

Etnografia, antropologia e o universo organizacional*

Pedro Jaime Júnior**

Sumário: 1. Introdução; 2. Cultura e gestão de empresas: etnografia de uma *joint-venture*; 3. *L'autre proche* e a antropologia na França: etnografias em organizações produtivas modernas; 4. Considerações finais.

Palavras-chave: etnografia; antropologia; administração; universo organizacional; teoria das organizações.

Constituída inicialmente como um saber voltado para a compreensão das sociedades "primitivas", a antropologia manteve-se, durante grande parte de sua história, refratária à realização de estudos que reconhecessem as organizações produtivas modernas como *locus* empírico privilegiado. Nos últimos anos, porém, vimos surgir, em diversos países, pesquisas etnográficas realizadas em universos organizacionais, sejam públicos ou privados. O objetivo deste artigo é relatar algumas iniciativas dessa natureza, buscando contribuir para uma aproximação entre os saberes da antropologia e da administração.

Ethnography, anthropology and the organizational world

In the beginning, a knowledge of the "primitive" societies, the anthropology stayed, during a long time of her history, against the researches in modern organizations. But in the last years, we saw ethnographic researches made in public or private modern organizations in many countries. This paper shows some enterprises of ethnographies in modern organizations, trying to approach the knowledges of anthropology and administration.

1. Introdução

No primeiro parágrafo do prólogo de *Argonautas do Pacífico ocidental*, Malinowski (1922) mostra-se preocupado com a situação em que, à época, se encontrava a antropologia. Afirmava ele que, no exato momento em que os métodos, objetivos e instrumentos de uma moderna antropologia científica pareciam estar delineados, e quando pesquisadores adequadamente treinados começavam a empreender viagens às regiões selvagens e a estudar seus habitantes, o seu objeto de estudo estava desaparecendo rápida e irremediavelmente.

A concepção da antropologia como um saber voltado para a compreensão das sociedades ditas primitivas, expressa por Malinowski nessa passagem, serve para ilustrar o que eu consideraria, utilizando o jargão próprio a essa disciplina, um certo *tabu* que levou a antropologia a *evitar*, durante grande parte de sua história, a realização de pesquisas etnográficas que reconhecessem as organizações

* Artigo recebido em ago. e aceito em out. 1996. Sou grato ao prof. Maurício Serva (EA-UFBA) pela leitura atenta que fez de uma primeira versão deste artigo, bem como pelas suas sugestões de reforma do texto. A versão final aqui apresentada é, entretanto, de minha exclusiva responsabilidade.

** Bacharel em administração pela UFBA e mestrando em antropologia social pela Unicamp.

produtivas modernas como *locus* empírico privilegiado. Tudo se passava como se a relação entre o saber antropológico e o universo organizacional fosse, para continuarmos com o jargão antropológico, uma *relação incestuosa*.

Meus interlocutores, tanto antropólogos quanto administradores, poderiam contradizer-me evocando a importante aproximação entre a antropologia americana e o universo organizacional obtida no chamado Estudo de Hawthorne, desenvolvido nos EUA entre o final da década de 20 e o início da década de 30. De fato, devo reconhecer a propriedade dessa intervenção e frisar que diversos estudos, como os de Chapple (1953), Holzberg e Giovannini (1981) e Schwartzman (1993), ressaltam tanto o substrato das teorias antropológicas formuladas especialmente por Radcliffe-Brown e Malinowski no desenvolvimento da pesquisa coordenada por Elton Mayo, quanto o importante papel que aí tiveram os antropólogos americanos. Segundo Schwartzman (1993), um grupo de antropólogos que estava em Havard quando Mayo desenvolvia seus estudos foi influenciado por esse evento, tendo então iniciado um esforço de pesquisa orientado para a área industrial. Mas vale destacar que, não obstante essa aproximação da antropologia americana com o universo organizacional por volta da década de 50, muitos antropólogos americanos, por uma série de motivos — entre os quais a idéia, então predominante no *mainstream* da disciplina no país, de que os profissionais que se dedicavam a tais estudos não eram considerados “verdadeiros antropólogos” —, haviam abandonado esse campo, voltando-se para o ensino em escolas de gestão e as atividades de consultoria ou então orientando suas pesquisas em direção a outros universos empíricos.¹ É somente a partir da década de 80 que os antropólogos americanos retornam ao estudo das organizações produtivas modernas, rejuvenescendo assim naquele país a tradição de uma antropologia industrial ou uma antropologia do trabalho, mediante a realização de etnografias em empresas públicas e em empreendimentos privados (Schwartzman, 1993).

À visão malinowskiana eu gostaria de contrapor, arbitrariamente, outra forma de perceber o campo da antropologia. Assim, vendo a especificidade do saber antropológico por outro prisma, Merleau-Ponty (1960), em um texto hoje clássico, afirma que a etnologia não é uma especialidade definida por um objeto particular — as sociedades “primitivas” —, mas uma maneira de pensar que se impõe quando o objeto é o *outro*. Trata-se, portanto, de definir a antropologia não a partir de um objeto empírico, mas de um objeto intelectual (Augé, 1994a e 1994b); objeto intelectual que, aliás, algumas reflexões contemporâneas apressam-se em definir como uma construção, uma invenção do sujeito cognoscente, e não como uma experiência bruta que lhe é dada à observação (Kilani, 1994).

¹ Quero dizer que esses profissionais tinham abandonado esse campo na medida em que atuavam nos departamentos de antropologia das universidades americanas. Sei que as atividades docentes em escolas de gestão, bem como os trabalhos de consultoria, representaram, sob outras formas, aproximações dos antropólogos americanos com o universo organizacional.

Gostaria de questionar aqui se é possível e, especialmente, se é relevante considerarmos o universo organizacional como esse *outro* que despertaria o interesse, a curiosidade, o senso inquisitivo dos antropólogos. Essa preocupação com a possibilidade e sobretudo com a relevância de um interesse da antropologia pelas organizações produtivas modernas nos remete a um debate já antigo na disciplina, referente à construção do seu objeto. Nesse sentido, um antropólogo como Evans-Pritchard, por exemplo, dizia, já na década de 50, que a antropologia volta-se para o estudo de *problemas* e não de *povos*, ou seja, o antropólogo empreende suas pesquisas dialogando com um corpo de conhecimentos teóricos e tentando solucionar determinados problemas que dele derivam (Evans-Pritchard, 1951).

O norte-americano Clifford Geertz, embora sempre fazendo sérias críticas ao antropólogo britânico e jamais reconhecendo qualquer tipo de influência deste em suas reflexões, aproxima-se bastante dessa percepção da especificidade do fazer antropológico apresentado por Evans-Pritchard. Em *A interpretação das culturas*, Geertz (1989) afirma que os antropólogos não estudam *as aldeias*, mas sim *nas aldeias*, problematizando questões que poderiam ser levantadas em diferentes lugares.

Reformulando, portanto, a questão que pretendo levantar neste artigo, lançaria três indagações:

- a) O universo organizacional é um *locus* empírico interessante para discussões teóricas importantes para a antropologia?
- b) As etnografias que tomam o universo organizacional como referente empírico poderiam pôr em questão conceitos ou sistemas de conceitos muito gerais produzidos na academia (Geertz, 1983, 1989)?
- c) Ao assumirem o universo organizacional como referente empírico, estariam os antropólogos colaborando para uma aproximação entre os saberes da antropologia e da administração?

Trata-se, portanto, de perguntar se podemos entender a organização produtiva moderna como uma nova *aldeia*, na qual a pesquisa antropológica seja levada a cabo,² e se, ao desembarcar nessa nova *aldeia*, a antropologia caminharia na direção de um esforço interdisciplinar.

² Gostaria de destacar que diversos antropólogos que examinam questões situadas na fronteira entre a antropologia e a administração fazem severas críticas ao que consideram uma superficialidade dos estudos empreendidos pela administração, sob a égide da cultura organizacional. Segundo esses autores, os pesquisadores da administração, influenciados pela abordagem estrutural-funcionalista, percebem as organizações produtivas a partir da metáfora da *small society*. Assim procedendo, os administradores terminam restringindo o foco da análise ao interior das organizações, abstraindo, com prejuízos para uma compreensão mais profunda, o contexto social-histórico em que ocorrem as interações dos atores que compõem o cenário organizacional (ver Baba, 1989; Jordan, 1989; Dupuis, 1990, e Teal, 1992). Utilizei a palavra *aldeia* somente para me aproximar da relação que Geertz (1989), se o entendo bem, estabelece entre etnografia e discussão teórica: relação, aliás, muito bem analisada por Peirano (1992, 1995).

Sem querer responder definitivamente à questão que levanto aqui, mas sim apresentar um ponto de vista possível, gostaria de destacar que, tal como vejo as coisas, o universo organizacional é não só *locus* extremamente rico para o debate de questões relevantes para a antropologia, mas também um campo de estudos extremamente propício a empreendimentos interdisciplinares. No intuito de reforçar esse ponto de vista, apresentarei a seguir etnografias desenvolvidas por dois pesquisadores, de diferentes países, que tomaram as organizações produtivas modernas como referente empírico.

2. Cultura e gestão de empresas: etnografia de uma *joint-venture*

O primeiro trabalho, intitulado *Culture et gestion des entreprises au Brésil: une étude comparative*, foi apresentado por Guilherme R. Ruben por ocasião de um colóquio realizado pela École des Hautes Études Commerciales, Montreal.

Guilherme Ruben afirma, logo no início do texto, que o trabalho parte da suposição de que, apesar dos processos de mundialização da economia e da sociedade humana, categorias tais como região e nação — tidas por muitos autores como terminais — são ainda muito importantes para um estudo antropológico dos processos de regionalização da economia. Ruben propõe-se então discutir essa tensão entre o global e o regional/nacional, ou entre universalidade e particularidade (será a mesma questão?), tomando como referente empírico a realidade organizacional. O autor afirma que, mesmo no universo da economia e da gestão, que em princípio seria regido por leis pretensamente universais, pode-se falar ainda de estilos regionais e nacionais de gestão.

A discussão sobre a tensão entre a pretensa universalidade dos princípios de gestão, ou das leis da economia, e a singularidade das práticas gerenciais no nível regional ou nacional remete o autor ao debate sobre o binômio cultura *versus* valor.

As reflexões empreendidas no texto são lastreadas em um estudo etnográfico, fruto de três anos e meio de trabalho de campo acompanhando a implantação e o início das atividades de uma *joint-venture* de empresários argentinos e brasileiros. A empresa analisada volta-se para a produção, importação e comercialização de equipamentos para cozinhas industriais, tendo como clientela hospitais, universidades, cadeias de restaurantes e demais estabelecimentos, públicos ou privados, que fornecem grandes quantidades de refeição em um curto período de tempo.

Segundo Ruben, existiam condições favoráveis à alavancagem dos negócios: mercado potencial promissor; *background* dos parceiros envolvidos na associação, o que representava um amplo conhecimento do setor,³ qualidade dos produ-

³ Os representantes argentinos na parceria eram proprietários da maior indústria do setor em seu país e líder também na América Latina. E um dos brasileiros da empresa fora diretor, durante 10 anos, da maior concorrente do mercado.

tos lançados no mercado; competitividade da política de preços praticada; *share of market* assegurado pela tradição dos parceiros argentinos, o que garantia uma boa carteira de clientes, incluindo McDonald's, Varig, grandes cadeias de hotel, restaurantes e aeroportos brasileiros; e saúde financeira da empresa garantida pelo aporte de capital feito pelos parceiros argentinos, que possuíam uma estratégia de penetração no mercado brasileiro, donde a independência em relação aos créditos de investimentos governamentais ou privados.

O autor nos faz crer, portanto, que todo o cenário era favorável. Entretanto, segundo afirma, as expectativas rapidamente frustraram-se e a empresa conheceu não a glória e o sucesso, e sim momentos de desespero e conflitos lancinantes. Perspectivas diferentes surgiram no cotidiano da empresa, especialmente quando dos contatos face à face entre brasileiros e argentinos. Segundo Guillermo Ruben, essas diferentes perspectivas podem ser atribuídas tanto às tradições ou culturas próprias de cada país, quanto à clássica rivalidade existente entre argentinos e brasileiros, rivalidade alimentadora de preconceitos mútuos.⁴

O antropólogo parece sugerir que, se por um lado os parceiros sabiam que deveriam superar essa tradição de desconfiança entre brasileiros e argentinos, vencendo os próprios preconceitos e construindo relações dignas e respeitadas, por outro lado vários conceitos elementares da vida cotidiana de toda empresa, tais como valor, trabalho, lazer, tempo, espaço, trabalho feminino, sindicato, operário, governo, sociedade, entre outros, representavam pequenos e grandes desacordos cujas causas apresentavam-se opacas para os atores.

Segundo Guillermo Ruben, não se trata de atribuir esses desacordos a “*a priori* do pensamento”, mas a representações construídas coletivamente na atividade cotidiana. Ruben afirma descartar a retomada do velho conceito de personalidade de base, ou a adoção de outro parecido, pois, segundo ele, não há uma representação coletiva para o conjunto de brasileiros e outra para o conjunto de argentinos. O autor destaca que é possível constatar diferenças conforme a região e a classe social, e, sobretudo, que as representações mudam constantemente, de modo que aquelas levantadas durante o trabalho de campo talvez não mais existam. Assim, prefere falar de dois caleidoscópios — um argentino e um brasileiro — ativos quando do começo da parceria.

Em seguida, Ruben analisa mais detidamente certas representações particulares do tempo de trabalho e do tempo de lazer, bem como do espaço, que constituem contradições entre as duas nacionalidades envolvidas na parceria.

Segundo o antropólogo, não havia consenso sobre tempo de trabalho e tempo de lazer entre os dois grupos de empreendedores. Apesar dos esforços despendidos por ambos, ao longo de uma jornada de trabalho de 10 a 12 horas diárias, as representações que eram construídas lastreavam-se na percepção de que os ar-

⁴ Sejam os preconceitos dos argentinos, que se consideram os europeus da América Latina e para os quais os brasileiros são *macaquitos*, sejam aqueles apresentados pelos brasileiros, para os quais os argentinos são mentirosos e arrogantes.

gentinos estavam em viagem, portanto em tempo de lazer, de festa, ao passo que os brasileiros, estes sim, tinham um cotidiano de trabalho. Ruben afirma que essa não era a verdade, qualquer que fosse o observador, mas tratava-se de representações que eles [os parceiros] construíam de si mesmos. Portanto o problema não se situava no plano da realidade, mas no plano das representações construídas coletivamente e somente explicitadas em certas ocasiões especiais, a exemplo de jantares coletivos após a jornada de trabalho.

O certo, segundo o autor, é que a idéia de viagem, construída tanto por uns quanto por outros, estava ligada à tradicional representação de férias; ninguém concebia uma viagem como atividade profissional. Essas diferenças foram uma fonte infinita de problemas, gracejos e comentários críticos, que tiveram como resultado, segundo Ruben, o aumento da desconfiança nas relações internas e no processo de tomada de decisão.

As diferentes concepções de espaço eram também um dos mais graves problemas da empresa. O impasse, segundo nos faz crer o antropólogo, residia no fato de os dois grupos de homens de negócios ignorarem reciprocamente o valor que a representação do espaço tinha para o outro.

Por um lado, para os parceiros brasileiros, que eram antigos funcionários de outras empresas, era inconveniente a idéia de trabalhar no mesmo espaço que operários e executivos de nível inferior. Eles queriam ter, a qualquer preço, um espaço privado distante da fábrica, longe portanto dos trabalhadores. Era a necessidade de possuir um espaço diferente, já que eles se haviam tornado homens diferentes, proprietários de seu próprio negócio.

Para os argentinos, que por seu turno já eram industriais de sucesso em seu país, a questão era completamente diferente. Primeiro, na empresa argentina não havia espaços divididos, estando a fábrica e o escritório administrativo situados no mesmo imóvel. Segundo, como eram eles os capitalistas, queriam a todo preço economizar o máximo.

É interessante notar que ambas as posições sustentavam-se em argumentos elaborados. Do lado dos brasileiros, destacava-se a necessidade de demonstrar o poder do estabelecimento e de oferecer um acesso mais fácil ao cliente. Os argentinos, por sua vez, frisavam a importância de o patrão estar próximo das atividades cotidianas da fábrica, facilitando assim os mecanismos de controle e reduzindo os custos de instalação do empreendimento.

As concepções diferentes e mesmo opostas do espaço — espaço-*status versus* espaço-dinheiro/controlado —, que a princípio pareciam representar um problema banal, revelaram-se uma fonte de conflitos, aumentando a desconfiança e sobretudo criando um obstáculo ao desenvolvimento normal das atividades industriais.

Após examinar as diferentes representações construídas por empreendedores argentinos e brasileiros e seu impacto direto na gestão empresarial, o autor resume as bases de um programa de pesquisas ainda embrionário e de caráter multidisciplinar que, sob sua coordenação, tem por objetivo investigar as identidades e

diferenças entre empresas públicas, privadas e multinacionais situadas no Brasil, focalizando assim a influência dos contextos culturais sobre as atividades empresariais.

Parece-me importante destacar que estudos dessa natureza — oriundos de uma prática de conhecimento cujo objetivo explícito, evocando Godelier (1993), é descobrir os sentidos e a razão de ser dos modos de vida e de pensamento que se podem observar nas diversas sociedades que hoje coexistem na superfície do planeta, compondo, juntas, a essência atual e múltipla da humanidade — podem prestar relevante contribuição à teoria das organizações, na medida em que abrem novas avenidas no debate em torno dos encontros, cada dia mais frequentes numa economia cada vez mais globalizada, entre empresários provenientes de diferentes tradições culturais e nacionais.

3. *L'autre proche* e a antropologia na França: etnografias em organizações produtivas modernas

O segundo trabalho a que me referi é o artigo de Denis Guigo, *Perspectives ethnologiques dans les organisations modernes*, publicado na revista *L'Homme*.

O autor inicia o texto com uma questão semelhante àquela que procuro levantar neste artigo. Logo na primeira frase ele indaga: “As grandes organizações da sociedade moderna (empresas privadas, empresas públicas, associações...) oferecem um terreno propício ao exercício da antropologia?” Assumindo uma posição que considero tributária do movimento mais recente da antropologia francesa — que passa do estudo do *outro* distante geográfica e culturalmente para o estudo do próximo⁵ —, Denis Guigo afirma que a especificidade da antropologia reside antes na sua abordagem — o “olhar distanciado” — do que no tipo de sociedade a ser estudada. Dessa forma, argumenta que o observador pode adotar uma dinâmica de distanciamento — reduzindo a distância para situar-se mais perto daqueles a quem estuda e reconstituindo-a ao proceder à análise e à comparação — para um grupo de sua própria sociedade, contanto que se faça um estrangeiro em sua própria sociedade ou cultura ou, como diria DaMatta (1991), transformando o familiar em exótico, isto é, estranhando aspectos do cotidiano dessa sociedade/cultura que, à primeira vista, parecem “naturais”.

Dada essa possibilidade de empreender o estudo do próximo, Denis Guigo diz que as organizações produtivas modernas podem ser um universo empírico im-

⁵ *Anthropologie du proche* é, aliás, o tema da revista *L'Homme* da qual retirei esse artigo. Uma breve passagem pelos sugestivos títulos dos artigos publicados nesse número — *Culture et changement social dans l'occident contemporain*, *Anthropologie politique de la modernité*, *Ritual et symbolisme politiques des sociétés occidentales* etc. — nos mostra claramente essa guinada da antropologia francesa. É interessante notar que esse processo de redirecionamento, discutido por Augé (1994a e 1994b), entre outros, não é tão surpreendente quando visto do prisma da antropologia praticada no Brasil, que esteve ligada, talvez desde os seus primeiros passos, ao estudo do próximo (Montero, 1995).

portante para o desenvolvimento de estudos antropológicos, uma vez que nelas se pode tomar em consideração indivíduos constituindo grupos que se percebem, ou são percebidos, como unidades distintas. Segundo o autor, processos de identificação, diferenciação e segmentação — seja mediante remuneração, vestuário, hierarquia ou distribuição das tarefas —, que há muito interessam a antropologia, se fazem notar claramente no cotidiano das organizações modernas.

São exatamente essas questões que Guigo analisa a partir de duas pesquisas de campo, empreendidas em 1985, numa empresa pública e num empreendimento privado.

Antropologia e gestão municipal: um estudo etnográfico de empresas públicas

A primeira dessas pesquisas foi levada a cabo na prefeitura de uma sub-região administrativa de Buenos Aires, na qual trabalhavam 3.140 agentes municipais responsáveis por uma área de 200km, onde residiam cerca de 700 mil habitantes. O prefeito e o conselho municipal são eleitos pelos cidadãos da região, e suas atribuições concernem principalmente a: urbanização do território municipal; definição das normas de edificação, bem como de instalação de indústrias e comércio; construção e conservação de ruas; atividades culturais e esportivas; gestão de hospitais municipais, cemitérios e serviços públicos de limpeza, água, iluminação pública e transporte.

Denis Guigo parece interessado em apreender tanto a estrutura hierárquica, as normas e os valores vigentes na organização, quanto os processos através dos quais os indivíduos recriam essas normas e reformulam a hierarquia. Assim, Guigo afirma que os funcionários estão distribuídos da seguinte forma: cerca de 40 “funcionários de direção”, que ele considera “funcionários políticos”, situados no topo da hierarquia e comandando cerca de 3 mil “agentes permanentes”, que se beneficiam da estabilidade no emprego. Entre essas duas categorias, existe uma centena de “coordenadores”, que são, de alguma forma, os comissários políticos da organização, uma vez que o prefeito lhes atribui a função de controlar mais de perto os funcionários de carreira e também de retribuir o engajamento de certos militantes. À exceção dos “coordenadores”, todo o pessoal está distribuído em uma espécie de escala móvel — dividida em quatro categorias — que, juntamente com o critério de antigüidade, é responsável pela hierarquia e pela remuneração dos agentes.

Os funcionários municipais são julgados, segundo o autor, pela sua pontualidade. Chegar ao trabalho dois minutos após o horário regulamentar é considerado atraso, e três atrasos no mês ocasiona, em princípio, um dia de suspensão não-remunerada. Uma vez instalados em seus lugares, os funcionários devem dedicar-se às suas funções, sob pena de incorrerem em severas sanções previstas no estatuto de pessoal. Entretanto, durante a jornada de trabalho de seis horas, uma rede submersa de atividades pessoais — compra e venda de vestimentas, sapatos, tecidos, artigos de perfumaria e bijuteria, corte de cabelo, xerocópias de docu-

mentos e pesquisa de clientes para fins privados etc. — era ativada, utilizando-se espaços “marginais” no universo do trabalho, como o banheiro e a cozinha. Enfim, o tempo de trabalho, que teoricamente era estritamente controlado, prestava-se a um bom número de reelaborações.

O levantamento dessas questões na prefeitura levou o antropólogo a empreender uma etnografia mais detalhada no serviço de urbanismo municipal — um pequeno órgão público situado num escritório de 50m² e composto de um diretor, sua secretária, quatro profissionais de nível superior e sete assistentes.

Guigo analisa o processo de segmentação desse órgão em dois grupos que denomina “grupo da secretária” e “grupo de profissionais”. Partindo de uma abordagem antropológica dos sistemas políticos,⁶ mostra como essa segmentação da organização é construída pelos grupos, que articulam suas redes de alianças internas, utilizando estratégias diversas.⁷ O autor afirma também que o processo segmentar passa a mediar todas as interações cotidianas dos membros da empresa, interferindo diretamente em qualquer atividade a ser cumprida. Nesse sentido, o grupo da secretária, além de contar com o apoio do diretor nos momentos de eclosão de conflitos, conta com outras importantes armas no campo de batalha: é a secretária quem faz a gestão tanto das ferramentas de trabalho (papeléis, canetas, pastas, máquinas de escrever etc.), quanto dos instrumentos de controle do pessoal (livro de ponto, formulário de solicitação de férias etc.). Assim, os objetos do escritório, longe de serem vistos como ferramentas úteis atribuídas segundo as tarefas de cada um, eram utilizados em função do conflito que dividia a organização. Apoiando-se em Foucault, Guigo afirma que a maioria dos instrumentos do escritório é tratada como munição de uma tecnologia de poderes sutis, dando margem a todo tipo de boicotes, desde a não-distribuição de materiais, passando pela omissão de chamadas telefônicas, até a “síndrome do dossiê extra-aviado”.

Enfim, encerrando o resumo dessa etnografia de uma empresa pública, que pode ser vista como um diálogo permanente com questões relevantes para uma

⁶ Montero (1995) destaca que a antropologia, coerente com toda uma tradição de estudos sobre os sistemas políticos de sociedades não-ocidentais, procura demonstrar que não há terreno específico para a observação de relações de poder e autoridade. Para além do campo partidário e sindical, essas relações se desenvolvem, de maneira menos evidente e mais sutil, na rede mais ampla de relações sociais.

⁷ Que vão desde as tradicionais estratégias de convencimento argumentativo de possíveis aliados, até a mobilização de práticas simbólicas ou o apelo ao imaginário dos agentes. O grupo da secretária, por exemplo, valia-se de uma crença difundida no Palácio Municipal de que a secretária contava com o apoio de duas instituições — a Igreja Católica e o Serviço de Informação Militar —, assim como de altas autoridades municipais. Tal apoio era, segundo afirma Guigo, imaginário, mas nem por isso deixava de surtir efeito, sobretudo num país onde crucifixos e imagens piedosas ornamentam as paredes de numerosos lugares públicos, onde autoridades proclamam sua filiação aos valores cristãos e onde não há cerimônia pública sem a presença de um representante da igreja e um militar.

antropologia especialmente voltada para o fenômeno político, Guigo afirma que trabalhar no Palácio Municipal significava levar em consideração diferentes redes administrativas, políticas, sindicais, religiosas e familiares; e também ao fogo cruzado ou construir, graças às articulações, estratégias elaboradas.

Já foi dito que o bom trabalho etnográfico é microscópico — sem que isso signifique descartar as interpretações de grande escala —, possibilitando-nos distinguir um piscar de olhos de uma piscadela marota (Geertz, 1983). Penso que o trabalho desenvolvido por Denis Guigo representa uma importante contribuição à teoria das organizações, na medida em que o autor desnuda, através da pesquisa etnográfica, o cotidiano administrativo (Lima & Teixeira, 1994) de uma empresa pública, fazendo avançar assim as reflexões sobre a dinâmica organizacional da gestão municipal.

Antropologia e gestão industrial: um debate etnográfico com as novas formas de organização da produção

A segunda experiência relatada por Guigo refere-se a uma etnografia levada a cabo em uma empresa automobilística francesa, com sede social em Paris, e cujas fábricas e escritórios estão distribuídos por várias regiões do país. Nessa etnografia, Denis Guigo dialoga com a sociologia do trabalho e com as ciências da gestão, avaliando os impactos das novas tecnologias de produção e dos novos estilos de *management* — gestão participativa, círculos de controle de qualidade etc. — no cotidiano da fábrica. A análise não deixa escapar, também, a questão política.

A avaliação do impacto das novas tecnologias de gestão e produção, feita pelo autor, leva em conta uma tensão dialética. Guigo afirma que, se por um lado essa distorção do taylorismo⁸ reinante leva os agentes subalternos a verem-se considerados, frequentemente pela primeira vez, como agentes pensantes, capazes de exprimir suas opiniões sobre o conteúdo da organização do trabalho, por outro fica evidente que os temas postos em discussão são selecionados pela direção da empresa, sempre no intuito de alavancar o desempenho organizacional. Enfim, não se põe em questão a transformação da pirâmide social, tampouco se trata de suprimir o princípio básico da abordagem taylorista, ou seja, a distinção entre planejadores e executores; simplesmente esses últimos são convidados a emitir a sua opinião, a meu ver para aumentar a racionalização do processo produtivo e garantir uma maior rentabilidade do negócio.

⁸ Na obra *Princípios de administração científica*, publicada pela primeira vez em 1911, o engenheiro americano Frederick W. Taylor lançou as bases de um sistema de organização racional do trabalho, propondo a separação estrita entre a concepção do trabalho e sua execução. No modelo taylorista de organização da produção, as tarefas dos operários eram rigorosamente controladas, através dos estudos de *tempos e movimentos*.

Essa modificação, que Guigo denomina “abertura prudente”, parece motivada, entre outros aspectos, pela resistência das novas gerações de operários a serem tratados como peças anônimas, bem como pela severa crise que fez mergulhar as contas da empresa no “vermelho”.

Partindo dessa discussão mais ampla, Denis Guigo analisa as modificações ocorridas na linha de montagem de uma fábrica de automóveis francesa, que passara a ser organizada pelo princípio do “autocontrole” (categoria “nativa”).⁹

Trata-se de uma linha de montagem em que, excetuando a etapa de instalação da pintura robotizada, há poucas máquinas automáticas e as ferramentas dos operários não são muito sofisticadas. O trabalho é feito em cadeia, e o tempo de intervenção dos montadores em cada automóvel é de cerca de três minutos.

Cada cadeia reúne uma centena de operários. Havia outrora uma dezena de controladores e uma dezena de retocadores na extremidade da cadeia. Hoje, com as modificações implantadas, restaram de dois a três retocadores por cadeia, e não há mais controladores; são os próprios montadores que assinalam, num formulário, as operações que eles não puderam levar a bom termo. Há ainda um chefe de equipe (com *status* de “mestre” — categoria intermediária entre operários e executivos) que dirige, com assessoria de um “monitor”, uma quinzena de operários.

O “autocontrole” ambiciona substituir a competição entre controladores e controlados por uma declaração espontânea de defeitos. O sistema repousa, sobretudo, na fidelidade do relatório dos montadores, embora o monitor de cada seção empreenda um controle estatístico da qualidade, realizando uma auditoria de certos veículos em horários selecionados ao acaso por um programa de computador.

Caso sejam constatados erros graves, retira-se o faltoso da cadeia para mostrar-lhe as conseqüências de seu erro. Ao longo da cadeia, cada chefe de equipe afixa um quadro avaliativo de seus subordinados, indicando os nomes — eventualmente sublinhados em vermelho — dos três piores operários do mês anterior. Há ainda um desconto diário do número de defeitos não assinalados pelos monitores.

Denis Guigo afirma que esse gênero de “resultado qualitativo” permite comparar os operários entre si, bem como as equipes entre si, incentivando assim a competição entre indivíduos e grupos.

No que se refere aos setores administrativos, outro dispositivo foi acionado para colocar também os níveis superiores da hierarquia em competição. Neste sentido, os departamentos administrativos são assim classificados: “em gestão favorável” e “em gestão desfavorável”. Tal como no setor de fabricação, onde se

⁹ A expressão categoria “nativa”, muito utilizada na antropologia, indica que um conceito ou denominação foi criado e auto-atribuído pelos próprios sujeitos, objeto da investigação, e não pelo antropólogo.

é considerado favorável quando a produção do mês ultrapassa certo limiar (proporcional ao número de operários), nos setores administrativos, esta depende da utilização do orçamento alocado para o departamento.

Todo mês é publicada uma lista dos setores “em gestão favorável”; vergonha para aqueles que não figuram na lista e, portanto, não serão incluídos no quadro recapitulativo entregue ao chefe de serviço. Também um gráfico similar é posto em evidência na sala do diretor da fábrica. Todos têm os seus objetivos — harmonizados com o objetivo geral da fábrica, de 5% de ganho de produtividade —, dos quais devem prestar contas regularmente.

Segundo o antropólogo, o “autocontrole” se caracteriza por uma coerência marcante dos instrumentos de avaliação utilizados no controle dos diferentes níveis hierárquicos. Os mesmos esquemas de gestão “favoráveis” e “desfavoráveis”, a mesma preocupação com a qualidade e contatos diretos com os grandes chefes, enfim, uma mesma linguagem é incessantemente pregada por todos os chefes, com ênfase na qualidade dos produtos.

As revistas de circulação interna abordam a qualidade em artigos que a apresentam como “única questão de sobrevivência”. É em nome da qualidade que se censura. Não se diz mais “eu lhe faço uma advertência”, mas “eu lhe faço um relatório de qualidade” ou “um relatório de comportamento”. As palavras-chave mudam na boca da direção: cadeia se transforma em “linha”; os controladores doravante são “agentes de transformação”; e, vale acrescentar, os empregados agora denominam-se “colaboradores”.

Enfim, Denis Guigo empreende, a partir de um estudo etnográfico, uma apreciação crítica das novas tecnologias de produção e gestão. Segundo ele, existem diferenças fundamentais entre a oficina tradicional e a oficina em “autocontrole”. Na oficina tradicional, a vestimenta faz o chefe, e a gestão se efetua geralmente sob forma de arranjos locais. Em contrapartida, nas oficinas em “autocontrole”, o chefe não é reconhecido de longe, e o sistema torna visíveis e mensuráveis todos os indivíduos da fábrica. Em suma, o chefe pode partilhar sua vestimenta, pois sua alma não está mais na roupa utilizada, e sim nos valores da empresa que ele encarna.

Segundo Guigo, em nome da qualidade, a competição e a pressão sobre indivíduos e grupos operam em todos os escalões, pelo viés da técnica de visibilidade adaptada aos diferentes níveis hierárquicos. Visto do exterior, afirma o autor, o sistema parece repousar sobre uma súbita motivação dos agentes; a abordagem antropológica mostra, entretanto, como se constrói, graças à articulação de práticas simbólicas e de instrumentos de gestão, a legitimidade dos “pregadores” dessa nova “religião da qualidade”. Evocando Balandier (1978, 1985), para quem o poder faz sempre apelo a uma certa transcendência,¹⁰ Guigo afirma que, na empresa estudada, a pressão, o controle, a fiscalização, o exercício do poder, enfim,

¹⁰ “*Le pouvoir, partout et toujours, parle 'd'ailleurs'*” (Balandier, 1985).

não estão mais personalizados no chefe, mas embutidos no discurso impessoal da qualidade e da produtividade.¹¹

A maior contribuição desse segundo estudo de Guigo à teoria das organizações talvez resida no convite que ele nos faz para problematizarmos, mediante um trabalho etnográfico aprofundado, as contradições entre o *dito* e o *feito*, entre o discurso e as práticas administrativas. Acredito que o recurso à uma postura antropológica na pesquisa em administração (Serva & Jaime Júnior, 1995) pode ajudar-nos a lembrar uma velha máxima da sabedoria popular: “*nem tudo que reluz é ouro*”.

4. Considerações finais

Tensão global *versus* regional/nacional, ou universalidade *versus* particularidade, representações construídas coletivamente a partir das atividades cotidianas, diferenças e identidades sociais, processos de segmentação e análise das relações de poder na micropolítica do cotidiano, todas essas questões me parecem historicamente relevantes para a antropologia, constituindo temas nodais no desenvolvimento da disciplina. A título de ilustração, poderíamos recordar, por exemplo, a centralidade que a análise das representações coletivas exerce na antropologia francesa desde o seu *début*, com os estudos de Durkheim e Mauss, por muitos considerados os pais fundadores da disciplina no país; a preocupação revelada pela antropologia inglesa, desde “*os Nuer*” de Evans-Pritchard, pelo menos, com a investigação dos processos de segmentação social; ou ainda os intermináveis debates em torno da tensão universalismo *versus* relativismo que assolam ainda hoje a disciplina.

Não obstante o papel central dessas questões no desenvolvimento do saber antropológico, não se vislumbrou a possibilidade de problematizá-las em pesquisas etnográficas levadas a cabo em organizações produtivas modernas. Nos textos apresentados, percebemos a preocupação dos autores em superar esse obstáculo. A partir de uma retomada de questões clássicas para a disciplina, debruçam-se sobre o universo organizacional e tomam as organizações produtivas modernas como *locus* empírico de suas investigações.

Para além do diálogo com essas questões, as etnografias já mencionadas, se bem entendo o propósito de seus autores, parecem confrontar conceitos — ou sistemas de conceitos — muito gerais (Geertz, 1983, 1989), formulados não apenas na antropologia, mas também em outros campos do saber. Esse processo pode ser visualizado tanto na confrontação da pretensa universalidade das leis da economia e dos princípios de gestão, feita na primeira etnografia, quanto na análise crítica das novas tecnologias de gestão e produção realizada na segunda.

¹¹ Para uma excelente análise dos processos de despersonalização do poder nas empresas e da dominação das organizações sobre os indivíduos, ver Pagès et alii (1987).

Portanto, não me parece demasiado arriscado sugerir que, apesar da postura refratária assumida pela antropologia em face do desenvolvimento de etnografias em universos organizacionais públicos ou privados, a realização de pesquisas dessa natureza, levadas a cabo como um empreendimento sério e profundo, pode não apenas contribuir para o amadurecimento e o alargamento do campo de reflexão próprio da antropologia, mas também ser uma forma de estreitar o diálogo com outros campos do saber, como a administração, a sociologia do trabalho, a sociologia das organizações, a psicologia social e a economia, entre outros.

No desenvolvimento deste artigo, que pretende contribuir para o debate acerca do encontro dos saberes da antropologia e da administração, posicionei-me mais próximo da antropologia, uma vez que trouxe para reflexão resenhas de estudos que, empreendidos nesse campo disciplinar, buscaram estabelecer um diálogo com a administração.

É evidente que o interesse nesse diálogo entre os saberes também pode ser visto no sentido inverso. Assim, existem diversos estudos que, situados no âmbito da administração, pretendem uma aproximação com a antropologia, seja mediante o recurso à etnografia como postura metodológica (Aktouf, 1985 e 1990; Serva & Jaime Júnior, 1995; Serva, 1996, entre outros),¹² seja dialogando com conceitos caros ao saber antropológico (como Aktouf, 1990 e Joly, 1990).

Parece-me, portanto, que a antropologia e a administração, aqui e alhures, vêm intensificando as suas relações, sobretudo a partir da década de 80, deixando entrever a possibilidade de intercâmbio e de um projeto interdisciplinar que colegas brasileiros já tiveram oportunidade de apreciar, destacando os resíduos deixados por ambas disciplinas ao longo de seus percursos históricos e sugerindo uma eventual complementaridade entre elas (Ruben et alii, 1996).

Poder-se-ia argumentar que esse estreitamento das relações entre os saberes apresenta o risco de que venham a perder a identidade própria. A meu ver, porém, as identidades não se baseiam em dimensões supostamente irreduzíveis, mas representam processos construídos e reconstruídos historicamente (Ruben, 1988, 1992 e 1995b; Kilani, 1994). Assim, a aproximação entre os saberes da antropologia e da administração — aproximação que procurei aqui divulgar e incentivar — parece-me propiciar uma excelente oportunidade para que antropólogos e administradores negociem suas diferenças e reconstruam suas identidades, sempre através de reflexões críticas.

¹² Serva (1996), por exemplo, empreende uma excelente pesquisa etnográfica, visando a problematizar o conceito de racionalidade na teoria das organizações. Algumas das colaborações que pretende prestar a esse campo de estudos referem-se a: a) “demonstrar empiricamente como a racionalidade substantiva é concretizada nas ações dos membros de organizações produtivas, no nível dos processos organizacionais e da práxis administrativa”; b) “identificar e demonstrar também a presença e a concretização da razão instrumental”.

Referências bibliográficas

Aktouf, Omar. La méthode de l'observation participante. In: Chanlat, A. & Dufour, M. (orgs.). *La rupture entre l'entreprise et les hommes — le point de vue des sciences de la vie*. Montréal, Québec-Amérique, 1985.

———. Le symbolisme et la “culture d'entreprise” — des abus conceptuels aux leçons du terrain. In: Chanlat, Jean-François (org.). *L'individu dans l'organisation — les dimensions oubliées*. Québec, Presses de L'Université Laval, 1990.

Augé, Marc. *Não lugares — introdução a uma antropologia da supermodernidade*. Campinas, Papirus, 1994a.

———. *Le sens des autres*. Paris, Fayard, 1994b.

Baba, Marietta L. Organizational culture: revisiting the small-society metaphor. In: *Anthropology of work review*. New York Society for the Anthropology of Work, 10(3), Fall 1989.

Balandier, Georges. *Anthropologie politique*. Paris, PUF, 1978.

———. *Le détour*. Paris, Fayard, 1985.

Chapple, Eliot D. Applied anthropology in industry. In: Kroeber (ed.). *Anthropology today*. Chicago, University of Chicago Press, 1953.

DaMatta, Roberto. *Relativizando — uma introdução à antropologia social*. Rio de Janeiro, Rocco, 1991.

Dupuis, Jean-Pierre. Anthropologie, culture et organisation — vers un modèle constructiviste. In: Chanlat, Jean-François (org.). *L'individu dans l'organisation — les dimensions oubliées*. Québec, Les Presses de L'Université Laval, 1990.

Evans-Pritchard, E. E. *Antropologia social* [1951]. Lisboa, Edições 70, 1985.

Geertz, Clifford. From the native's point of view — on the nature of anthropological understanding. In: Geertz, Clifford. *Local knowledge — further essays in interpretative anthropology*. New York, Basic Books, 1983.

———. Uma descrição densa — por uma teoria interpretativa da cultura. In: Geertz, Clifford. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro, Guanabara Koogan, 1989.

Godelier, Maurice. O ocidente, espelho partido — uma avaliação parcial da antropologia social, acompanhada de algumas perspectivas. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 8(21), 1993.

Guigo, Denis. Perspectives ethnologiques dans les organisations modernes. *L'Homme*, 32(1):47-65, 1992.

Holzberg, Carol & Giovannini, Maureen. Anthropology and industry — reappraisal and new directions. *Annual Review of Anthropology* (10):317-60, 1981.

Jaime Júnior, Pedro. Ligações perigosas — breves reflexões sobre as relações entre a antropologia e a administração. In: Ruben, G. & Ávila, C. (orgs.). *Encontro de saberes — antropologia e administração*. Campinas, Editora da Unicamp. (no prelo.)

Joly, Allain. Être cadre à l'étranger. In: Chanlat, J.-F. (org.). *L'individu dans l'organisation — les dimensions oubliées*. Québec, Presses de L'Université Laval, 1990.

Jordan, Ann T. Organizational culture: it's here, but is it anthropology?. *Anthropology of Work Review*. New York Society for the Anthropology of Work, 10(3), Fall 1989.

Kilani, Mondher. *L'invention de l'autre — essais sur le discours anthropologique*. Paris, Payot Lausanne, 1994.

Lima, Juvêncio & Teixeira, Alberto. O cotidiano administrativo de pequenos produtores de hortigranjeiros. *Anais do XVIII Enanpad*, Curitiba, Anpad, 4, 1994.

Malinowski, Bronislaw. *Argonautas do Pacífico ocidental* [1922]. São Paulo, Abril Cultural, 1984.

Merleau-Ponty, Maurice. De Mauss a Claude Lévi-Strauss [1960]. In: Chauí, Marilena (org.). *Textos escolhidos — Maurice Merleau-Ponty*. São Paulo, Abril Cultural, 1980.

Montero, Paula. Tendências da pesquisa antropológica no Brasil. In: *O ensino da antropologia no Brasil — temas para uma discussão*. ABA, mar. 1995.

Pagès, Max et alii. *O poder das organizações — a dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. São Paulo, Atlas, 1987.

Peirano, Mariza. Os antropólogos e suas linhagens. In: Corrêa, Mariza & Laraia, Roque (orgs.). *Roberto Cardoso de Oliveira — homenagem*. Campinas, Unicamp/IFCH, 1992.

———. Um ponto de vista sobre o ensino da antropologia. In: *O ensino da antropologia no Brasil — temas para uma discussão*. ABA, mar. 1995.

Ruben, Guilherme. Teoria da identidade — uma crítica. In: *Anuário Antropológico/86*. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro/UNB, 1988.

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

———. *Culture et gestion des entreprises au Brésil — une étude comparative*. Papier lu par l'auteur au Colloque International. Montréal, École des Hautes Études Commerciales, 21-23 août, 1995a. (Trabalho apresentado no colóquio internacional Entreprises et Sociétés: Enracinements, Mutations et Mondialisation.)

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

——— et alii. Resíduos e complementaridade — das relações entre a teoria da administração e a antropologia. *Revista Brasileira de Administração Pública*, Rio de Janeiro, FGV, 30(3), 1996.

Schwartzman, Helen. *Ethnography in organizations*. London, Sage, 1993.

Serva, Maurício. Racionalidade e organizações — o fenômeno das organizações substantivas. São Paulo, EAESP/FGV, 1996. (Tese de Doutorado apresentada ao curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV.)

——— & Jaime Júnior, Pedro. Observação participante e pesquisa em administração — uma postura antropológica. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, FGV, 35(3), 1995.

Taylor, Frederick W. *Princípios de administração científica* [1911]. São Paulo, Atlas, 1970.

Teal, Gregory. Culture et production industrielle — examen critique des notions de culture d'entreprise et de culture ouvrière. *Culture*, 12(1), 1992.