser acionadas em momentos estratégicos. (VELHO, 1999, p. 9).

Vejamos se está claro o que estamos procurando mostrar desde o início da nossa disciplina, quando evocamos a contribuição da abordagem antropológica da *City* de Londres (Unidade 1). Em primeiro lugar, o aprendizado fundamental da Antropologia no processo do seu desenvolvimento como Ciência, foi a demonstração de que ao fazermos uma análise cultural, a **dimensão simbólica** está sempre presente atravessando o conjunto das experiências sociais em todas as suas dimensões. O que nos permite identificar e analisar a existência de diferentes planos culturais num mesmo espaço social, como

referido no final da Unidade 2, quando fizemos a diferenciação entre cultura **da** organização e cultura **na** organização. Assim, considera-se atualmente que, seja qual for a sociedade humana, estaremos sempre fazendo parte – ao mesmo tempo – de diversos planos culturais, todos potencialmente presentes em nós e ativados, por assim dizer, a partir de escolhas que nos parecem mais convenientes para interagirmos com os outros em cada situação específica.

Além da contingência situacional, há um conjunto de vetores que orientam e diferenciam a nossa participação no social, por esta razão são chamados de marcadores sociais da diferença, que apresentamos no próximo tópico. Lembre-se que estamos indo por partes... Agora que caracterizamos através de um pano de fundo as sociedades atuais, a partir da noção de “sociedades complexas”, iniciamos a apresentação das questões da diferenciação social no seu interior que compõem um conjunto de mecanismos socializadores básicos contrastivos.

Identidade Cultural e Marcadores Sociais da Diferença

Como dissemos no final da seção anterior, chamamos aqui de marcadores sociais da diferença um conjunto de mecanismos socializadores básicos contrastivos. O que quer dizer que se trata de mecanismos de socialização, ou seja, processos pelos quais os sujeitos ao longo de suas vidas aprendem e interiorizam os contextos culturais em que vivem adaptando-se a eles, e deles se apropriando e reinterpretando-os para organizar seus modos de pensar, agir e sentir. Dizemos que aqueles marcadores são contrastivos porque eles são utilizados para criar identidades, o que quer dizer que funcionam como fonte de autorreconhecimento e de reconhecimento das nossas diferenças em relação a outros.

Se você está achando isso muito abstrato, logo vai perceber que se trata de uma abordagem teórica muito eficiente para dar conta de especificidades fundamentais, ainda que microscópicas, da vida social. Lembre-se que nas Unidades 1 e 2 destacamos a ideia de que há uma dimensão simbólica no comportamento social e que ele se define pela pertença a um grupo cultural, além de termos insistido no fato de que os indivíduos participam de modo diferenciado de sua

própria cultura. Queremos lembrar com isso que a cultura não é uma espécie de repertório de conhecimentos, valores, normas, modelos etc., mas um contexto em que as maneiras de agir, pensar e mesmo de sentir ganham um significado específico. Muita atenção, porque o contexto é uma palavra que pode encobrir diferenças importantes entre os próprios sujeitos que nele estão presentes.

Assim, vale citar um exemplo óbvio para evitar a generalização da cultura, por exemplo, que o fato de se tratar de uma criança num contexto a situa de um modo diferente da sua mãe naquele mesmo contexto. É em virtude dos diferentes modos de fazer parte dos contextos culturais que estamos apresentando-lhe a noção de marcadores sociais da diferença. A nossa origem de classe social também nos possibilita uma leitura, ou seja, uma maneira de apreender e de interagir diferenciada, assim como a nossa origem regional. O mesmo pode ser dito de você ser homem ou mulher, jovem ou velho etc.

Fique atento, porque os marcadores sociais da diferença nos permitem analisar os diversos modos pelos quais os sujeitos sociais atuam diferentemente num mesmo contexto cultural. Isso é um elemento a mais de complexidade social e é fundamental para compreendermos as sociedades complexas. Trata-se de mecanismos interdependentes que são acionados na vida social cotidiana e sobre os quais o estudo antropológico concentra a sua atenção, já que revelam modos específicos de vida social.

Cada um destes marcadores pode ser o princípio de uma identidade cultural. Mas o que é identidade?

Chamamos de identidade um fenômeno relacional, ou seja, que serve para classificar a si próprio e aos outros com propósito de interação e que é mutuamente definido: autoatribuição e atribuição por outros. Num dos mais importantes trabalhos sobre identidade publicados no Brasil, Roberto Cardoso de Oliveira lembra que:

Esta questão será retomada especialmente no tópico Etnia, quando discutiremos a identidade étnica.

A noção de **identidade** contém duas dimensões: a pessoal (ou individual) e a social (ou coletiva). Antropólogos [...] têm trabalhado a noção de identidade procurando mostrar como a pessoal e a social estão interconectadas, permitindo-nos tomá-las como dimensões de

um mesmo e inconclusivo fenômeno, situado entre diferentes níveis de realização. (OLIVEIRA, 1976, p. 4).

Procurando manter sempre que possível o compromisso de propiciar um contexto, digamos, aplicado no campo da administração para que você possa aprender mais consistentemente os conceitos que apresentamos, vamos citar uma noção que vem ganhando peso nos últimos anos, face aos processos de internacionalização das empresas. Referimo-nos à noção de “gerência intercultural” que se aplica especialmente às empresas transnacionais:

Concretamente, a transnacionalidade da empresa implica em estratégias e políticas corporativas diferenciadas que vão desde o *board* de diretores composto por pessoas de diferentes nacionalidades, e não apenas por executivos do país original da empresa, passando por centros diferenciados de produção de conhecimento, por processos de compra e de recrutamento globalizados ou regionalizados, até a existência de uma forte cultura organizacional. (BARBOSA; VELOSO, 2007, p. 60).

Tendo que atuar ao mesmo tempo como uma unidade (a empresa) e operar numa variedade (das pessoas que trabalham na empresa), a questão da complexidade social e do confronto de identidades coloca-se na ordem do dia, nas empresas que têm vocação internacionalizada, especialmente nas transnacionais. Trata-se de aprender a viver numa perspectiva multicultural, na qual o fundamental é compreender e saber trabalhar com a diversidade cultural. Valorizando os aportes diferenciados de cada um e procurando modos de interação positiva respeitando as diferenças.

Falando em internacionalização, você deve saber que desde os anos de 1970-1980 vem chamando a atenção dos pesquisadores o fato de que num mundo cada vez mais globalizado, com tendência a padrões homogeneizados, haja uma insurgência do fenômeno das identidades, principalmente nacionais e étnicas. Porém, como lembra um dos maiores estudiosos da matéria:

Há, juntamente com o impacto do “global”, um novo interesse pelo “local”. A globalização (na forma de especialização flexível e da estratégia de criação de “nichos” de mercado), na verdade, explora a diferenciação local. Assim, ao invés de pensar no global como “substituindo” o local seria mais acurado pensar numa **nova articulação entre “o global” e “o local”**. Este “local” não deve,

Para um aprofundamento destas questões, recomendamos a leitura do livro de Stuart Hall intitulado *A identidade cultural na pós-modernidade* (HALL, 2000).

naturalmente, ser confundido com velhas identidades, firmemente enraizadas em localidades bem delimitadas. Em vez disso, ele atua no interior de uma lógica da globalização. (HALL, 2000, p. 77-78).

Esse é o quadro que temos que conhecer e é nele que se desenvolve a nossa ação. Portanto, nada mais atual para falar em sociedades complexas do que pensar nelas de modo globalizado, ao mesmo tempo em que se reorganizam características locais. As identidades nacionais, regionais, locais, étnicas, entre outras, vão se tornando cada vez mais presentes, mas sob novas formas e atuando de modo diferenciado. Por essa razão, temos que conhecer as bases da produção de identidades, e para isso faremos a seguir um rápido percurso sobre algumas delas.

Concretamente, dentro dos estritos limites da nossa disciplina, nos concentraremos numa síntese das questões dos chamados “marcadores sociais da diferença”, tomando como referência a palavra inglesa *scar* (cicatriz), marcas que definem as linhas de um rosto, e que é utilizada como iniciais das palavras: *sex* (sexo/gênero), *class* (classe), *age* (idade/geração) e *race* (raça, que denominamos aqui adequadamente de etnia). Naturalmente, há muitos outros marcadores sociais a partir dos quais, contrastivamente, nos identificamos e nos diferenciamos de outros sujeitos e grupos sociais, porém, dados os objetivos e limites da disciplina, nos concentraremos naqueles quatro marcadores sociais.

Como você deve lembrar sempre, nos limitamos a trazer uma primeira reflexão geral sobre os temas. Há uma vasta literatura específica sobre cada um deles. Porém, procurando uma estratégia didática mais efetiva, você terá a possibilidade de uma reflexão mais aprofundada de cada um dos marcadores elencados a seguir, fazendo os exercícios propostos no final da Unidade e discutindo o assunto com os tutores.

Sexo/Gênero

Para iniciar este tópico dos marcadores sociais da diferença retomamos um texto publicado há mais de uma década, no qual afirmamos que:

A idade e o gênero são critérios básicos de diferenciação biológica, que nas sociedades humanas tornam-se significativos pela sua apropriação cultural. Sabemos que a ação cultural dá sentido a estes fenômenos naturais criando um universo simbólico, que é invisível para os agentes sociais, como a gramática da língua. (RIFIOTIS, 1995a, p. 105).

A idade e o sexo são dois vetores biológicos que cada grupo social traduz em termos culturais, estabelecendo modos de pensar, agir e sentir específicos. Queremos dizer com isso que não é possível admitir, segundo o que sabemos atualmente, que haja características específicas próprias absolutas de homens e mulheres. Trata-se de potencialidades que são trabalhadas por cada período histórico e cada cultura segundo modelagens específicas, como já havia afirmado Margareth Mead (1979b), por exemplo, no seu conhecido livro *Sexo e Temperamento*, no qual ela mostrou como em três diferentes sociedades havia três modos de se tornar mulher. Do trabalho pioneiro de Mead seguiram-se muitos outros estudos mostrando a plasticidade do sexo e das formas do masculino e do feminino. Posteriormente, com a publicação de *O Segundo Sexo*, de Simone de Beauvoir (1980), a questão tornou-se amplamente conhecida, sobretudo, a partir da fórmula: “não se nasce mulher, torna-se mulher”. Hoje, sabemos que a condição da mulher nas sociedades humanas é determinada histórica e culturalmente, e nem é preciso dizer o peso e a força que tiveram tais ideias ao longo de todo o século passado e têm ainda hoje, bastando apenas lembrar o termo que marca o conjunto amplo de lutas sociais que designamos de **feminismo**.

Como objeto científico na Antropologia, entre outras disciplinas, trabalhamos com a noção de gênero para diferenciá-lo do estudo do sexo. Embora seja corrente falarmos em sexo como condição social, você deve estar atento para o fato de que a terminologia antropológica é mais tipicamente ligada ao gênero do que ao sexo. É importante diferenciar as duas categorias. Veja a seguir como Scott, uma das mais importantes pesquisadoras da área, explica a diferença entre sexo e gênero:

Feminismo

Movimento social e político que reivindica para as mulheres as mesmas liberdades, direitos políticos, econômicos e culturais que aqueles atribuídos aos homens. Fonte: Adaptado de Ferreira (2010).

Por “gênero” eu me refiro ao discurso sobre a diferença entre sexos. Ele não remete apenas a ideias, mas também a instituições, a estruturas, a práticas quotidianas e a rituais, ou seja, a tudo aquilo que constitui as relações sociais. O discurso é um instrumento da organização do mundo, mesmo se ele não é anterior à organização social da diferença sexual. Ele não reflete a realidade biológica primária, mas ela constrói sentido desta realidade. A diferença sexual não é a causa originária à partir da qual a organização social poderia ter derivado; ela é mais uma estrutura social movediça que deve ser ela mesma analisada em seus diferentes contexto históricos. (SCOTT *apud* GROSSI, 1998, p. 6).

Veja que a distinção entre sexo e gênero é muito importante, porque o sexo é interpretado histórica e socialmente. O gênero é culturalmente construído e não é um equivalente do sexo. Butler (2003), em seu livro *Problemas de Gênero*, apresenta uma definição de gênero muito esclarecedora sobre este tema. Veja:

Concebida originalmente para questionar a formulação de que a biologia é o destino, a distinção entre sexo e gênero atende à tese de que, por mais que o sexo pareça intratável em termos biológicos, o gênero é culturalmente construído: conseqüentemente, não é nem o resultado causal do sexo, nem tampouco tão aparentemente fixo quanto o sexo. Assim, a unidade do sujeito já é potencialmente contestada pela distinção que abre espaço ao gênero como interpretação múltipla do sexo. (BUTLER, 2003, p. 24).

A vasta e rica literatura no campo dos estudos de gênero contribui enormemente para uma melhor compreensão dos papéis sexuais na nossa sociedade e continua nos interrogando sobre o sexo, ou melhor, o gênero como marcador de diferenciação social.

Atenção para o fato de que ao tratarmos a diferença entre sexos como uma questão de gênero, estamos desnaturalizando a marca da diferenciação pelo órgão sexual, dando ênfase aos estilos de vida histórico e socialmente construídos, que são os que nos interessam em termos de análise cultural. Portanto, há todo um universo de crenças, preconceitos e conceitos que precisam ser problematizados para que possamos analisar criticamente esta marca de diferenciação e também de desigualdade social. Porém, não se trata de pensar as diferenças apenas em termos culturais, pois o corpo e as diferenças corporais são significativas para a própria produção das representações de **gênero**, sem se reduzir a elas (BOURDIEU, 1999).

Você pode consultar um conjunto importante da literatura sobre gênero no site da Revista Estudos Feministas (REF), à qual você pode ter acesso pelo sistema SCIELO: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_serial&pid=0104-026X&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 12 set. 2017.

O gênero é um marcador social que atravessa os distintos sistemas de diferenciação social, e que está ligado tanto ao masculino e feminino, quanto a todas as formas de experiência homoafetivas. A distinção de gênero torna-se, portanto, um marcador de diferença social.

Recentemente os estudos sobre gênero têm se dedicado mais intensivamente à masculinidade. Eles têm possibilitado uma reflexão mais ampla e generalizada dos processos de criação da desigualdade de gênero e de sua reprodução. Apenas para você compreender a extensão dos problemas sociais envolvidos e sua presença nos mais variados campos da vida cotidiana, citamos a seguinte passagem de um dos primeiros trabalhos publicados sobre a questão no Brasil:

O trabalho e o desempenho sexual funcionam como as principais referências para a construção do modelo de comportamento dos homens. Desde cedo, os meninos crescem assimilando a ideia de que, com o trabalho, serão reconhecidos como homens.

Para os homens, o trabalho tem uma dimensão cartográfica, pois define a linha divisória entre as vidas públicas e privadas, e, ao mesmo tempo, tem uma dupla função para as suas vidas. A primeira é ser o eixo por meio de que se estruturará seu modo de agir e pensar. A segunda função é inscrever sua subjetividade no campo da disciplina, do método e da violência, remetendo-os a um cotidiano repetitivo. (NOLASCO, 1993, p. 50).

Percebe-se a complexidade da questão, que obviamente não pode ser reduzida apenas a características específicas e fixas da diferença sexual, pois são estruturantes delas as condições valorativas que levam os sujeitos sociais a aderirem ou modificarem os modos de ser do gênero, e que são produzidas e reproduzidas por todos e por cada um de nós.

Lembre-se de que pensar na dimensão do gênero, analiticamente, implica destacar tanto o masculino quanto o feminino, já que se trata de uma dimensão relacional da vida social.

Certamente, você tem, e terá, ao longo da sua experiência pessoal, inclusive no trabalho, muitas ocasiões de se defrontar com a diferenciação de gênero. Prepare-se para pensar sobre ela em termos que permitam uma compreensão mais ampla dos fenômenos. Afinal, na condição de administrador muitas das situações que você enfrentará podem ser conflitantes e necessitam um posicionamento esclarecido e justo da sua parte.

Veja que estamos em pleno processo de mudança e de reconhecimento da desigualdade de gênero e suas múltiplas facetas. Assim, há sempre múltiplas experiências de gênero e nem sempre concordantes. A dimensão social do gênero permite tomar consciência de contradições e assimetrias no ambiente empresarial, exigindo mudanças e adaptações que serão estabelecidas com a mediação de um administrador que saiba problematizá-las adequadamente. No campo profissional, atenção ao preconceito e lembre-se que ele aparece de formas sutis e perniciosas, e que não se trata de estabelecer uma igualdade completa entre os sujeitos, mas de equidade, termos todos direitos iguais.

Classe Social

Entendemos usualmente por “classe social” uma distinção socioeconômica entre grupos sociais, que marca um acesso diferenciado à renda, bens, poder e prestígio, entre outros. Apesar de muito utilizada para pesquisa em grandes conjuntos humanos, como nas pesquisas de mercado, trata-se de uma categorização ampla e vaga de grandes grupos sociais. Usualmente, privilegiamos os critérios econômicos para caracterizar as diferenças de classe social.

A terminologia das classes sociais tornou-se generalizada a partir da concepção marxista da sociedade capitalista e sua dinâmica fundada na propriedade dos meios de produção. O que você sabe, dividiria a sociedade em dois grandes polos: burguesia e proletariado. Teorias sociológicas e políticas mais recentes questionaram tal polaridade, distinguindo, por exemplo, classe no sentido marxista como um dos modos de operar da estratificação social. Ou seja, é possível distinguir a classe social como uma estratificação baseada em critérios econômicos, havendo outra estratificação fundada na ordem social que seria, por exemplo, o prestígio como um *status*, e uma terceira forma da estratificação social que seria fundada no poder político, os partidos, por exemplo. A classe social seria, portanto, um

tipo específico de estratificação social. É uma perspectiva multidimensional da estratificação social.

Você precisa saber que classe social é uma designação geral para caracterizar modos específicos de estratificação social.

Podemos aplicar a ideia a uma série ampla e heterogênea de contextos sociais, assim é possível falar em classes de idade, classe política, classe intelectual, classe social etc. Trata-se de grupos sociais não institucionalizados, não estruturados, que se encontram ligados por um nível de renda, estilo de vida, valores e sentimentos de pertença comum.

Para que você esteja familiarizado com a literatura mais atual lembramos o seguinte resultado de um balanço teórico sobre “classes sociais”:

A teoria das classes surgiu com Marx como uma teoria da luta de classes e da mudança histórica. O sucesso científico da teoria deveu-se, em grande medida, à articulação que ela propunha entre as esferas sociais – a economia, a sociedade, a política e a cultura – de tal modo que uma certa ordem prevaleceria sempre entre elas: o segredo de tal ordenamento devendo-se à produção da vida material (à economia em última instância). Por muito tempo, a industrialização capitalista na Europa, nos Estados Unidos e no resto do mundo, pareceu dar razão à Marx, no sentido de que uma classe emergente de trabalhadores industriais parecia ter interesses opostos (do ponto de vista de um observador racional) à classe capitalista e vontade política de impor à sociedade um novo ordenamento econômico. A teoria de Marx, entretanto, não dava conta da complexidade da articulação entre economia, cultura e política. (GUIMARÃES, 1999, p. 35-36).

A questão deixada em aberto e ressaltada anteriormente, ou seja, a complexidade da articulação entre economia, cultura e política, é exatamente o objeto da reflexão sobre os marcadores sociais. Atualmente, assistimos a uma nova e crescente emergência de outros sujeitos sociais na cena política, os quais dependem de outras definições de classe que aquelas da polaridade burguesia e proletariado, ou decorrentes de posições de classe diretamente e centralmente definidas pela leitura marxista. O quadro atual do capitalismo parece de um modo mais atual descrito nos termos a seguir:

De fato, enquanto a sociabilidade burguesa clássica – muito bem apreendida por Marx em seus traços mais gerais – tende a internacionalizar-se, buscando esferas transnacionais de representação de interesses, inclusive instâncias reguladoras autônomas, como o FMI, o Banco Central Americano, o Parlamento Europeu, etc., os Estados nacionais tornaram-se mais vulneráveis à penetração dos valores e interesses das camadas subalternas, ou não hegemônicas economicamente, sem, contudo, conseguir impor-lhes a forma de sociabilidade do grande capital. Isso fez com que os grupos sociais – etnias, comunidades e associações diversas – e não apenas classes típicas do capitalismo passassem a ter uma importância crescente para a análise sociológica e política. (GUIMARÃES, 1999, p. 37-38).

O conceito de classe social de origem marxista não é, portanto, o único existente, e tampouco o seu caráter, digamos, “economicista” é exclusivo na definição das classes sociais. De fato, a desigualdade social, tanto comentada no nosso país, tem certamente um fundamento econômico definindo acesso diferenciado à renda e a bens. Porém, a classe social como marcador da diferença não é um critério meramente econômico. Digamos que há uma série de fundamentos não econômicos na desigualdade social.

Começemos por destacar que no capitalismo a desigualdade econômica apresenta-se legitimada pela própria lógica do desempenho ou da “meritocracia”. É necessário aqui – sempre tendo em vista a complexidade da realidade social – ter em mente que os pesquisadores questionam atualmente a teoria de classes e a leitura corrente da exclusividade da origem econômica da desigualdade social no Brasil (SOUZA, 2006). Você precisa atualizar-se neste debate, porque o marcador econômico pode mascarar outros elementos fundamentais da diferença e da desigualdade social.

Além do mais, há todo o processo de mundialização que você sabe está cada vez mais próximo de cada um de nós. Por isso, por que não pensar nesta dimensão e nas mudanças engendradas nas últimas décadas, que não param de aprofundar-se e que têm ligação direta com a **temática da classe social**?

Costumamos criticar a desigualdade social, subentendendo-a como econômica, e mostramos a nossa indignação frente a ela. Porém, precisamos fazer avançar o nosso entendimento sobre esta questão, e, portanto, a nossa capacidade efetiva de ação social. As políticas sociais, principalmente aquelas de Estado, têm como eixo principal a inclusão social, considerada na maioria das vezes pelo eixo econômico. O fato é que se tem perpetuado uma desigualdade social mais ampla e nem sempre visível, mas que pode fundamentar as demais.

Leia, por exemplo, o artigo intitulado *Rumo a uma nova conceituação histórica da classe trabalhadora mundial*, de Marcel van der Linden, publicado na Revista História (São Paulo, volume 24, número 2, 2005). Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-90742005000200002&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 13 set. 2017.

Um exemplo concreto pode ajudar a esclarecer o que tenho em mente quando procuro ressaltar a importância deste aspecto para a percepção adequada das especificidades das modernidades central e periférica. Desse modo, se estou certo, seria a efetiva existência de um consenso básico e transclassista, representado pela generalização das pré-condições sociais que possibilitam o compartilhamento efetivo, nas sociedades avançadas, do que estou chamando de **habitus** primário, que faz com que, por exemplo, um alemão ou um francês de classe média que atropela um seu compatriota das classes baixas seja, com altíssima probabilidade, efetivamente punido de acordo com a lei. Se um brasileiro de classe média atropela um brasileiro da “ralé”, por sua vez, a chance de que a lei seja efetivamente aplicada neste caso é, ao contrário, baixíssima. Isso não significa que as pessoas, nesse último caso, não se importem de alguma maneira com o ocorrido. O procedimento policial é geralmente aberto e segue seu trâmite burocrático, mas o resultado é, na imensa maioria dos casos, simples absolvição ou penas dignas de mera contravenção. (SOUZA, 2006, p. 45).

Habitus

Noção desenvolvida por Pierre Bourdieu que pode ser definida como o conjunto de disposições duráveis em que são integradas as experiências passadas. O habitus funciona como uma matriz de percepção, julgamentos, ações capazes de inspirar diferentes atividades, graças à possibilidade que ele oferece de resolver problemas variados. O habitus, sistema de disposições adquiridas pela aprendizagem implícita ou explícita que funciona como um sistema de esquemas geradores, é gerador de estratégias que podem ser objetivamente afins aos interesses e objetivos de seus autores sem terem sido concebidas para este fim. Fonte: Adaptado de Bourdieu (1983).

A desigualdade social no Brasil é traduzida em termos de uma espécie de hierarquia moral em que o brasileiro pobre, sem escolaridade etc. é implicitamente considerado como inferior. Ou como esclarece J. Souza na sequência do seu argumento:

Não se trata de intencionalidade aqui. Nenhum brasileiro europeizado de classe média confessaria, em sua consciência, que considera seus compatriotas das classes baixas não europeizadas como “sub-gente”. Grande parte dessas pessoas votam em partidos de esquerda e participam de campanhas contra a fome e coisas do gênero. A dimensão aqui é objetiva, subliminar, implícita e intransparente. Ela é implícita também no sentido de que não precisa ser linguisticamente mediada

Para saber mais sobre a noção de *habitus*, leia o artigo de Loïc Wacquant intitulado “Esclarecer o Habitus”, disponível em: <http://sociology.berkeley.edu/faculty/wacquant/wacquant_pdf/ESCLARECEROHABITUS.pdf>. Acesso em: 13 set. 2017.

ou simbolicamente articulada. Ela implica, como na ideia de *habitus* em Bourdieu, toda uma visão de mundo e uma hierarquia moral que se sedimenta e se mostra como signo social de forma imperceptível a parte de signos sociais aparentemente sem importância como a inclinação respeitosa e inconsciente do inferior social quando encontra com um superior, pela tonalidade da voz mais do que pelo que é dito, etc. O que existe aqui são acordos e consensos sociais mudos e subliminares, mas por isso mesmo tanto mais eficazes, que articulam, como que por meio de fios invisíveis, solidariedades e preconceitos profundos e invisíveis. É este tipo de acordo, para usar o exemplo do atropelamento acima, que está por trás do fato de que todos os envolvidos no processo policial e judicial na morte por atropelamento do sub-homem não-europeizado, sem qualquer acordo consciente e até contrariando expectativas explícitas de muitas dessas pessoas, terminem por inocular seu compatriota de classe média. (SOUZA, 2006, p. 46-47).

O que estamos querendo apontar aqui, é a necessidade de você conhecer outros modos de pensar a diferenciação social. Começamos pelo gênero, agora discutimos classe social, mas sempre procurando dar a você instrumentos para pensá-los como marcadores sociais de diferença e não simples critérios distintivos entre sujeitos ou grupos sociais. Afinal, o que interessa aqui é familiarizá-lo com a literatura e o debate mais atual sobre diferenciação social.

Em resumo, a questão da desigualdade social no Brasil tem sido enfrentada de modo a atuar sobre a sua parte digamos mais imediatamente visível, ou seja, o acesso diferenciado à renda e bens. Porém, esta faceta do problema parece estar encobrindo outra que está relacionada com a desigualdade moral (sem moralismo), que seria mais invisível (na mesma ordem de ideias dos **imponderáveis da vida real**).

Do mesmo modo, o preconceito racial no Brasil, que discutiremos mais adiante no item Etnia, sobre a pertença étnica como marcador social, apresenta-se como desigualdade de classe, mostrando o quanto a leitura economicista da sociedade é prevalente, ainda que tão questionada pelos teóricos.

Idade/Geração

Como relatado anteriormente, a idade e as diferenças etárias são vetores para a organização social. Repare que na perspectiva da análise cultural a idade é muito mais do que uma soma linear do tempo de vida de um sujeito. As idades são socialmente definidas, não apenas como número de anos vividos, mas como uma categoria classificatória com a definição de disposições gerais e expectativas de desempenho e de modos de relacionamento com outras categorias etárias. As categorias etárias formam grupos que podemos chamar de gerações. Em outros termos:

Presente em todas as dimensões do desenvolvimento individual e social, a idade não pode ser considerada um fenômeno natural; ela é uma construção **imaginária**. Cada cultura produz sua própria interpretação das “idades da vida” e a inscreve em instituições e comportamentos sociais determinados, dando-lhes expressão através das categorizações da língua, dos mitos, etc. (RIFIOTIS, 1995a, p. 107).

Entendemos que o imaginário é uma produção social necessária e dominante em todos os níveis da atividade humana, que não pode existir fora de uma rede simbólica.

Trata-se de uma categoria analítica de grande complexidade e longa história, e que foi aplicada a uma imensa variedade de contextos socioculturais. Em todos os estudos mostrou-se que cada sociedade tem seus próprios modos de classificar as idades. A própria divisão tripartite entre criança-adulto-velho é apenas uma classificação lógica que raramente dá conta da variedade e dos significados que as divisões etárias têm em cada sociedade. Cada sociedade tem seus próprios modos de classificar e realizar socialmente as promoções entre os grupos de idade. Geralmente, as promoções entre grupos etários são feitas a partir de **rituais de iniciação**.

Quando nos referimos a produção da mudança de *status* social, os rituais de passagem seguem uma organização em três momentos: separação, período de margem e integração. Trata-se de um modelo generalizável para todas as modalidades formalizadas de promoção de *status*, podendo ser aplicado às mais diversas situações e contextos sociais sem que sejam necessariamente religiosos. Os rituais tradicionais

Ritual de iniciação ou ritual de passagem

São rituais em que se dá a promoção de um sujeito ou conjunto de sujeitos de um status social para outro. Os ritos de passagem podem ser também marcas temporais, como o ano novo e suas festividades de passagem. Os estudos pioneiros neste campo foram desenvolvidos pelo antropólogo francês Charles-Arnold Kurr van Gennep e publicados em 1909 no livro *Os ritos de passagem* (1978). Fonte: Elaborado pelo autor deste livro.

mais conhecidos são os da puberdade, que fazem a passagem do *status* de criança para o de mulher ou de homem socialmente aceitos para o casamento.

Pense nesse sentido, por exemplo, na aposentadoria, sobretudo quando há um Programa de Preparo para a Aposentadoria (PPA). Na área de administração não se poderia deixar de pensar num fenômeno desses ligado à idade no trabalho. O PPA poderia ser analisado como um ritual de passagem do trabalhador para o *status* de aposentado. Ou ainda, o vestibular e os anos de formação em relação ao término do curso e à habilitação para a vida profissional. O casamento... Ou os **rituais de trabalho** numa grande corporação.

Você pode aprofundar essas ideias sobre ritos não religiosos com o livro de Claude Rivière intitulado *Os ritos profanos* (1996).

Pense conosco agora no aumento da expectativa de vida. A longevidade crescente nas últimas décadas mostra que ser velho hoje é bem diferente de ser velho nos anos de 1960. Certo? Naquela época, a expectativa de vida do brasileiro era de 55 anos, hoje é de 72 anos. O aumento de quinze anos na expectativa de vida e o aumento do número de pessoas idosas no Brasil não é apenas um fenômeno demográfico. Ele faz pensar no sistema previdenciário, no prolongamento da vida após a aposentadoria, não apenas com custo social, mas como período de vida significativo para os sujeitos sociais. Portanto, digamos que ser velho nos anos de 1960 era diferente de ser velho hoje. Naquela época, autores como Beauvoir (1970) se referiam ao envelhecimento como uma “conspiração do silêncio”, ou seja, um tema sobre o qual se evitava falar. Hoje, com poder aquisitivo e tempo disponível, temos um conjunto crescente de pessoas idosas com visibilidade social, capacidade de consumo e que reivindicam reconhecimento social. Dito assim pode lhe parecer óbvio, mas precisamos tirar daí uma confirmação de que a idade cronológica por si mesma não define um *status* específico para o sujeito. Como escrevemos em outro texto:

Há algo mais do que uma simples insatisfação com a condição atual dos idosos. Estamos diante de um fato social novo e, de certo modo, inesperado, que é o idoso repensando o tempo passado e o tempo presente, questionando os modos de apropriação do tempo e da vida social como um todo. Não é apenas o idoso lamentando o tempo passado, mas afirmando um outro modo de viver, viver o presente, viver cada instante. Nesta nova imagem, o problema não é ser “velho”, mas não ter sido jovem e não conseguir ressignificar a ampliação dos anos de vida. (RIFIOTIS, 2007b, p. 148).

Aliás, os estudos sobre grupos etários têm mostrado que, com o aumento da expectativa de vida, deu-se um processo complexo que levou a uma mudança

significativa da organização etária como um todo. Mais uma vez, como no gênero, foi Margareth Mead que definiu um quadro conceitual para as mudanças a que estamos nos referindo.

Esse quadro de mudanças foi bem caracterizado por Mead (*apud* RIFIOTIS, 1995a) com os conceitos de pós-figurativo, cofigurativo e prefigurativo. Em grandes linhas, ela afirma que o processo em curso poderia ser caracterizado pela mudança da referência de formação dos indivíduos, ou seja, aquela que fornece os modelos que guiam a estruturação de suas personalidades, expectativas de desempenho, etc. Assim, são definidos três tipos de cultura, delimitados a partir do universo de formação próprio de cada sociedade:

- » **pós-figurativo**: as crianças são instruídas antes de mais nada pelos pais;
- » **cofigurativo**: as crianças e adultos aprendem de seus próprios pares;
- » **prefigurativo**: as crianças também ensinam a seus pais.

Para compreender bem esses conceitos fique atento para o seguinte:

Os três tipos de cultura podem seguir uma sequência histórica, mas não necessariamente. Trata-se de tipos ideais, ou seja, uma tipologia das culturas que são apenas modelos para pensar a realidade. A tendência ao predomínio dos tipos co-figurativo e prefigurativo, parece caracterizar adequadamente o momento atual da nossa sociedade. (RIFIOTIS, 1995b, p. 119).

Você certamente identificará a situação de cofiguração e mesmo pós-figuração na sociedade atual, seja do ponto de vista tecnológico em que as crianças acabam por ensinar aos seus pais ou aos mais velhos a dominar dispositivos tecnológicos, seja do ponto de vista moral, quando pais e filhos negociam modalidades de comportamento, ao invés de simples imposição. O que nos coloca numa posição sem precedentes, segundo Mead (1979a, p. 16):

A antiga motivação que levava as pessoas a ter filhos, que possibilitou a homens e mulheres do passado trabalhar e se reproduzirem durante centenas de gerações, a fim de que outros pudessem viver como eles viveram, não existe mais. Nossa geração terá uma espécie curiosa de fim no sentido de que ela não terá sucessor.

Portanto, as **mudanças** a que estamos nos referindo têm grande significado nos modos de produção e reprodução da nossa sociedade.

Você pode ter um conjunto importante de reflexões sobre a matéria do envelhecimento no livro de Guita Grin Deber, *A Reinvenção da Velhice* (1999).

Você poderia aplicar essas noções de classes etárias, ritual de passagem e tipo de figuração no contexto de uma empresa, por exemplo? Não imagina como, nem para quê? Pense na gestão dos trabalhadores e de suas aposentadorias. Mas também no “novato”, recém-contratado e como ele é recebido pelos demais companheiros de trabalho, nos rituais de seleção, e se o lugar que ele vai ocupar implica em competir com outro “mais velho” etc. Quem tem domínio das tecnologias e das teorias mais atualizadas na instituição em que você trabalha e como é percebido e percebe o outro? Como eles poderão cooperar atuando na mesma empresa; como operar com a dimensão competitiva e conflitante? Questões como estas são do domínio do marcador social da idade. Lembre que não estamos falando de anos de vida, mas de um modo de diferenciar sujeitos sociais.

Em resumo, podemos afirmar que todas as sociedades humanas têm formas específicas de classificação etária e que elas variam no tempo e conforme a sociedade. A organização social baseada nas idades segue duas características comuns:

- » definem uma posição social, com disposição de atuação social específica; e
- » inscrevem-se numa série, formam-se grupos etários cujas diferenças de idade tornam-se significativas.

A temática dos grupos etários e da idade como marcador social ganha visibilidade nos últimos anos no Brasil pelo envelhecimento da população brasileira. Porém, ela tem o seu simétrico em termos de visibilidade no que se refere à população jovem. E, sobretudo, se considerarmos a juventude nos seus diferentes modos de existência, conforme o gênero, classe social e pertença étnica, os quais corresponderão a diferentes modos de pensar, agir e sentir. Sendo, portanto, aplicável o que foi dito no início deste tópico também para os jovens. Afinal, o fenômeno etário é relacional. Só para não perder o hábito, veja a tirinha de Scott Adams (Figura 5) e procure refletir sobre o que estamos dizendo no campo da idade como marcador social da diferença:

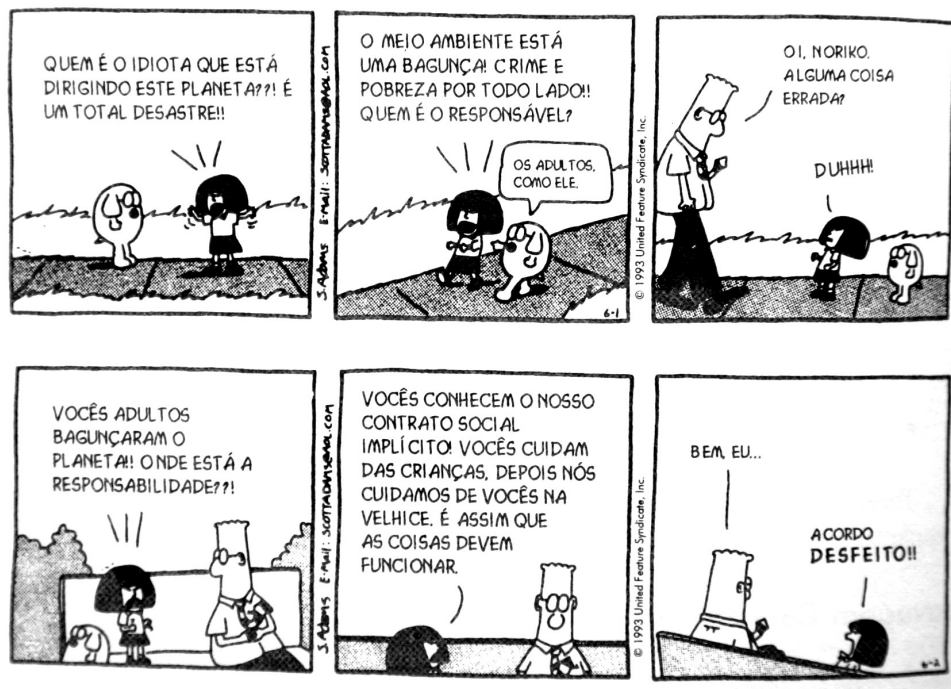


Figura 5: Diálogo intergeracional

Fonte: Adams (1997b, p. 24)

Etnia

Nesta seção, vamos nos referir a um outro marcador social de diferença que chamaremos de etnia ou pertença étnica. Não iremos nos referir ao critério racial, que está relacionado com uma dimensão biológica e hereditária, pois a conexão determinista entre características biológicas, morfológicas, com as culturais é a expressão de racismo. Tratamos aqui da dimensão social do fenômeno da pertença étnica e procuraremos mostrar como ele é um marcador social e quais são as suas propriedades no contexto brasileiro.

Na terminologia que estamos empregando, a etnia está em oposição à raça. Etnia designa um grupo social que se diferencia de outros pela especificidade da sua cultura; nesse sentido é comum o uso das expressões “grupo étnico” e “etnicidade”.

Você deve estar atento para o fato de que conceitualmente cultura é diferente de etnia. Roberto Cardoso de Oliveira (1976) estuda essa questão em um livro

clássico na matéria, intitulado *Identidade, etnia e estrutura social*. A questão não é simples, nem deve ser encarada como imediata. Etnia e o grupo étnico devem ser entendidos em contexto e em relação com outros grupos:

Diferenças entre Chineses e Hindus, consideradas dentro de seus respectivos países, seriam diferenças nacionais, mas não étnicas. Mas quando grupos de imigrantes chineses e hindus interatuam num [sic] terra estrangeira enquanto chineses e hindus, eles podem ser referidos como grupos étnicos. Etnicidade é essencialmente a forma de interação entre grupos culturais operando em contextos sociais comuns. (COHEN *apud* OLIVEIRA, 1976, p. 85).

Em outros termos, etnia é uma categoria analítica que você precisa compreender como sendo definida de modo relacional e não absoluto. O mesmo se pode dizer da diferença entre um grupo étnico e outros grupos sociais. Um grupo étnico é entendido pelos seus membros e percebido pelos outros como tendo uma continuidade histórica, tendo uma origem comum e sendo idêntico a outros, independentemente de separações geográficas.

Portanto, a definição de um grupo indígena, por exemplo, não se dá por herança biológica. O que exigiria a comprovação de uma pretensa “pureza genética” a qual qualificamos de racista. Nem seria viável pretender fazê-lo, devido à presença histórica da miscigenação. O grupo étnico também não pode ser definido exclusivamente pelo critério cultura, embora este seja fundamental, porque ele varia ao longo do tempo e dos contatos com outros grupos sociais.

Você certamente já viu imagens de grupos indígenas e pode ter se perguntado se eles falam outra língua, se eles utilizam roupas e objetos industrializados, por que ainda seriam índios? Estamos apresentando um corpo teórico que responde a essa questão.

Grupo étnico é uma forma de organização social cujos membros se identificam e são identificados pelos outros como constituindo uma categoria distinta de outras da mesma ordem (CUNHA, 1986, p. 116). O que nos remete a pensar no campo da identidade, como discutimos anteriormente, define a identidade étnica: “A identidade étnica de um grupo indígena é, portanto, exclusivamente função da auto-identificação e da identificação pela sociedade envolvente”. (CUNHA, 1986, p. 118).

É muito importante que essas questões teóricas possam ser traduzidas em situações mais concretas. O que já logo de início parece ser o caso sobre os grupos indígenas e grupos quilombolas com relação ao direito à terra. São questões de grande atualidade e fonte de conflitos jurídicos e também armados. Muitas vezes nos casos em que um grupo se reconhece como étnico e reivindica o direito a uma terra à qual estariam ligadas as suas origens, há outros grupos sociais com interesses opostos que negam a “pureza étnica” com o objetivo de revogar este direito. De tal modo que se produz uma disputa para a qual o antropólogo pode ser chamado para dar o seu parecer técnico para subsidiar uma decisão judicial.

Nos limites estritos deste tópico, achamos importante discutir a questão da etnia com relação às populações afrodescendentes no Brasil.

Começamos citando o que Roberto da Matta (1983) chamou de a “fábula das três raças”. Ele se refere à construção de uma espécie de fábula, um discurso ideológico, sobre a identidade social do brasileiro que se considera como produto de branco, negro e indígena. O que é um fato banal, porém, ele se reveste de uma importância ideológica fundamental, se lembrarmos que em outros países como os Estados Unidos da América e em vários países da América Central também, houve a contribuição daqueles três elementos, mas a identidade formada não tem como emblema uma nova e valorizada síntese, como ocorre no Brasil. É que no nosso país a “mistura” é tida como um valor “simpático”, digamos, e politicamente correto, que garante a “democracia racial brasileira”. É o nosso discurso sobre nós mesmos. Precisamos refletir criticamente sobre este discurso. Segundo Ilka Boaventura Leite:

A meu ver, isto caracteriza uma postura interpretativa, teórica e política, não propriamente explícita (mas considerada altamente “otimista”) do mito das três raças, tal como foi brilhantemente analisado por Roberto da Matta. Em outros termos, o mito das três raças, há muito incorporado como ciência nas cartilhas escolares, reaparece agora repaginando, narrando novamente o sucesso absoluto da triunfante missão colonial embranquecedora. Este argumento, no quadro político do Brasil atual, soa para os negros brasileiros como mais um terrível ardil.

Afinal, pensar o Brasil pluricultural, proposta levada pelos movimentos sociais à Assembléia Nacional Constituinte de 1988, deveria pressupor um reconhecimento mínimo de que as desigualdades sociais observadas encontram-se também projetadas no plano cultural e, que superar essas desigualdades, implica na necessária incorporação,

no plano jurídico, das experiências históricas dos grupos que participaram da construção do país. Significa não negar a cultura a esses grupos, mas sobretudo vê-los, no mínimo, enquanto espectro de uma negação, e, portanto capazes agora de se afirmarem pelo viés da experiência qualificada, marcada, neste caso, pelo racismo. Mas, tudo indica que essas especificidades, tidas como irrelevantes, incômodas, ou, melhor, perigosas e supostamente capazes de produzir ainda mais conflitos, devem ser, para o “nosso bem”, abafadas.[...] O Brasil, um dos países de maior desigualdade social atualmente no mundo, nunca poderá se ver como democracia se não respeitar as diferenças culturais, se não conseguir vê-las, sem precisar apagá-las através da ideia da mistura. (LEITE, 2005).

Leia com atenção e reflita sobre a atividade de aprendizagem específica deste marcador social da diferença.

A desigualdade social no Brasil passa com certeza pelo **marcador étnico**.

Porém, a questão atual está em compreender como se dá o “preconceito à brasileira” e como ele opera no nosso cotidiano. Neste campo entre desigualdade social e preconceito, há muito para fazer e muitos aspectos para analisar. E não se iluda, porque o mais difícil de ver é o óbvio. De fato, a questão envolve múltiplos aspectos da vida social. Como afirma Souza (2006, p. 60):

Nenhuma das sociedades modernas que logrou homogeneizar e generalizar, em medida significativa, um tipo humano para todas as classes, como uma precondição para a [sic] uma efetiva e atuante ideia de cidadania, conseguiu seu intento como efeito colateral unicamente do desenvolvimento econômico.

Complementando...

Para conhecer mais sobre a discussão de gênero no ambiente empresarial, veja as seguintes sugestões de leitura *online* da RAE, editada pela Fundação Getúlio Vargas/Escola de Administração de Empresas de São Paulo:

- » Volume 3 – Número 2 – julho/dezembro 2004. *Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional*. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482004000200006&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 13 set. 2017.

- » Volume 2 – Número 2 – julho/dezembro 2003. *O processo de criação de empresas por mulheres*. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482003000200007&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 13 set. 2017.
- » A *RAE-eletrônica* é uma revista generalista na área de Administração de Empresas e busca atender a um espectro amplo de domínios de conhecimento, perspectivas e questões. Você pode acessar sua página inicial em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_serial&pid=1676-5648&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 13 set. 2017. Ela foi lançada em janeiro de 2002, com perfil acadêmico-científico, dedicada a professores, pesquisadores e estudantes de Administração e áreas afins. Um dos objetivos do lançamento da *RAE-eletrônica* foi ganhar agilidade na veiculação de trabalhos inéditos em Administração. Além disso, a gratuidade de acesso e abrangência de acesso proporcionadas pela internet oferecem maior visibilidade aos colaboradores da *RAE-eletrônica*.

Resumo

Nesta Unidade, você repassou as noções fundamentais para o estudo antropológico das sociedades complexas. Destacamos especialmente as questões da unidade e da fragmentação social. Para mostrar como os sujeitos sociais participam de diferentes modos da sua própria cultura, estudamos quatro marcadores sociais da diferença (sexo/gênero, classe social, idade/geração, pertença étnica ou etnia) que a gestão de ou com pessoas de uma empresa, por exemplo, deve levar em conta. Há muitos outros marcadores, como a religiosidade, a nacionalidade etc. que operam de modo importante num mundo em que as heterogeneidades e os encontros deles tendem a se diversificar e se multiplicar.

Lembre-se de que, numa sociedade complexa, os marcadores sociais são sempre cruzados entre si e que eles permitem que ao mesmo tempo os sujeitos e grupos sociais se identifiquem e sejam identificados socialmente.

Vamos fazer agora um estudo da teoria desta Unidade, lendo os textos e respondendo aos quesitos a seguir. Elaboramos algumas atividades para você, lembrando que sua participação é fundamental e que o seu aprendizado é muito importante para toda a nossa equipe. Lembre-se de que depois de respondidas as perguntas você deverá encaminhá-las para a tutoria pelo AVEA. Não perca a data de envio!

Atividades de Aprendizagem

1. Vamos discutir a ideia de que transitamos entre mundos culturais. Pense num cenário de administração de recursos humanos e situe o lugar do administrador como um tradutor cultural, entre os interesses da empresa e os universos culturais dos trabalhadores da produção. Responda tendo em mente que estamos fazendo um paralelo entre o papel do administrador e um “mediador cultural”, que pode ser definido nos seguintes termos:

Trata-se do papel desempenhado por indivíduos que são intérpretes e transitam entre diferentes segmentos e domínios sociais. [...] Esses *brokers*, mediadores, tornam-se especialistas na interação entre diferentes estilos de vida e visões de mundo. Embora, na origem, pertençam a um grupo, bairro ou região moral específicos, desenvolvem o talento e a capacidade de intermediarem mundos diferentes. (VELHO, 1999, p. 81).

2. Para fixar bem os conceitos desta Unidade, vamos discutir a concepção de “sociedades complexas” de Velho (1999), destacando as noções de unidade e de fragmentação, campo de possibilidades e projeto, lembrando que:
 - » “Um projeto coletivo não é vivido de modo totalmente homogêneo pelos indivíduos que o compartilham.” (VELHO, 1999, p. 41).
 - » “A metamorfose [...] possibilita [...] que os indivíduos estejam sendo permanentemente reconstruídos.” (VELHO, 1999, p. 29).
 - a) Escreva uma meia lauda e envie para o tutor que ele irá ler o seu texto e discuti-lo com você.
3. O desenvolvimento da sua formação depende também de uma reflexão escrita. Assim, leia com atenção os pontos a seguir e reflita sobre a sua importância e aplicação na experiência da gestão. Escolha entre eles pelo menos um marcador social da diferença para redigir uma reflexão

específica. Escreva uma lauda, a partir da leitura de um dos quesitos a seguir, e envie para a tutoria, que irá ler o seu texto e discuti-lo com você.

- a) Comente a diferença de gênero tomando como base o relato feito pelo próprio Adams (1997a) num capítulo do seu livro, *O princípio Dilbert*, ao que ele chamou de “chave do sucesso para as mulheres”.
- b) Pense na complexidade da situação e nas mudanças de comportamentos, mas também nos comportamentos informais, entre os quais está uma leitura machista. Procure ver no texto possibilidades de utilizar esta situação como descrição de uma situação concreta e como crítica a ela.

Entre os homens, dizer palavrões os ajuda a se sentirem unidos. Mas isto contribui muito pouco para o sucesso nos negócios. Espera-se deles que tenham esta atitude, portanto não é significativo quando eles falam palavrões. Não causa impacto. Por exemplo, se um homem entra na sala de outro homem e se oferece para lhe mostrar um relatório, uma resposta típica poderia ser: “Enfia isto no rabo”. E aí os dois riem, cospem no chão e falam superficialmente dos “peitos” das mulheres, criando assim um eterno e inquebrantável(*) vínculo. Não é bonito, mas a linguagem chula tem o seu lugar entre os homens, embora insignificamente. Para as mulheres, a coisa é diferente. Dizer palavrões pode causar impacto e chamar a atenção. É sinal de poder feminino e desrespeito aos limites. E é o segundo fato mais importante para o sucesso. S. Adams ainda elenca o que ele chama de “fatores para o sucesso feminino”:

1. Quem você conhece
2. Dizer palavrões
3. Educação
4. O que você faz. (ADAMS, 1997a, p. 125).

- c) Insistindo um pouco mais no cruzamento entre desigualdade social no Brasil e questão étnica da população afrodescendente, comente a seguinte passagem:

Como o conceito “economicista” da tradição marxista é o único conceito de classe social percebido como existente, toda a problemática “cultural” decorrente do pertencimento de classe é negada. Curiosamente, é a visão “economicista” da “luta de classes”, como se a classe social pudesse ser reduzida ao lugar na produção ou à renda, que leva à

não-percepção de qualquer eficácia às contradições de classe situadas na dimensão simbólica e cultural e, portanto, as formas opacas e socioculturais de “racismo de classe”. (SOUZA, 2006, p. 133).

- d) Reflita sobre o marcador da diferença idade/geração, tomando como base o texto a seguir sobre o envelhecimento populacional e o aumento da longevidade.

A “vida nova” também estará marcada por passagens entre diferentes etapas. Assim, por exemplo, o aposentado, que ainda terá mais trinta anos de vida pela frente, precisa significar seus diferentes momentos. A questão da aposentadoria e dos programas de preparação para a aposentadoria (PPAs) têm-se mostrado um excelente elemento para compreendermos por que muitos idosos dizem que envelheceram “de repente” com a aposentadoria. (RIFIOTIS, 2007b, p. 148).

- e) Ou escolha refletir sobre a identidade étnica e a desigualdade social no Brasil a partir do texto a seguir.

Além disso, mais recentemente, tem-se analisado estatisticamente a distribuição de riqueza, habitação, escolaridade, trabalho infantil do ponto de vista racial.

O estudo do IPEA “Desigualdades Raciais no Brasil”, de autoria de Ricardo Henriques (disponível na página <www.ipea.gov.br>, 2002), e o boletim do DIEESE “Desigualdade Racial no mercado de trabalho” (nov/2002) mostram que:

1. Empregados negros ganham menos do que os brancos, até 50% menos (dependendo da região do Brasil);
2. Negros são mais desempregados do que brancos, em várias regiões metropolitanas do país;
3. Negros têm consistentemente 2,2 anos a menos de escolaridade média do que os brancos, desde 1929;
4. Há mais crianças negras do que brancas trabalhando;
5. A indigência é 70% negra embora os negros sejam 45% da população;
6. As mulheres negras têm ainda maior desemprego e menor renda que os homens negros;
7. A mortalidade infantil tem caído mais para brancos que para negros;
8. O analfabetismo é maior entre negros que brancos, quadro que se mantém, apesar da diminuição do analfabetismo em ambos os grupos;

9. O esgoto e a água tratada vão menos a lares negros do que brancos.

Tá bom, ou queres mais?

[...]

Daí a necessidade de uma transformação radical das prioridades sociais e não somente da construção de ações de discriminação positiva em relação aos negros. E nesta luta, a unidade entre trabalhadores negros e brancos é essencial. Portanto, ações afirmativas devem ser conduzidas pelo convencimento dos brancos e não por um ambiente revanchista. Outra estratégia a ser evitada é baixar por decreto (executivo ou legislativo), sem uma discussão, medidas de ações afirmativas. Numa sociedade racista como a brasileira, isso certamente será interpretado como “racismo às avessas”, embora seja somente reparação. (TRATENBERG, 2003).

UNIDADE 4

Etnografia e os Fundamentos do Trabalho de Campo

Objetivos

Nesta Unidade, você vai:

- » Conhecer os fundamentos da pesquisa etnográfica e as suas características.
- » Entender os elementos básicos da observação participante, da coleta de dados, e, sobretudo, da técnica do diário de campo e da escrita etnográfica.
- » Identificar os principais elementos da dimensão ética da pesquisa antropológica.

Etnografia e a Observação Direta e Participante

Caro estudante!

O objetivo desta Unidade é aprender os fundamentos da pesquisa etnográfica e as técnicas básicas do diário de campo. Será uma ocasião para você compreender como trabalha o antropólogo e como você mesmo pode aplicar o método etnográfico na sua atividade profissional. Concretamente, nesta última Unidade, vamos apresentar as principais bases metodológicas da pesquisa antropológica. As noções de trabalho de campo e diário de campo serão fundamentais. Você aprenderá os fundamentos gerais da metodologia e terá indicações de como aplicá-las em pesquisas que você poderá desenvolver posteriormente.

O estudo antropológico da **cultura** (como definido na Unidade 2) precisa ser adequado ao campo que ele pretende atingir, ou seja, ao estudo do cotidiano, da dimensão vivencial dos fenômenos sociais, dos **imponderáveis da vida real**. Para atingir aqueles fenômenos da vida cotidiana, empregamos metodologias e técnicas de pesquisa que nos permitam, como afirmou Malinowski (1984), já nas origens da pesquisa antropológica em “sociedades tradicionais”, atingir a dimensão vivencial da experiência social:

Em certos tipos de pesquisa científica – especialmente o que se costuma chamar de “levantamento de dados” , ou *survey* – é possível apresentar, por assim dizer, um excelente esqueleto da constituição tribal [grupo étnico, confrontar Unidade 3], mas ao qual faltam carne e sangue.

[...]

Vivendo na aldeia, sem quaisquer responsabilidades que não a de observar a vida nativa, o etnógrafo [antropólogo] vê os costumes, cerimônias, transações etc., muitas e muitas vezes; obtém exemplos de suas crenças, tais como os nativos realmente as vivem. Então, a

carne e o sangue da vida nativa real preenchem o esqueleto vazio das construções abstratas. (MALINOWSKI, 1984, p. 27-29).

Assim, é possível ao antropólogo – vivendo diretamente nos contextos de sua pesquisa – entrar em contato com os modos como se desenvolve o cotidiano dos sujeitos que pretende estudar. É o que se poderia chamar de dados primários, e que na Antropologia são obtidos a partir da observação direta e participante feita pelo próprio antropólogo. É importante que você saiba que até o início do século XX, antes de Malinowski, a pesquisa antropológica era basicamente feita a partir de relatos feitos por viajantes, missionários etc., ou seja, a partir de “fontes secundárias”.

Metodologicamente, a observação direta e participante é uma importante ruptura com aquela tradição científica, pois há uma significativa diferença entre relacionar-se esporadicamente com os sujeitos de pesquisa ou basear-se em informações coletadas por outros e estar efetiva e cotidianamente junto com os sujeitos sobre os quais queremos fazer a nossa pesquisa.

Só para dar um exemplo pessoal, pense na importância do fato de eu ter estado em Moçambique para pesquisar sobre os Makondes, um grupo étnico que vive no Norte de Moçambique. Ter estado lá e poder participar das experiências de vida cotidiana deles enriqueceu os meus trabalhos de pesquisa e foi fundamental para a minha formação científica, o que está registrado em muitos dos meus trabalhos sobre a cultura Makonde (RIFIOTIS, 1994; 1995b; 1998; 2007a).

Mas e você, como poderia aplicar a observação direta e participante na Administração?

Bem, é claro que depende do lugar específico em que você irá atuar como administrador e os objetivos do seu trabalho. Porém, sempre que você quiser conhecer um processo e as pessoas que atuam num certo segmento de uma organização, a observação direta e participante pode auxiliá-lo a compreender melhor as motivações e modos concretos com que operam os sujeitos do setor que vai ser estudado. O que queremos é que você registre a possibilidade e o interesse de realizar este tipo de atividade quando há processos que precisam ser conhecidos no seu cotidiano, assim como os sujeitos que atuam nele. A Antro-

pologia tem uma perspectiva analítica que pode colaborar com o seu trabalho de análise do contexto no qual você deverá agir.

Lembre-se de voltar ao que você estudou na Unidade 2 sobre a teoria da cultura, e a ideia de que há uma cultura da organização e uma cultura na organização. Você poderá aproveitar melhor agora o que foi apresentado naquele momento e o que segue nesta Unidade. Mas antes de pensar em aplicação, vamos conhecer mais aprofundadamente a pesquisa etnográfica.

Características da Pesquisa Etnográfica

Você deve estar se perguntando: como se faz esta observação direta e participante? Certo?

Bem a questão é simples e complexa. E para respondê-la temos que aprender o que é a etnografia. Iniciemos pela parte simples: etnografia é – etimologicamente falando – a escrita, um discurso sobre um “povo”, grupo cultural, que delimita o campo de pesquisa. Ela é produzida a partir de três grandes matrizes:

- » a definição de um objetivo da pesquisa relacionado a um referencial teórico;
- » um conjunto de registros realizados durante o trabalho de campo; e
- » a análise e escrita do texto etnográfico.

Portanto, temos como ponto de partida um objeto de pesquisa, que como veremos mais adiante corresponde ao “olhar disciplinado” do antropólogo. Estando em campo, ou seja, junto aos sujeitos ou grupo social que pretendemos estudar, fazemos registros de nossas observações e anotações gerais. Nesse processo, pressupomos que o antropólogo estará sendo, num certo sentido, socializado na cultura do grupo que estuda, aprendendo a viver *com* e *como* o grupo que está pesquisando. É o que chamamos de trabalho de campo.

Em resumo, chamamos etnografia, ou método etnográfico, o estudo descritivo e analítico feito a partir da observação direta e participante do pesquisador no campo de pesquisa. É por essa razão que a própria observação direta e participante é chamada de trabalho de campo, enquanto o termo etnografia representa a análise dos dados de campo e a sua escrita.

Consideramos em termos gerais que a etnografia clássica teria as seguintes características, de acordo com Clifford (1998):

- » observação direta e participante, ou seja, a validação da pesquisa pela presença em campo do pesquisador;
- » domínio e uso da língua local ou do “idioma cultural” local por parte do pesquisador;
- » centralidade na observação das práticas, modos de falar, e modos de vida em geral dos “nativos”, ou sujeitos do grupo que estamos pesquisando;
- » busca de abstração teórica (vaivém constante entre observação em campo e informações teóricas);
- » observação feita a partir das partes, que são integradas em totalidades; e
- » escrita das experiências vivenciadas pelo pesquisador em termos de um “presente etnográfico”, ou seja, considera-se que elas poderiam ocorrer – e fazem sentido para os sujeitos pesquisados – como se tivessem ocorrido sincronicamente (sincronia dos fenômenos).

Trata-se, portanto, de um método de observação e registro que parte da ideia de vivência do pesquisador no campo do seu estudo, ou seja, uma pesquisa participante. O que lhe exige a aquisição de modos de agir, da língua ou do “idioma cultural” do grupo com o qual ele interage, não só para se comunicar, mas como elemento da compreensão das matrizes do pensamento daquele grupo. O pesquisador em campo fará um aprendizado da cultura, como um iniciante, para poder percebê-la de dentro.

O trabalho de campo é sempre uma ocasião de aprendizado e exercício da alteridade, como dissemos na Unidade 1. Lembre-se também da necessidade de um distanciamento crítico ou estranhamento para que a observação em campo não seja “naturalizada”, confundindo o que é observado com o que nos parece familiar (como nos referimos na Unidade 3).

A observação etnográfica se faz pela observação dos aspectos que se pretende conhecer nos contextos em que de fato ocorrem. Hoje, consideramos ser mais relevante identificar um objetivo de pesquisa, um foco analítico, do que dedicar o trabalho etnográfico ao grupo em todos os aspectos da sua vida social. Não se deve pensar em etnografia do grupo étnico ou da fábrica tomados como unidades predefinidas, mas em aspectos específicos que se pretende conhecer no seu interior. Em termos de jargão antropológico, diremos que a pesquisa etnográfica se faz na aldeia, na fábrica, na cidade ou no grupo cultural, e não é uma etnografia totalizante dos múltiplos aspectos e dimensões sociais da aldeia, da fábrica, da cidade ou do grupo cultural.

Para a Antropologia é importante pensar que a etnografia implica num diálogo entre a teoria e os dados de campo. Digamos categoricamente que a etnografia não é uma metodologia empiricista, ou seja, pelo fato de estar baseada exclusivamente na observação empírica, ela deve ser orientada por referências teóricas disponíveis sobre a matéria pesquisada e no trabalho de campo fazer um vaivém constante entre empiria e teoria.

Há ainda duas outras características importantes do método etnográfico. Uma primeira refere-se ao fato de que a observação é feita diretamente a partir de experiências concretas de campo, o que implica que elas são parcelares, afinal não se pode observar um conjunto como tal, já que ele se apresenta e se reproduz em interações parcelares, concretas e cotidianas. Uma última característica, é o pressuposto de que o pesquisador – a partir do seu trabalho de campo – deve restituir com a sua análise um contexto integrado. Em outros termos, a partir de observações parciais procuramos construir um conjunto culturalmente significativo para os sujeitos. Ainda que o conjunto não seja observado na sua totalidade, a etnografia compõe um relato coerente e totalizante que chamamos “presente etnográfico”.

Portanto, etnografia é mais do que o simples relato de situações observadas em campo. Ela é o centro da pesquisa antropológica e deve ser problematizada teórica e metodologicamente. É o que tem acontecido nos últimos anos. Como toda metodologia científica, a etnografia tem sido objeto de reflexão e críticas no meio antropológico (CLIFFORD, 1998). Porém, ela permanece central para a Antropologia. Você precisa saber que a etnografia é uma marca distintiva do trabalho antropológico.

Seguindo a definição de Cultura de Geertz (1978), dada na Unidade 2, atualmente, a **etnografia pode ser definida por quatro características gerais**:

- » é interpretativa;
- » interpreta o fluxo do discurso social;
- » é um registro fixo do fluxo do discurso social; e
- » é microscópica.

Para explicar essas quatro características, vamos retomar o que foi estudado na Unidade 2, sobretudo a partir da definição de cultura na perspectiva interpretativa. Em resumo, naquela perspectiva a cultura é considerada com um contexto dentro do qual os acontecimentos sociais, os comportamentos, as instituições ou processos podem ser descritos de forma inteligível (GEERTZ, 1978). Expliquemos essa matéria em detalhe.

O trabalho de campo seria o contexto da pesquisa em que o antropólogo anota o discurso social, descrevendo-o e caracterizando-o. O resultado analítico do seu trabalho é a etnografia daquele contexto específico. Metodologicamente, a etnografia é como ler a cultura que estamos estudando como se fossem textos a serem interpretados. A **etnografia** é, portanto, interpretativa.

O que a etnografia interpreta, nas palavras de Geertz, é o fluxo do discurso social, quer dizer, as práticas sociais em todos os sentidos são analisadas como discursos e buscamos os seus significados.

Quando nos referimos ainda na Unidade 2 à cultura na empresa, diferenciando-a da cultura da empresa, estávamos indicando que o seu estudo deveria ser etnográfico no sentido o qual estamos procurando esclarecer agora na Unidade 4.

Entenda bem: quando falamos em fluxo do discurso social é porque tratamos com a cotidianidade, ou seja, acontecimentos que duram apenas no seu próprio tempo.

Nas suas práticas cotidianas, os sujeitos compartilham significados entre si e assim fazendo – ao mesmo tempo – confirmam aqueles significados, pois os percebem existentes em seus interlocutores, ou negociam entre si outros significados. Queremos dizer com isso, que os significados das práticas sociais não estão dados de uma vez por todas como objetos fixos da cultura, mas estão em permanente fluxo entre os sujeitos.

Quando nos referimos ao compartilhamento de significados, estamos falando de intersubjetividade, um tema que trabalhamos na Unidade 1. Ou seja, que

“A cultura é pública porque o significado o é.” (GEERTZ, 1978, p. 22).

A terceira característica da etnografia é que ela realiza um estudo de acontecimentos que duram apenas no seu próprio tempo (fluxo do discurso social) e os registra em textos, fotos ou filmes tornando-os, através dos relatos que produz, matéria de reflexão para outras pesquisas.

Finalmente, a etnografia, sempre seguindo Geertz, seria microscópica. É simples compreender que trabalhando no cotidiano e diretamente com pessoas e situações concretas, a pesquisa etnográfica deva ser microscópica. O antropólogo ao fazer seu trabalho de campo definirá um espaço específico de pesquisa no qual atuará em profundidade.

Porém, fique atento para o fato de que a etnografia ser microscópica, não quer dizer que não seja possível fazer trabalhos em grande escala. Afinal, não se trata da escala do evento como, por exemplo, uma pesquisa antropológica na internet – mas do tipo de abordagem da etnografia. Tratando-se de pesquisa em larga escala,

[...] o antropólogo aborda caracteristicamente tais interpretações mais amplas e análises mais abstratas a partir de um conhecimento muito extensivo de assuntos extremamente pequenos. (GEERTZ, 1978, p. 31).

Depois dessa exposição inicial, procure pensar no seguinte: você concorda que a etnografia pode ser uma metodologia útil também para o administrador? Como, por exemplo, quando a empresa pretende introduzir um novo EPI (Equipamento de Proteção Individual)? Afinal, sempre fica a dúvida: por que há resistências ao seu uso se ele apenas traz benefícios? Ou por que **investimentos em TI** (Tecnologia da Informação) não necessariamente redundam em aumento da produtividade?

Respostas a este tipo de pergunta são possíveis através dos estudos etnográficos. Afinal, o procedimento de observação *in loco* de modo continuado visando conhecer a, digamos, “cultura específica” de um segmento da empresa, com envolvimento direto e a participação do pesquisador no cotidiano dos sujeitos que a compartilham, pode ser muito mais revelador do que princípios abstratos, quem sabe inadequados ou que são percebidos de modo diverso do pretendido pelo administrador.

É assim que a pesquisa do “chão de fábrica” (veja Unidade 2) pode ser extremamente útil para conhecermos e interpretarmos a cultura na empresa, ou melhor, os universos culturais do segmento específico que se pretende estudar na empresa.

Sobre esta questão veja o livro *Informática, organizações e sociedade no Brasil*, organizado por Guilherme Ruben, Jacques Wainer e Tom Dwyer. Em especial o artigo indicado na seção Referências, que você encontra por Ruben e Gonçalves (2003).

Se você já percebeu as vantagens da etnografia, agora podemos passar para uma outra questão: como transformar a observação e a participação em campo em texto etnográfico? Como transformar notas da observação de campo numa etnografia, ou que característica teria o texto etnográfico para representar uma experiência de pesquisa? É o que faremos na próxima seção sobre notas de campo, diário de campo e a escrita etnográfica.

Elementos Gerais da Escrita Etnográfica

Que o trabalho de campo é feito a partir da observação direta e participante você já sabe. Mas, o que observar e como produzir informações etnográficas para serem analisadas? Como se faz o relato analítico chamado etnografia e quais são as técnicas de tomada de notas em campo? E ainda, como transformar notas em um relato coerente e antropologicamente válido? Não é possível falar do fazer antropológico sem discutir estas questões. Começemos explicando o que é o diário de campo.

O diário de campo é a base do texto etnográfico. Como dito anteriormente, o etnógrafo faz um tipo de pesquisa que exige tempo de convivência com os sujeitos com os quais realiza o seu trabalho e um constante vaivém entre a teoria e a observação empírica. Na realidade, ele anota diariamente o que ele observa em campo, como por exemplo, os acontecimentos que têm lugar, o que lhe contam aqueles sujeitos em conversas formais e informais, as suas próprias reflexões pessoais e as relações com conceitos e teorias que fundamentam a sua pesquisa etc. O registro dessas notas se faz temporalmente, a cada dia enquanto dura o trabalho de campo, e por esta razão dá-se a ele o nome de diário de campo.

Procedendo metodicamente na coleta de informações, descrevendo situações e falas relacionadas com a sua pesquisa, o etnógrafo procura ser o mais fiel possível nos seus relatos diários ao que vivenciam – a partir da sua própria experiência em campo – os sujeitos da pesquisa.

Atenção para o fato de que aquilo que era para Malinowski, nas origens do século XX, um ideal clássico da etnografia, ou seja, a não interferência do sujeito pesquisador, hoje, considera-se como uma falsa questão. O pesquisador está sempre presente e interfere no que será observado e obviamente no que ele

mesmo registra. Ao contrário de procurar eliminar a presença do pesquisador, a etnografia atualmente incluiu a presença do sujeito pesquisador como mais um elemento dos dados de campo. Dito de outro modo, hoje, sabemos que a **etnografia não é um espelho da realidade** (chamamos a isso de perda da função especular).

Portanto, o que se chama de dados etnográficos, hoje, não se resume ao que observamos em campo. Consideramos atualmente três grandes tipos de dados de campo para os registros no diário de campo e posterior estudo na etnografia:

- » comportamentos dos sujeitos observados (atitudes, reações, modos de expressão etc.) observados em campo;
- » “perturbações” produzidas pelo observador em atividades de campo; e
- » comportamentos do observador (agonias, manobras de defesa, estratégias de pesquisa) em campo, ou seja, a subjetividade do pesquisador.

A etnografia é feita a partir de relatos no diário de campo da observação direta e participante do pesquisador. Porém, o que ele registra no seu diário é considerado como o produto de uma interação social entre o pesquisador e os sujeitos com os quais está realizando a pesquisa, ou seja, o relato produzido deve explicitar as condições de sua produção. O que quer dizer concretamente que o pesquisador deve registrar o que está observando – sempre restituindo o contexto em que obteve a informação – mas também como se produziu a interação, ou seja, como se deu a relação com os sujeitos de pesquisa (“perturbações”), o que se produziu com a sua presença em campo, como ele está sendo percebido pelos sujeitos e como esses sujeitos interagem com ele. Considera-se ainda como condição de produção dos “dados” as percepções do próprio pesquisador, o qual deve estar atento às suas próprias reações em campo, para que possa analisar posteriormente como elas contribuíram na produção do seu relato.

Você pode estar surpreso em ver que a etnografia problematiza e considera como dado relevante a situação gerada pela presença do pesquisador que possibilitou, como se diz, a coleta de informações, e de uma reflexão sobre ele mesmo em campo. Porém, lembre-se que se trata não de uma vivência e simples relato, mas de uma análise de “dados” e das condições de sua produção (“perturbação” e subjetividade do pesquisador). É assim que o relato etnográfico, problematizando a coleta de dados e relacionando-os com conjuntos teóricos, deixa de ser uma simples reportagem de acontecimentos e relato de falas para tornar-se uma pesquisa científica.

Seria diferente se fosse apenas o registro audiovisual de acontecimentos, porque no registro estaríamos interpretando de fora, sem a visão experiencial – direta – do pesquisador. O simples registro, por mais fiel que seja, não possibilita que se resgate o significado das práticas sociais.

Para dar um exemplo do que estamos procurando discutir, ou seja, a necessidade de situar a presença do pesquisador em campo e a sua subjetividade, veja a situação relatada a seguir:

Não é difícil imaginar que uma norte-africana casada e mãe de família, pesquisando a percepção que os imigrantes têm de AIDS, principalmente os homens, introduz um fator pessoal importante. Trata-se de um caso real. As informações não são, por isso, invalidadas. Ao contrário, são talvez melhores que as informações que poderia obter um homem de origem francesa, solteiro e que aprendeu a falar árabe. Mas a questão não é tanto a de saber se serão melhores ou não, mas medir o efeito que a equação pessoal do pesquisador produz na pesquisa. (LABURTHE-TOLRA; WARNIER, 1997, p. 427).

Ao incluir e problematizar a presença do pesquisador, a Antropologia avança em direção a uma maior confiabilidade da sua produção científica. O pesquisador define-se pelas qualidades de problematização das condições da produção dos seus “dados” tanto quanto da sua presença em campo.

Tomamos atualmente essa questão a partir da consideração metodológica de que a etnografia não é um mero registro de acontecimentos, mas o resultado de uma comunicação interpessoal entre o pesquisador e os sujeitos que ele pesquisa. Assim, a interação que se estabelece na pesquisa de campo é analisada a partir de uma “equação pessoal” do pesquisador (gênero, idade, origem nacional, *status*, língua etc.; ou seja, marcadores sociais como vimos na Unidade 3).

Para explicar melhor essa questão leia com atenção o seguinte texto:

[...] nas conversas informais e nas entrevistas, o “nativo” explica a sua linguagem, justifica ou tenta entender as suas e as ações de 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 e íntimo, ele é um interlocutor que não faz parte do grupo e, no limite, continua sendo identificado com um mundo dos poderosos, dos cultos, dos ricos, dos brancos, etc., mesmo que de

forma sutil e matizada pela amizade construída no relacionamento diário. Esta necessária mediação tem que ser constantemente avaliada e analisada para se entender o significado (ou significados) do que é dito ao antropólogo. (ZALUAR, 1986, p. 123).

O diário de campo é, então, o registro cotidiano do que é realizado no trabalho de campo. Quando se considera que o trabalho de campo está concluído como previsto no planejamento e cronograma da pesquisa, passa-se ao estudo sistemático do diário de campo que resultará no texto etnográfico, a etnografia propriamente dita.

Feitas estas considerações podemos descrever o que faz o antropólogo em campo, sem simplificações que podem descaracterizá-lo e obscurecer o seu entendimento de como se produz o texto etnográfico. Inicialmente, planejamos o trabalho de campo (objetivos, referencial teórico, definição do grupo a ser pesquisado, metodologia, cronograma).

Depois, já em campo, procuramos nos apresentar aos sujeitos do grupo que estamos pesquisando, apresentamos a nossa pesquisa e solicitamos o consentimento para realizá-la (dimensão ética da pesquisa). A partir daí temos conversas informais com eles e participamos ou acompanhamos suas atividades cotidianas.

Fazemos então as nossas observações, sempre pensando em registrá-las o mais fielmente possível no nosso **diário de campo**.

Registramos então em notas, diariamente, as expressões que são significativas e de uso recorrente, descrevemos episódios e interações, situações comuns e aquelas que são raras etc., além das nossas próprias percepções e como os sujeitos nos percebem em campo, como foi dito anteriormente.

Lembre-se de que o diário de campo é escrito para ser estudado posteriormente para produzirmos a etnografia.

No processo de aprendizagem da etnografia, cabe sempre a pergunta: por onde começar a registrar e o que registrar? É importante por tudo o que dissemos até aqui que você se preocupe em registrar as suas impressões iniciais, inclusive suas avaliações sobre as pessoas, o lugar, como você se sentiu, como foi recebido pelos outros etc. As impressões iniciais podem ajudá-lo na escrita etnográfica, recompondo características das interações que foram observadas e nas quais você participou ativamente. Tais características, com o passar do tempo em campo tornam-se comuns, sem atrair tanto a sua atenção posteriormente.

Você deverá sempre privilegiar nas suas anotações de campo a experiência dos sujeitos. Para tanto, procure descrever como, onde e quando algum evento que lhe pareceu significativo ocorreu. Lembre-se de registrar exatamente o que foi dito e em que contexto, afinal, como dito na Unidade 2 sobre cultura, o sentido está intimamente relacionado com o contexto específico em que tem lugar um evento.

Outra dica importante para o diário de campo é observar e descrever eventos-chave ou incidentes, que representam – pela sua raridade – momentos importantes em que os sujeitos expressam e negociam significados que no dia a dia são comuns e aceitos sem problemas. Assim, um evento que lhe causa surpresa ou quebra a sua expectativa deve ser registrado, não como um julgamento, mas como uma problematização dos valores dos sujeitos da pesquisa e/ou do próprio observador (o que também é um dado etnográfico, certo?). O registro da cotidianidade deve ser estimulado pela observação dos eventos que chamam a atenção dos “nativos”, o que eles param para olhar, o que é motivo de fofoca, como lidam com problemas e dificuldades etc. Tenha em conta que o registro daquilo que é excepcional contribui para o estudo das regularidades e dos padrões comportamentais.

Atenção para o fato de que os detalhes marcam as diferenças entre contextos. Anotar detalhes que podem ser componentes essenciais das cenas descritas, das interações observadas é fundamental. O que equivale também a dizer que devemos evitar fazer descrições que comportem generalizações e descrições feitas a partir de julgamentos, pois neste caso corre-se o risco de fazer-se uma pseudodescrição. Descrever como uma pessoa se comporta ao invés de dizer se lhe parece arrogante, ou como ela se veste ao invés de dizer que parece pobre, por exemplo. A dica é simples e direta: descreva mais pelos atos e contextos do que pela sua ideologia.

Anote os detalhes que possa vir a esquecer, as palavras que lhe pareceram significativas, os gestos reveladores etc. Notas sempre são impressões e reflexões do pesquisador fazendo sentido em contextos específicos; e elas devem ser diretamente relacionadas e não ideias soltas.

Como regra geral, observe que podemos escrever em cadernetas ou papéis soltos, utilizar notações próprias ou até mesmo em taquigrafia, que podem proteger o caráter confidencial das notas para você e para seus interlocutores.

Fazer registro do que estamos observando pode implicar em fazer anotações diretamente na hora em que estamos observando ou conversando com um sujeito, ou posteriormente. Essa questão define a atitude do pesquisador em sua interação com os sujeitos. Na realidade, podemos diferenciar dois tipos de participação em campo, conforme a relação que se estabelece entre pesquisador e seu interlocutor. Pode-se privilegiar a experiência com os sujeitos em campo, e nesse caso as anotações não são totalmente escritas no momento da interação. Ou escolhe-se anotar durante o próprio campo imediatamente, e nesse caso o interesse da pesquisa e mesmo a importância da tomada de notas são abertas aos sujeitos com os quais realizamos a pesquisa.

Se você optar por conduzir o seu campo de modo aberto (anotando sempre que possível no próprio momento), você terá um ganho em termos de fidelidade das suas notas. Porém, sempre teremos que equilibrar a tomada de notas com os contextos de interação, como no caso de alguém estar contando um segredo ou algo embaraçoso, o registro imediato pode denotar falta de sensibilidade ou distanciamento. Com o tempo, a própria atividade de tomada de notas pelo antropólogo passa a ser considerada normal e até mesmo esperada pelos sujeitos com quem realiza a sua pesquisa.

A escolha do tipo de participação em campo varia conforme o contexto da pesquisa, podendo ser utilizado um ou outro em diferentes momentos da investigação, com vistas a obter melhores resultados para os objetivos propostos no campo de atuação. Seja qual for a sua opção, estratégia de pesquisa, no trabalho de campo há um imperativo **ético**: informar aos sujeitos no local pesquisado, especialmente aqueles com os quais serão estabelecidas relações pessoais, dos objetivos traçados. Esteja sempre atento ao contexto e às condições em que você realiza as suas pesquisas, porque do respeito e do tratamento adequado às questões éticas depende a validação do seu trabalho.

Uma outra maneira para compreender a tomada de notas e o diário de campo é refletir sobre o lugar que ele ocupa na produção da etnografia. Você já sabe que o diário de campo produz a matéria-prima que será o objeto de análise posterior para a escrita da etnografia, e agora você aprendeu que há dois tipos de participação em campo com os respectivos tipos de tomada de notas (aberto e direto no momento da interação ou posteriormente). Para a sua compreensão

É fundamental que você consulte o *Código de Ética do Antropólogo*, da Associação Brasileira de Antropologia (ABA), para conhecer os direitos dos antropólogos como pesquisadores, os direitos das populações com as quais trabalhamos e que devemos respeitar, e as nossas responsabilidades, em: <<http://www.abant.org.br/index.php?page=3.1>>. Acesso em: 13 set. 2017.

da produção etnográfica, pode ser útil saber distinguir três tipos de escrita para as notas de campo (CLIFFORD *apud* COPANS, 1998, p. 91):

- » **inscrição:** quando se interrompe o fluxo da interação e escreve-se o que acabamos de “ouvir” ou “ver”;
- » **transcrição:** é aquela escrita que se poderia comparar com quem está anotando um “ditado”; e
- » **descrição:** consiste em produzir uma representação coerente da realidade cultural. Trata-se de parar o fluxo do diálogo e da observação e escrever em profundidade.

A inscrição registra a experiência comum, microscópica, modo escrito. É salvar o que é, digamos, “dito” pelo discurso social em ação. A transcrição é o registro nos termos do “nativo” das suas falas, por isso o paralelo com o “ditado”. A descrição segue a linha definida por Geertz como sendo a própria etnografia, que deve ser densa, densa de significados:

O que o etnógrafo enfrenta, de fato – a não ser quando (como deve fazer, naturalmente) está seguindo as rotinas mais automatizadas de coletar dados – é uma multiplicidade de estruturas conceituais complexas, muitas delas sobrepostas e amarradas umas às outras, que são simultaneamente estranhas, irregulares e implícitas, e que tem que, de alguma forma, primeiro apreender e depois apresentar. E isso é verdade em todos os níveis de atividade do seu trabalho de campo, mesmo o mais rotineiro: entrevistar informantes, observar rituais, deduzir os termos de parentesco, traçar linhas de propriedade, fazer o censo doméstico... escrever o seu diário. Fazer a etnografia é como tentar ler (no sentido de “construir uma leitura a partir de”) um manuscrito estranho, desbotado, cheio de elipses, incoerências, emendas suspeitas e comentários tendenciosos, escrito não com os sinais convencionais do som, mas com exemplos transitórios de comportamento modelado. (GEERTZ, 1978, p. 20).

Em resumo, a anotação não é de significados já dados ou categorias estáveis, mas de situações, contextos, em que os sujeitos do grupo estudado constroem ao interagirem entre si e com o antropólogo. É o acúmulo de situações registradas que vai apontando para regularidades que expressam os significados atribuídos pelos sujeitos. Que fique claro, que nem sempre a melhor maneira de saber qual o significado de um comportamento é perguntar aos seus interlocutores, mas

vê-los em ação em diferentes contextos. A etnografia é uma descrição densa, densa de significados (GEERTZ, 1978).

Todo pesquisador que utiliza etnografia como método deve conhecer os problemas da sua produção. Assim, as anotações feitas ao longo do trabalho de campo, não só o diário de campo, mas também anotações de todos os tipos serão estudadas posteriormente pelo próprio antropólogo como estoques de experiências registradas por ele para identificar regularidades, modos significativos de pensar e agir dos sujeitos do grupo que está pesquisando. É desse estudo que o pesquisador irá selecionar e organizar os eventos que serão apresentados (descrições de eventos, textos etc.) e sustentarão o seu relato etnográfico.

Porém, ao contrário do que se possa pensar, a escrita não é apenas um resultado final das anotações de campo. Ela tem um estatuto especial que se poderia chamar de textualização que é um ato cognitivo, resultante do momento de produção da análise do diário de campo e do seu diálogo com questões teóricas (OLIVEIRA, 2000).

De fato, a complexidade maior está em saber como se produz um relato etnográfico de notas registradas a partir das experiências vivenciadas no dia a dia do trabalho de campo. Para que você possa compreender esta passagem do diário de campo para o texto etnográfico, é necessário explicar um pouco mais da “cozinha” do fazer antropológico. Começamos retomando as palavras de G. Velho:

Quando um antropólogo faz uma etnografia, uma de suas tarefas mais difíceis, como sabemos, ao narrar um evento, é transmitir o clima, o tom, do que está descrevendo. A sucessão dos fatos no tempo, o número de participantes, a reconstituição das interações, são etapas fundamentais mas, quase sempre, fica-se com a sensação e/ou sentimento de que falta algo crucial. (VELHO, 1999, p. 13).

Para um iniciante, parece que há uma chave que faz com que se recrie mais do que a descrição física dos espaços, das características socioeconômicas e culturais dos sujeitos, do que diziam e faziam etc., um contexto social, como um filme. Na verdade, não há nenhum passe de mágica, mas um esforço contínuo de registro e análise do que chamamos anteriormente de três grandes tipos de dados que podem e devem ser registrados durante o trabalho de campo. Portanto, o desafio lançado por G. Velho é mais do que uma questão de escrita, é o estatuto epistemológico da etnografia que está em questão.

Analisando este problema metodológico, diremos que a escrita ao mesmo tempo registra e constrói, ou seja, ela não é um simples receptáculo da realidade. Ao distinguir as etapas da pesquisa estamos na verdade enfrentando um problema epistemológico e não apenas operacional. Vejamos como descreve o trabalho do antropólogo, Roberto Cardoso de Oliveira (2000), para compreendermos como se produz o texto etnográfico.

Oliveira (2000) distingue de um modo muito particular três “faculdades do entendimento” constitutivas do trabalho do antropólogo. Em primeiro lugar, o *olhar* com o seu caráter “domesticado”, preparado, pelos esquemas conceituais através dos quais percebemos a realidade. Em campo, o antropólogo observa de modo preparado: o olhar do observador sofre um **processo de refração**. É importante lembrar que, ao insistirmos na ideia de “observação direta e participante”, juntamente com o *olhar*, não podemos esquecer que temos uma segunda “faculdade do entendimento” colocada em ação: o *ouvir*. O antropólogo, por mais preparado que seja, não pode extrair significados do que está estudando apenas pelo seu *olhar*, por isso ele deve desenvolver a habilidade de *ouvir*. A escuta do “nativo” não é apenas ouvir no sentido estrito, mas de diálogo, possibilitando a criação de um espaço semântico comum entre antropólogo e “nativo”. Procurando compreender os “idiomas culturais” envolvidos no trabalho de campo, o trabalho antropológico busca uma “fusão de horizontes”. Sempre tendo em conta que o ouvir sendo dialógico deve ser feito com responsabilidade, porque o pesquisador também pode modificar as concepções do interlocutor. *Ouvir* é procurar colocar o outro, o “nativo”, como interlocutor e não como mero informante. Finalmente, temos o escrever, a transformação em texto, a chamada “textualização da cultura”. É o que chamamos propriamente de etnografia: a representação do trabalho de campo e sua análise em forma de textos. Oliveira (2000) chama a atenção para a diferença entre a escrita do diário de campo e a etnografia nos seguintes termos:

Processo de refração

Projeção que não lhe é inerente, mas que dele possa fazer parte a partir dos processos que possibilitaram uma determinada interpretação da realidade. Fonte: Adaptado de Rasia (2004).

Devemos entender [...] por escrever o ato exercitado por excelência no gabinete, cujas características o singularizam de forma marcante, sobretudo quando compararmos com o que se escreve no campo, seja ao fazermos nosso diário, seja nas anotações que rabiscamos em nossas cadernetas. (OLIVEIRA, 2000, p. 25).

Na elaboração do texto etnográfico, devemos refletir sobre as condições de sua própria produção a partir das etapas iniciais de sua obtenção (*olhar e ouvir*), e considerar que a escrita é para comunicar e que ela tem exigências próprias para a elaboração e desenvolvimento de argumentação. Assim, *escrever* é passar da pesquisa empírica para o pensamento e para as exigências da escrita. E Oliveira (2000) nos alerta ainda que “[...] seria um equívoco imaginar que, primeiro, chegamos a conclusões relativas a esses dados, para, em seguida escrever essas conclusões do texto” (OLIVEIRA, 2000, p. 31). Para ele, *escrever* é a forma mais crítica e criativa da teoria social.

Epistemologia

Teoria do conhecimento. Modos e problemas de produção do conhecimento de ordem metodológica e técnica, histórica e social. Fonte: Adaptado de Ferreira (2010).

Em resumo, a etnografia como processo de escrita de textos é uma questão **epistemológica**, quer dizer, refere-se ao modo de produção, de representação e validação do conhecimento antropológico.

E para finalizar, é importante que você esteja consciente que há muito que aprender e, sobretudo, no treinamento para que possa fazer uma etnografia. Muito disso terá que ser realizado em atividades práticas com a tutoria. Mas você já está preparado para saber o que ela é e como conduzir-se em campo para fazer registrar o que será objeto da análise. Lembre-se de que o objetivo de um trabalho científico é o que define o rumo da pesquisa. O trabalho de campo ajuda a dialogar com aquele rumo, e deve propiciar uma sensibilidade aberta àquilo que é significativo ou importante para o seu interlocutor.

Complementando...

- » Tendo sido desenvolvida pela Antropologia, atendendo às necessidades e problemas de pesquisa, hoje, a etnografia é utilizada por diferentes disciplinas e com diversas finalidades. Veja, por exemplo, a aplicação da etnografia na pesquisa de marketing no artigo de Livia Barbosa, publicado em 2003 na *RAE – Revista de Administração de Empresas* – São Paulo. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/1954.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2017. Atualmente, etnografia aparece como uma alternativa teórico-metodológica para a publicidade e o marketing, sobretudo num contexto de debate sobre os problemas dos critérios macroeconômicos e quantitativos para caracterizar o mercado e o comportamento do chamado “público-alvo”.

Resumo

Nesta Unidade, você estudou os fundamentos da pesquisa etnográfica. Foram discutidas as quatro características da etnografia (interpretativa, interpreta o fluxo do discurso social, registro daquele fluxo, microscópica), as questões da validação da pesquisa pela presença vivencial do pesquisador (observação direta e participante) em campo e o diálogo teoria e empiria. Você estudou nesta Unidade a etnografia e pôde refletir sobre os limites da representação da experiência social: a etnografia não é um espelho da realidade. Também foram objetos de estudo os problemas da escrita etnográfica, especialmente a transformação das anotações do diário de campo em texto etnográfico.

Vamos conferir se você teve bom entendimento do que abordamos nesta Unidade? Quer saber como? É muito simples, basta responder às atividades propostas e encaminhá-las para a tutoria pelo Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem. Caso tenha dúvidas, seu tutor certamente vai lhe ajudar, por isso, não deixe de fazer contato. Bom estudo!

Atividades de Aprendizagem

1. Leia com atenção a seguinte passagem extraída de Clifford (1998, p. 33):

A observação participante serve como uma fórmula para o contínuo vaivém entre o “interior” e o “exterior” dos acontecimentos: de um lado, captando o sentido das ocorrências e gestos específicos, através da empatia; de outro, dá um passo atrás, para situar estes significados em contextos mais amplos.

- a) Comente a passagem citada anteriormente e relacione-a com a seguinte ponderação de Geertz:

Como sistemas entrelaçados de signos interpretáveis [...], a cultura não é um poder, algo ao qual podem ser atribuídos casualmente os acontecimentos sociais, os comportamentos, as instituições ou processos, ela é um contexto, algo dentro do qual eles podem ser descritos de forma inteligível isto é, descritos com densidade. (GEERTZ, 1978, p. 24).

- b) A partir dessas reflexões e voltando ao conteúdo da Unidade 4, produza um texto escrito (meia lauda). Procure fazer a sua síntese do que é a etnografia e como ela pode ser aplicada numa pesquisa de interesse na atuação do administrador.
2. Refletindo sobre a pesquisa etnográfica no universo das organizações, comente em meia lauda a questão metodológica e ética envolvida na seguinte passagem:

Ainda inspirados em Schein, acreditamos que exista a necessidade de estabelecer um “contrato de pesquisa”, ou seja, um contrato que respeite e considere os próprios tempos da etnografia e suas modalidades: investigar as múltiplas facetas das organizações, inclusive as consideradas mais nebulosas, nas quais, aonde ninguém quer ser observado. (RUBEN; GONÇALVES, 2003, p. 229).

3. Produza uma descrição, um relato etnográfico, por escrito. Segue uma dica que pode ajudá-lo a experimentar a condição de etnógrafo em campo:
 - a) Faça um exercício etnográfico, tomando como referência um almoço de família ou com amigos. Procure fazer um exercício completo que contemple a tomada de notas e posterior análise da tomada de notas. Lembre-se de focar um aspecto específico (formas de selecionamento, comportamentos à mesa, ou outro que lhe interessar). Se possível, faça esse exercício a partir da observação de dois ou mais eventos.

Caro estudante!

Chegamos ao final desta disciplina. É evidente que em 60 horas não podemos nos aprofundar em todas as temáticas apresentadas como gostaríamos, mas temos a certeza de que você tem agora os elementos básicos para compreender a importância da Antropologia para a Administração. Não pare por aqui! É importante que você reflita sobre tudo que discutimos e se questione sobre a relevância de cada um dos assuntos, relacionando-os com a sua prática profissional. Certamente você vai ver que a Antropologia tem muito a contribuir com sua realização profissional como administrador, seja qual for o tipo de instituição em que você venha a trabalhar ou já esteja trabalhando. Foi um prazer poder contribuir com você!

Referências

- ADAMS, Scott. **O princípio Dilbert**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997a.
- _____. **O futuro Dilbert**: como prosperar com a estupidez do Século XXI. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997b.
- _____. **É tudo uma questão de estratégia**. [2009?]. Disponível em: <<http://www.centroatl.pt/edigest/dilbert/d5dilb.html>>. Acesso em: 10 jul. 2009.
- ADMINISTRADORES e remadores: uma fábula sobre a difícil arte de organizar o trabalho. **Carta Capital**, 19 ago. 1998. Disponível em: <<http://www.perspectivas.com.br/humor1.html>>. Acesso em: 13 set. 2017.
- ALL AMERICAN SPEAKERS (LLC). **Biography of Scott Adams**. Detailed biography of Scott Adams. [2011?]. Disponível em: <<http://www.allamericanspeakers.com/speakers/Scott-Adams/3391>>. Acesso em: 13 set. 2017.
- BARBOSA, Livia Neves de Holanda. Cultura Administrativa: uma nova perspectiva das relações entre Antropologia e Administração. **RAE Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 4, p. 6-19, 1996.
- _____. Marketing etnográfico: colocando a etnografia no seu devido lugar. **RAE Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 3, 2003.
- BARBOSA, Livia Neves de Holanda; VELOSO, Letícia. Gerência intercultural, diferença e mediação nas empresas transnacionais. **Civitas. Revista de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 7, n. 1, 2007.
- BEAUVOIR, Simone de. **La vieillesse**. Paris: Gallimard, 1970.
- _____. **O segundo sexo**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1980.
- BOURDIEU, Pierre. **Questões de sociologia**. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983.
- _____. **A dominação masculina**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.

- BUTLER, Judith. **Problemas de gênero**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.
- CLIFFORD, James. **A Experiência etnográfica**: Antropologia e literatura no século XX. Rio de Janeiro: UFRJ, 1998.
- COHEN, Abner. **O homem bidimensional**: a Antropologia do poder e o simbolismo nas sociedades complexas. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- COPANS, Jean. **L'Enquête ethnologique de terrain**. St. Germain du Puy: Nathan Université, 1998.
- CUNHA, Manuela Carneiro da. **Antropologia do Brasil**: Mito, História e Etnicidade. São Paulo: Brasiliense, 1986.
- DEBERT, Guita Grin. **A Reinvenção da velhice**. São Paulo: EDUSP, 1999.
- EMERSON, Robert M.; FRETZ, Rachel I.; SHAW, Linda L. **Writing ethnographic Fieldnotes**. Chicago, London: University of Chicago Press, 1995.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Eletrônico Aurélio versão 7.0**. 5. ed. Regis Ltda. 2010.
- GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- _____. Do ponto de vista dos nativos: a natureza do entendimento antropológico. In: _____. **O Saber local**. Petrópolis: Vozes, 1997.
- GROSSI, Miriam Pillar. Identidade de gênero e sexualidade. **Antropologia em Primeira Mão PPGAS/UFSC**, Florianópolis, v. 24, p. 1-15, 1998.
- GUIMARÃES, Antonio Sérgio Alfredo. Classes sociais. In: MICELI, Sérgio (Org.). **O que ler na Ciência Social Brasileira (1970-1995)**. São Paulo: Sumaré, 1999.
- HALL, Stuart. **A Identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.
- HISTÓRIA da Administração. **Edgar Schein**. Gurus da Administração. [2009?]. Disponível em: <http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/index.php?option=com_content&view=article&id=84:edgar-schein&catid=10:gurus&Itemid=10>. Acesso em: 13 set. 2017.

HOUAISS. Instituto Antônio Houaiss. **Dicionário da Língua Portuguesa**. Versão monousuário 3.0, Editora Objetiva Ltda., jun. 2009, CD-ROM.

KROEBER, Alfred Louis; KLUCKHOHN, Clyde. **Culture**: a critical review of concepts and definitions. New York: Random House, 1952.

_____. **Culture**: a critical review of concepts and definitions. New York: Vintage Books, 1963.

KUHN, Thomas Samuel. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1975.

LABURTHER-TOLRA, Philippe; WARNIER, Jean-Pierre. **Etnologia, Antropologia**. Petrópolis: Vozes, 1997.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário de negócios**: mais de 6.000 termos em inglês e português. São Paulo: Saraiva, 2009.

LAPLANTINE, F. **Aprender Antropologia**. São Paulo: Brasiliense, 2000.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura**: um conceito antropológico. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1986.

LEITE, Ilka Boaventura. **O mito das três raças repaginado**. NUER – Núcleo de Estudos sobre Identidade e Relações Interétnicas. Artigos e Ensaios. Centro de Filosofia e Ciências Humanas. UFSC, 20 jun. 2005. Disponível em: <<http://www.cfh.ufsc.br/~nuer/artigos/mito%20das%20racas.htm>>. Acesso em: 13 set. 2017.

LÉVI-STRAUSS, Claude. **Anthropologie Structurale**. Paris: Plon, 1958.

LIMA, Roberta Abreu de. Tragédia na virtude: A morte de um operário japonês por excesso de trabalho expõe um problema nacional. **Veja.com. Saúde**. Edição 2.042, 9 jan. 2008. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/090108/p_078.shtml>. Acesso em: 13 set. 2017.

LINTON, Ralph. **O homem**: uma introdução à antropologia. 3. ed. São Paulo: Martins, 1968.

LISPECTOR, Clarice. Se eu fosse eu. In: _____. **A Descoberta do mundo**. Crônicas. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1992.

MAIR, Lucy. **Introdução à Antropologia Social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.

MALINOWSKI, Bronislaw. **Argonautas do Pacífico Ocidental**: um relato do empreendimento e da aventura dos nativos nos Arquipélagos da Nova Guiné Melanésia. São Paulo: Abril Cultural, 1984.

MASCARENHAS, André Ofenheim. Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 88-94, 2002.

MATTA, Roberto da. **Você tem cultura?** Publicado no Jornal da Embratel. Rio de Janeiro: 1981. Disponível em: <<http://www.furb.br/site/arquivos/788660-650601/voce%20tem%20cultura.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2017.

_____. **Relativizando**: uma introdução à Antropologia Social. Petrópolis: Vozes, 1983.

MEAD, Margareth. **Le Fossé des générations**. Les nouvelles relations entre les générations dans les années 70. Paris: Denöel/ Gonthier, 1979a.

_____. **Sexo e temperamento**. São Paulo: Perspectiva, 1979b.

MONTESQUIEU, Charles-Louis de Secondat. **Cartas Persas I**. São Paulo: Escala, 2006. p. 72-73. (Coleção Grandes Obras do Pensamento Universal 46).

_____. **O Espírito das Leis**. São Paulo: Abril Cultural, 1973.

NOLASCO, S. **O mito da masculinidade**. Rio de Janeiro: Rocco, 1993.

NOX, Nemo. **Dilbert**. Digestivo Cultural. Colunas. Washington: jun. 2002. Disponível em: <<http://www.digestivocultural.com/colunistas/coluna.asp?codigo=581&titulo=Dilbert>>. Acesso em: 12 set. 2017.

OLIVEIRA, Roberto Cardoso de. **Identidade, etnia e estrutura social**. São Paulo: Pioneira, 1976.

_____. **O trabalho do antropólogo**. Brasília: Tempo Brasileiro, 2000.

PÉPIN, Normand. **Culture d'entreprise**: naissance, portée et limites d'un concept. Cahiers du CRISES (Collection "Working Papers" Études théoriques). Quebec, Canadá: [1988?]. Número ET9404. Disponível em: <<https://depot.erudit.org/bitstream/002073dd/1/ET9404.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2017.

POE, Edgar Allan. A Carta Roubada. In: _____. **Histórias extraordinárias**. São Paulo: Abril Cultural, 1998.

POWERLOGIC. **Personagens do Dilbert**. [2009?]. Disponível em: <<http://www.powerlogic.com.br/powerportal/ecp/contents.do?evento=conteudo&idConteudo=5994&chPlc=5994&termos=s>>. Acesso em: 13 set. 2017.

RASIA, Gesualda de Lourdes dos Santos. **Os discursos sobre língua e ensino no Brasil da 1ª e 2ª República**: o duplo lugar da determinação e da contradição. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Instituto de Letras. Tese. Orientada por Ana Zandwais. Porto Alegre: 2004. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/6819/000447482.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 13 set. 2017.

REBOUÇAS, Fernando. **Bronislaw Malinowski**. Biografias. Infoescola: navegando e aprendendo, 26 out. 2009. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/biografias/bronislaw-malinowski/>>. Acesso em: 13 set. 2017.

RIFIOTIS, Theophilos. A escultura atual dos Makonde de Mocambique como uma visão do mundo. **Revista do Museu de Arqueologia e Etnologia**, São Paulo, 1994.

_____. Grupos etários e conflito de gerações: bases antropológicas para um diálogo interdisciplinar. **Revista Política & Trabalho**, Paraíba, v. 11, p. 105-123, 1995a.

_____. Paradoxe culturel: L'art makondé contemporain. In: ROUMEGUERE-EBERHARDT, Jacqueline (Org.). **La relativité culturelle**. Hommage à Georges Gurvitch. Paris: Publisud, 1995b.

_____. Mini-curso – Antropologia e Ergonomia: fundamentos antropológicos. In: ANAIS DO 4º CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ERGONOMIA. Florianópolis, 1997. CD-ROM.

_____. O Ciclo Vital completado. A Dinâmica dos sistemas etários em sociedades negro-africanas. In: BARROS, Myriam Moraes Lins de (Org.). **Velhice ou Terceira Idade?** Estudos antropológicos sobre identidade, memória e política. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

_____. Ancestrality and Age Conflicts in Black-African Societies. In: AGUILAR, Mario (Org.). **Rethinking Age in Africa**: Colonial, Post Colonial and Contemporary Interpretations. Trenton: Africa World Press, 2007a.

- _____. O idoso e a sociedade moderna: desafios da gerontologia. **Pro-Posições**, [S. l.] v. 18, n. 1 (52), jan.-abr. 2007b. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/56277027/Desafios-Da-Gerontologia-Pro-Posicoes-n-52-2007>>. Acesso em: 13 set. 2017.
- RIVIERE, Claude. **Os ritos profanos**. Petrópolis: Vozes, 1996.
- RUBEN, Guilherme; GONÇALVES, Alicia Ferreira. Novas tecnologias, novas identidades coletivas? Incomensurabilidade e cultura na sociedade da informação. In: RUBEN, Guillermo; WAINER, Jacques; DWYER, Tom (Org.). **Informática, organizações e sociedade no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2003. p. 223-245.
- SACKS, Oliver. **Um Antropólogo em Marte**: sete histórias paradoxais. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- SIMMEL, Georg. As grandes cidades e a vida do espírito (1903). **Mana: estudos de Antropologia Social**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-93132005000200010>. Acesso em: 13 set. 2017.
- SOUZA, Jessé (Org.). **A invisibilidade da desigualdade brasileira**. Belo Horizonte: UFMG, 2006.
- TRATENBERG, Marcelo. **A luta contra o racismo no Brasil hoje e o movimento docente**. NUER – Núcleo de Estudos sobre Identidade e Relações Interétnicas. Artigos e Ensaios. Centro de Filosofia e Ciências Humanas. UFSC, 2003. Disponível em: <<http://www.nuer.ufsc.br/artigos/a%20luta.html>>. Acesso em: 13 set. 2017.
- VAN GENNEP, Arnold. **Os ritos de passagem**. Petrópolis: Vozes, 1978.
- VELHO, Gilberto. Observando o familiar. In: NUNES, Edson (Org.). **A Aventura Sociológica**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- _____. **Projeto e Metamorfose**: Antropologia das sociedades complexas. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.
- VEYNE, Paul. **Acreditaram os gregos nos seus mitos?** Lisboa: Edições 70, 1987.
- WACQUANT, Loïc. **Esclarecer o Habitus**. [2012]. Disponível em: <http://sociology.berkeley.edu/faculty/wacquant/wacquant_pdf/ESCLARECEROHABITUS.pdf>. Acesso em: 13 set. 2017.

WIRTH, Louis. O urbanismo como modo de vida. *In*: VELHO, Otávio (Org.). **O Fenômeno Urbano**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

WISNER, Alain. **A Inteligência no trabalho**: textos selecionados de ergonomia. São Paulo: Fundacentro, 1994.

WOOD JR., Tomaz; CALDAS, Miguel P. A parte e o todo: reducionismo e pensamento complexo na adoção de sistemas empresariais. *In*: RUBEN, G.; WAINER, J.; DWYER, T. **Informática, organizações e sociedade no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2003.

ZALUAR, Alba. Teoria e prática do trabalho de campo: alguns problemas. *In*: CARDOSO, Ruth C. L. **A Aventura antropológica**. São Paulo: Paz e Terra, 1986.

Minicurrículo



Theóphilos Rifiotis

Professor do Departamento de Antropologia da Universidade Federal de Santa Catarina. Pesquisador CNPq. Pós-doutorado na École des Hautes Études en Sciences Sociales (EHESS) de Paris e na Universidade de Montreal, doutorado em Sociologia na Universidade de São Paulo, mestrado em Antropologia Social e Cultural na Universidade Rene Descartes – Paris V. Coordenador do LEVIS (Laboratório de Estudos das Violências) e do GrupCiber (Grupo de Pesquisa em Ciberantropologia) do Programa de Pós-graduação em Antropologia Social da Universidade Federal de Santa Catarina.

Este livro compõe o material didático do Curso de Graduação em Administração, oferecido na modalidade a distância. O curso é realizado em parceria entre o Sistema Universidade Aberta do Brasil e a Universidade Federal de Santa Catarina por meio do Departamento de Ciências da Administração.

Organização e Oferecimento



Realização

