XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Asociación Latinoamericana de Sociología, Buenos Aires, 2009.

Espectros antropológicos em questão.. Novas contribuições ao campo de cultura organizacional.

Marcos Eduardo Carvalho Gonçalves Knupp, Ataualpa Luiz de Oliveira y Frederico de Carvalho Figueiredo.

Cita:

Marcos Eduardo Carvalho Gonçalves Knupp, Ataualpa Luiz de Oliveira y Frederico de Carvalho Figueiredo (2009). *Espectros antropológicos em questão.. Novas contribuições ao campo de cultura organizacional. XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Asociación Latinoamericana de Sociología, Buenos Aires.*

Dirección estable: https://www.aacademica.org/000-062/1379

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto*. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: https://www.aacademica.org*.

Espectros antropológicos em questão.

Novas contribuições ao campo de cultura organizacional

Marcos Eduardo Carvalho Gonçalves Knupp
UFLA / DAE
marcosknupp@yahoo.com.br

Ataualpa Luiz de Oliveira
UFLA / DAE
ataualpa_luiz@yahoo.com.br

Frederico de Carvalho Figueiredo
UFLA / DAE
frederico_miarelli@hotmail.com

A cultura organizacional é uma vertente dos estudos organizacionais e tem desencadeado várias possibilidades de discussões. De maneira mais simplificada e não menos abrangente, pode-se considerar que existam duas perspectivas determinantes para estes estudos que seriam considerar a organização *ser* ou *ter* uma cultura. Este estudo busca contribuir para a análise do termo cultura, apropriado pelos estudos organizacionais, no sentido de enfatizar uma forma mais ética sobre sua utilização.

Assim, utiliza-se de um recorte dos estudos antropológicos que favorece um conceito mais empirista, vanguardamente considerado, através de Franz Boas, e contemporaneamente buscado, através de Roy Wagner, verificável na experiência, no cotidiano, descartando as discussões antropológicas que tratam de cultura como algo intocável, somente no mundo das idéias. O primeiro autor traz contribuições no sentido de não denotar graus ao se tratar de cultura, já o segundo alega o sentido da inventividade cultural.

Desse modo, afrontam-se conceitos antropológicos e organizacionais em cima do que se considera cultura. Permite assim, através do recorte nos estudos de antropologia, trazer para os estudos organizacionais autores ainda não adotados para embasar os estudos organizacionais a respeito de cultura. Enfim, traçam-se elementos que influenciam novas interpretações ou abrem visões para os estudiosos da área organizacional e, talvez, provoquem o interesse de antropólogos para que, conjuntamente com o campo das organizações, avancem nos estudos sobre cultura organizacional.

CULTURA – ALGUMAS CONCEITUAÇÕES ANTROPOLÓGICAS EM QUESTÃO

A realização de um contorno bem definido do conceito de cultura constitui uma tarefa extremamente árdua. Mesmo para a antropologia que busca diversas discussões a este respeito, sendo a cultura seu objeto central, e é a ciência que trata deste tema mais a fundo, isto ainda não foi extenuado. Portanto, não seria adequado partir de um pressuposto que a definição desta terminologia seja dada por antecipação.

Assim, procurou-se realizar um recorte, justamente em cima da variedade de abordagens referentes à cultura, descartando as mais indutivas. Favorecendo então um conceito mais empirista, vanguardamente considerado, através de Boas (2008), e contemporaneamente buscado, através de Wagner (1981), contudo verificável na experiência, no cotidiano, descartando as discussões antropológicas que tratam de cultura de uma forma metafísica, ou seja, como algo intocável, somente no mundo das idéias.

Esta discussão inicia-se, portanto, de um clássico autor antropólogo, Franz Boas, que levanta a idéia de que a estrutura da mente humana explica as regularidades manifestadas nos fenômenos culturais. Para Boas (2008), a relação do indivíduo com a sua cultura é a chave de uma verdadeira interpretação da conduta humana. Assim, antes de qualquer coisa, é preciso levar em conta que nenhuma dessas civilizações antigas foi produto da genialidade de uma única pessoa. Idéias e invenções foram transportadas de um lado para outro, e, embora o fato da intercomunicação ter sido lenta, cada pessoa que participava do antigo desenvolvimento contribuía com sua parte para o progresso geral. Diversas provas mostram que idéias foram divulgadas, enquanto as pessoas entravam em contato umas com as outras.

É criticada por Boas (2008), por inúmeras vezes, a noção de culturas superiores e culturas inferiores, melhores ou piores. Ele advoga que existem culturas diferentes e que, por sua vez, determinam formas diferentes de comportamento. Cultura é entendida por ele como uma totalidade espiritual integrada que, de alguma maneira, condicionava a forma de seus elementos. A dinâmica da cultura está na interação entre os indivíduos e sociedade.

Então, cultura pode ser definida, segundo Boas (2008), como o conjunto das reações físicas e mentais e as atividades que caracterizam o comportamento dos indivíduos compondo um grupo social coletivo e individual, em relação ao seu ambiente natural; para com outros grupos, aos membros do próprio grupo e para cada indivíduo. A simples enumeração desses vários aspectos da vida, no entanto, não constitui cultura. Seus elementos não são independentes, eles têm uma estrutura. Assim, ele desenvolve a idéia de que cada cultura tem uma história particular e considera que a difusão de traços culturais acontece em toda parte.

Ele continua dizendo que a semelhança dos elementos culturais, independentemente da raça, do ambiente e das condições econômicas pode igualmente ser explicada como resultado de desenvolvimento paralelo baseado na semelhança da estrutura psíquica do homem em todo o mundo. E finalmente, nas palavras de Franz Boas:

> Liberdade de julgamento só pode ser atingida quando nós aprendermos calcular um indivíduo de acordo com a sua própria habilidade e caráter. Então, nós acharemos, se nós fôssemos selecionar o melhor do gênero humano, o que seriam representadas todas as raças e todas as nacionalidades. Então, nós entesouraremos e cultivaremos a variedade de formas que o pensamento humano e a atividade levaram, e abomina, como conduzindo para completar estagnação, todas as tentativas para impressionar um padrão de pensamento em nações inteiras ou até mesmo no mundo inteiro (BOAS, 2008, p. 218).

Dada a riqueza de invenções mencionada por Franz Boas conectada com a psique humana, um outro autor, Roy Wagner (1981), afirma que a necessidade de invenção é determinada através de convenção cultural, e a necessidade de convenção cultural é determinada através de invenção. Deste modo, semelhantemente à afirmação que Boas (1965) faz à tentativa de imputar um padrão de pensamento (controle) que a interação pode carregar, seria uma espécie de ilusão necessária, uma vez que as interações são o suporte para as invenções.

Partimos agora para as idéias de Wagner (1981), importante pesquisador antropólogo que influencia fortemente as discussões antropológicas contemporâneas, que discorre a partir da invenção, e ele afirma que o estudo da cultura é também cultura. Portanto, isto se trata de uma reflexão que os usos e definições de cultura ultrapassam os limiares acadêmicos do pensamento antropológico. Neste sentido, pode-se tratar a noção da cultura de que o antropólogo manipula um conhecimento e outros entram em interlocução com o conhecimento do antropólogo formulando outros conhecimentos, podendo estes ser os observados pelos antropólogos ou políticos e outros estudiosos que introduzem em seus discursos a cultura (BENITES, 2007).

Segundo Benites (2007) a invenção cultural é uma atividade vital de todos os seres humanos, assim como a disciplina antropologia que inventa cultura a partir da cultura. Assim, o estudo da cultura também é cultura e, simultaneamente, a cultura é o instrumento para sua invenção, conclui-se isto a partir da visão de Roy Wagner. Uma analogia interessante pode ser identificada a partir desta idéia que:

> Se nossa cultura é criativa, então as 'culturas' que nós estudamos, como outros exemplos deste fenômeno, também devem ser. Por toda vez nós fazemos outras partes de uma 'realidade' que nós inventamos sozinhos, enquanto nega sua criatividade usurpando o direito para criar, nós usamos essas pessoas e o modo deles de vida e os fazemos servil para nós mesmos. E se criatividade e invenção emergirem como as qualidades salientes de cultura, então é a isto que nosso foco tem que se modificar agora. (WAGNER, 1981, p. 16).

Sabemos que os antropólogos estudam modos de vida ou culturas de civilizações, seja a sua ou outras quaisquer do planeta, assim a afirmação acima se refere aos estudos do antropólogo (observador) diante da outra civilização (observada) seja uma sociedade, tribo etc. Então, nossa cultura por si só é criativa e nossa criatividade inventa a cultura através da antropologia, no caso referido. Por vezes, sonegam (os antropólogos) que as observadas também podem ser ou são criativas. Isso acontece da mesma forma nas diversas organizações humanas (sejam empresariais, sem fins lucrativos etc) quando um grupo específico, normalmente de dirigentes ou gerentes (observador), criam ou pontuam uma determinada cultura organizacional para todos ali seguirem, desconsiderando que outros integrantes (observados) possam também ter essa criatividade.

Essa idéia de Wagner (1981) da equivalência de observador e observado pode ser compreendida similarmente à afirmação de Boas (2008) sobre a correspondência da estrutura

psíquica do homem correlacionando-se assim à invenção cultural. Porém, o que se percebe é a sobreposição de culturas através do controle, no caso o primeiro sobre o outro, e isto pode também ser apreendido nas percepções sobre cultura organizacional, frente à sua "corrente dominante".

CULTURA ORGANIZACIONAL – AMBIENTE EXTERNO OU INTERNO E SUA RELAÇÃO COM A LIDERANÇA ORGANIZACIONAL.

A cultura organizacional dentro dos estudos organizacionais tem atualmente proporcionado diversas possibilidades de discussões**,** demonstrando ser relevante no cenário organizacional e conseqüentemente no meio acadêmico científico. Assim, são reconhecidas dentro deste campo de estudo diversas correntes que simplificadamente podem ser divididas em duas perspectivas, as que consideram a organização *ser* uma cultura e por outro lado, as que consideram *ter* uma cultura.

Deste modo, busca-se atingir uma reflexão do que pode ser considerada para uma adequada compreensão do que é cultura organizacional. Identifica-se em estudos sobre cultura organizacional a aceitação que esta é influenciada pelos estudos da antropologia. Frente a esta relação entre a administração e antropologia, Barbosa relata sua visão a respeito, especificamente através de um artigo publicado com o título "Cultura Administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração". Dentre diversos relatos, inclusive cronológicos, da associação entre as duas disciplinas, a autora coloca a importância de aplicar a noção básica da análise antropológica, ou seja, a relativização de conceitos, que consiste na verificação de os significados e o conteúdo social das categorias utilizadas serem os mesmos em um e outro universo social, possibilitando, desta forma, reduzir a margem de erro em relação ao emprego de conceitos não significativos a uma formação social específica.

Dentro de uma perspectiva histórica, desde a década de 50 os teóricos da "corrente dominante" tentam definir e discutir cultura organizacional no campo dos estudos organizacionais. Influenciados fortemente pela antropologia, estes estudiosos sustentavam seus debates em uma visão funcionalista e instrumental acerca da cultura. Elliot Jaques foi o predecessor da "corrente dominante" que ousou colocar as disciplinas - acima mencionadas – para conversar e criou a chamada "cultura de empresa", segundo Aktouf (1993). Contudo, foi após a década de 70 que o termo cultura organizacional ou corporativa começou a ser reconhecida como um fator importante dentro das organizações, sendo relacionada com o seu desempenho econômico (BARBOSA, 1996).

Dois autores contribuíram fundamentalmente para as diferenças dos estudos de cultura organizacional, eles são, os já citados, Schein e Hofsted. Segundo Pires e Macedo (2006) a partir da visão de Chanlat, no entanto, delimita-se uma diferenciação, pois a abordagem de Schein é considerada uma visão antropológica sistêmica fechada por não considerar o contexto social em que a organização se insere, e a abordagem de Hofstede é considerada uma visão antropológica sistêmica aberta, por considerar tais fatores. Barbosa (1996) diferencia estes mesmos autores, afirmando que existem duas direções bem distintas: Schein (1984) enfatiza a idéia de culturas organizacionais marcadamente diferenciadas bem como o papel que o herói/fundador desempenha na modelagem dessa cultura; Hofsted (1985), ao contrário, atribui pouca ou nenhuma importância às culturas organizacionais particulares, sublinhando a importância da cultura nacional na forma de administrar.

Volberba (1998) *apud* Andrade et al (2007) traz uma noção de cultura organizacional sistêmica que ao mesmo tempo é aberta e fechada, sendo identificada como grupos de idéias desenvolvidos e mantidos pela identidade da organização, liderança, regras não escritas e orientação externa, que engloba as duas vertentes – o interior da organização e o ambiente externo. A identidade seria o entendimento compartilhado, por parte dos seus membros, do que a organização é, o antropólogo Boas (2008) afirma a cultura ser a totalidade espiritual integrada, independente das influências internas e externas ao grupo, portanto não compactuando com o sistema ser aberto, fechado ou ambos. Existe congruência também no sentido dado pela Barbosa (1996, p. 16) quando ela afirma que:

> A melhor forma de ver a natureza da cultura organizacional é considerar a cultura como um elemento bem menos substantivo. Cultura não é algo que se produz no interior de uma empresa ou se carrega pra dentro dela. É um sistema de símbolos e significados de domínio público, no contexto do qual as tarefas e práticas administrativas podem ser descritas de forma inteligível pelas pessoas que dela participam ou não (BARBOSA, 1996, p. 16).

Seguindo este princípio, Rodrigues (1997) afirma que se têm superestimado o potencial da cultura corporativa como geradora de significados para a identidade dos empregados e sua capacidade de administração, dando foco na homogeneidade e a busca por significados compartilhados tirando o foco da internalização individual que é fonte primária de significados para o indivíduo. E continua expondo que a identidade individual refere-se ao sentido que o indivíduo atribui às suas interações com grupos diversos, tendo como suporte suas experiências passadas. Desta

forma, percebe-se que não basta somente o compartilhamento do entendimento do que é aquela organização, dando-se igualmente uma importância ao indivíduo que é necessário espiritualmente estar integrado a ela, seguindo assim algumas idéias da antropologia.

Já sobre a noção de liderança, Andrade et al (2007) asseguram que os líderes são criadores e transmissores de uma cultura imposta aos funcionários. Schein (1991) escrevendo sobre o papel do fundador e líder na criação da cultura organizacional também expõe esta apreciação que cultura é aprendida e desenvolvida por uma variedade de mecanismos, explícitos e implícitos, freqüentemente baseado em ensinar explícito pelo fundador ou líderes posteriores. Assim como Aktouf (1993) afirma que a "corrente dominante" da cultura organizacional reveste os dirigentes como criadores de valores e identidades.

A visão antropológica sobre a invenção da cultura pelo observador frente ao observado, que faz parte daquela estrutura, elucida sobre a falta de cuidado do primeiro, negando a criatividade do segundo, usurpando assim o direito para criar. Contudo, deve-se ter cuidado para, adequadamente, ser considerada a criatividade dos funcionários da organização, que compartilharão o mesmo entendimento do que é aquela organização que fazem parte. Assim, entramos aqui na abordagem de equivalência das culturas abordada por Wagner (1981) frente a integração – dirigentes e funcionários acerca da cultura organizacional.

Rodrigues (1997) expõe que cultura organizacional refere-se à construção de significados compartilhados (cultura forte) e controle de idiossincrasias individuais. No entanto, diante da antropologia, vista através de Boas (1965), não existem culturas superiores e culturas inferiores, fortes ou fracas, melhores ou piores, e sim culturas diferentes determinando formas diferentes de comportamento. Desta forma, a avaliação desta imposição quanto a uma cultura dita ideal para tal organização precisa ser coerente com o que as subculturas existentes ali estão de acordo (cultura dos funcionários, por exemplo), a fim de existir uma conversão de idéias e fortalecendo uma integração mais horizontalizada juntamente com a identificação dos funcionários.

Referindo-se ao indivíduo frente a seu comportamento externo, no mundo que ele se integra e o qual sua organização também faz parte, Staub e Paula (2005) mostram que a integração não pode agredir os valores pessoais e os significados que orientam sua ação no mundo e ela deve atuar no "jeito de fazer", preservando o "jeito de ser" – cultural. Andrade et al (2007) referindo aos elementos expostos por Volberba (1998) colocam que a orientação externa reflete as crenças dos funcionários

sobre o relacionamento da organização com o ambiente no qual está inserida. Portanto, essas são considerações relevantes e que merecem uma atenção por parte dos líderes que tentam imputar uma cultura organizacional.

De acordo com Frost et al (1991), a estrutura que Martin e Mayerson´s propuseram é dividida em três perspectivas principais que vieram dominar a pesquisa em cultura organizacional: integração, diferenciação e fragmentação. De uma perspectiva de integração, os membros da cultura concordam sobre o que eles fazem e porque vale a pena fazer isto, ela retrata a cultura predominantemente em termos de consistência. A perspectiva de diferenciação retrata manifestações culturais entre si como predominantemente incompatíveis e ao nível organizacional da análise, diferentes subculturas podem co-existir em harmonia, conflito, ou indiferença de um ao outro. Por fim, a perspectiva de fragmentação vê ambigüidade como um aspecto inevitável e penetrante da vida contemporânea, consensos e dissensos co-existem em um bater constantemente flutuante, influenciados por mudanças, por exemplo, nos eventos, atenção, saliência, e sobrecarga cognitiva.

A cultura organizacional é multicultural porque todos os membros da organização têm suas culturas e mesmo criatividade para inventá-las. Schein (1993) afirma que as organizações apresentam tendências em se dividir e diferenciar em subunidades de vários tipos, que desenvolvem suas próprias subculturas, com diferentes linguagens e visões da realidade. Assim, Schein (1996) expõe que espera o reconhecimento dos investigadores, quanto aos métodos e conceitos serem um produto de sua própria cultura.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diversos autores retratam que os estudos de cultura organizacional estão intimamente ligados aos estudos sobre cultura na ótica antropológica, portanto, é fato que a administração e a antropologia se intercalam. Porém, ainda não existe uma definição do que deve ser exatamente considerado sobre cultura vista pela antropologia para se relacionar com a cultura vista pela administração, porque mesmo os antropólogos que estudam este tema mais a fundo, não possuem uma concordância sobre o que seja cultura ao certo. Mas, a fim de diminuir as chances de erro no momento em que se extrai essa analogia, é necessário verificar se os significados e o conteúdo social das categorias utilizadas na antropologia e na administração são os mesmos.

Existem duas vertentes nos estudos sobre cultura organizacional e que também podem ser adotadas em conjunto, elas seriam a visão antropológica sistêmica fechada e aberta, ou seja, se referem aos fatores ambientais como influenciadores das características culturais de uma organização. A primeira está voltada para o ambiente interno da organização, já a segunda se volta para o ambiente externo da organização. Referente ao que expõe a antropologia vista, especificamente, por Boas (2008), a cultura independe dessas influências internas ou externas, ela somente é uma totalidade espiritual integrada.

Finalmente, é necessário que o individuo esteja espiritualmente integrado a organização, não bastando somente o compartilhamento do entendimento do que seja determinada organização. Evidencia-se, portanto, que as noções de culturas organizacionais fortes e fracas que a "corrente dominante" expõe não condiz às idéias antropológicas vistas por Franz Boas e Roy Wagner. Assim, a inventividade cultural é um fator inerente ao homem sendo vital para ele nos seus diversos espaços, tornando-se pertinente atentar para as equivalências frente ao observador e observado, líder e liderado, gerente e funcionário, legitimando de alguma forma, a integração.

Referências Bibliográficas

- ANDRADE, S. P. C., TOLFO, S. R., SILVA, E. M. A cultura organizacional e o desenvolvimento da criatividade. In: CARRIERI, A. P., SARAIVA, L. S. **Simbolismo organizacional no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007.
- AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresas: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J-F. (org) **O indivíduo nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARBOSA, L. N. de H. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **Revista de Administração de Empresas**, v. 36, n.4, p. 6-19, out/dez 1996.
- BENITES, L. F. R. Cultura e reversibilidade: breve reflexão sobre a abordagem "inventiva" de Roy Wagner. **Revista Campos**, v. 8, n. 2, p. 117-130, 2007.
- BOAS, Franz. **The mind of primitive man**. New York: Macritchie Press, 2008 (1911).
- PIRES, J. C. S.; MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas. **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro 40(1):81-105, Jan./Fev. 2006.
- FROST, P. J., MOORE, L. F., LOUIS, M. R., LUNDBERG, C. C., MARTIN, J.. **Reframing Organizational Culture.** Sage publications Ltda: Califória, 1991.
- RODRIGUES, S. B. Cultura Corporativa e Identidade: desinstitucionalização em Empresa de Telecomunicações Brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v.1, n.2, Maio/Ago. 1997.
- SCHEIN, E. H. Culture: The Missing Concept in Organization Studies. **Administrative Science Quarterly**, V. 41, 1996.
- _____. On dialogue, culture, and organizational learning. **Reflexions**. v.4, n.4, 1993.
- _____. The role of the founder in the creation of organization culture. In: FROST, P. J., MOORE, L. F., LOUIS, M. R., LUNDBERG, C. C., MARTIN, J.. **Reframing Organizational Culture.** Sage publications Ltda: Califória, 1991.
- STAUB, I. D.; PAULA, E. R. Territorialidade e Aspectos Culturais na Aquisição de Empresas: um Estudo de Siderúrgicas Brasileiras. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXIX, 2005. Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

- WAGNER, R. **The Invention of Culture**. Chicago: The University of Chicago Press, 1981 (1975).

*** Agradecemos imensamente as indicações, as contribuições e as construtivas discussões com a antropóloga Flora Rodrigues Gonçalves.**