

Universidade Estadual de Campinas
Instituto de Filosofia e Ciências Humanas
Doutorado em Ciências Sociais

Cultura e Inovação em Organizações:

Proposta de desenvolvimento etnográfico a partir de estudo em elos da cadeia de valor de uma pequena *software house* de Campinas/SP

Luciano D'Ascenzi

Campinas
2010

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA DO IFCH – UNICAMP
Bibliotecária: Maria Silvia Holloway – CRB 2289

D26c D'Ascenzi, Luciano
Cultura e inovação em organizações: proposta de desenvolvimento etnográfico a partir de estudo em elos da cadeia de valor de uma pequena software house de Campinas/SP / Luciano D'Ascenzi -- Campinas, SP : [s. n.], 2010.

**Orientador: Guilherme Raul Ruben.
Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Campinas,
Instituto de Filosofia e Ciências Humanas.**

1. Cultura organizacional. 2. Etnografia. 3. Antropologia organizacional. 4. Análise organizacional. 5. Neo-institucionalismo sociológico. I. Ruben, Guilherme Raul. II. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. III. Título.

Título em inglês: Culture and innovation in organizations: proposal of ethnographic development from study in some links of the chain of value of a small software house at Campinas/SP.

Palavras chaves em inglês (keywords) :
Organizational culture
Ethnography
Organizational anthropology
Organizational analysis
Sociological neo-insitucionalism

Área de Concentração: Ciências Sociais Aplicadas

Titulação: Doutor em Ciências Sociais

Banca examinadora: Guilherme Raul Ruben, Miguel Juan Bacic, Valeriano Mendes, Andre Luis Borges de Mattos, Maria Clara Mocellin.

Data da defesa: 22-03-2010

Programa de Pós-Graduação: Ciências Sociais

03
R-455

Cultura e Inovação em Organizações:

Proposta de desenvolvimento etnográfico a partir de estudo em elos da cadeia de valor de uma pequena *software house* de Campinas/SP

Tese de doutorado em Ciências Sociais apresentada à Banca Examinadora no Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, da Universidade Estadual de Campinas, na área de Concentração: Itinerários Intelectuais e Etnografia do Conhecimento, sob a orientação do Prof. Dr. Guilherme Raul Ruben.

Aprovado em: 22/03/2010

Este exemplar corresponde à redação Final da Dissertação/Tese defendida e aprovada pela Comissão julgadora em

22/03/2010

Banca Examinadora:

- Prof. Dr. Guilherme Raul Ruben (Orientador) 
- Prof. Dr. Miguel Juan Bacic (IE/ Unicamp) 
- Prof. Dr. Valeriano Costa (IFCH/ Unicamp) 
- Prof. Dr. André Luiz Borges de Mattos (Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri) 
- Prof.ª. Dr.ª. Maria Clara Mocelin (Universidade de Caxias do Sul) 

Suplentes:

- Prof. Dr. Thomas Patrick Dwyer (IFCH/ Unicamp)
- Prof.ª. Dr.ª. Alicia Ferreira Gonçalves (Universidade Federal da Paraíba)
- Prof. Dr. Fernando Luiz Abrucio (EAESP/ FGV)

16970010

Resumo

Trabalho parte da problematização dos conceitos “cultura organizacional” e “inovação”, tanto na produção teórica, quanto nas práticas observadas, para, a partir de pesquisa empírica, propor e testar mais um desenvolvimento do método etnográfico, agora, adequado a contextos organizacionais contemporâneos. Assim, a etnografia customizada dirige o esforço de ajuste das dimensões tempo e espaço às características e especificidades do “lugar”, conforme conceituação de Geertz (1998). Essa metodologia tem caráter interdisciplinar já que parte da Antropologia Organizacional, e visa contribuir para o desenvolvimento do neo-institucionalismo sociológico e do Desenvolvimento Organizacional em Teoria Geral da Administração.

Enquanto prática, o método pode ser utilizado como ferramenta gerencial, nos setores público e privado, a partir de diferentes campos de conhecimento, consubstanciando-se em perspectiva transdisciplinar.

Abstract

This work starts from a problematization of the concepts “organizational culture” and “innovation”, both, in theoretical production and empirical observation, in order to produce and test a new development of the ethnographic method, now, adjusted for application in contemporary organizational contexts. Thus, the customized ethnography, drives the effort in order to adjust the dimensions time and space, to the characteristics and specifications of the “place”, as conceptualized by Geertz (1998). This methodology has interdisciplinary character since it refers to Organizational Anthropology, and aims to contribute for the development of the sociological neo-institutionalism and the Organizational Development in General Theory of Administration.

While practical, the method can be used as managerial tool, in the sectors public and private, from different fields of knowledge, consubstantiating itself as a transdisciplinary study.

Sumário

| | |
|---|-----|
| Introdução | 7 |
| 1. Além do funcionalismo: a inovação como representação social da mudança | 23 |
| Um evento pós-moderno | 34 |
| A inovação radical da SER: HCM para Pequenas e Médias Empresas (PME) | 38 |
| A inovação incremental do UNIBANCO: descomplicar-se..... | 43 |
| 2. Cultura organizacional, conceito e retórica | 47 |
| Estrutura e mudança em Políticas Públicas..... | 52 |
| Sobre pessoas e abelhas: conceito e prática em cultura | 58 |
| Antropologia organizacional, uma solução de continuidade | 69 |
| 3. Da etnografia compartilhada à etnografia customizada..... | 75 |
| Em busca do “elo perdido”: entender a sociedade pós-moderna | 79 |
| Gramsci na pós-modernidade: em consideração a Lugar e Teoria da Identidade..... | 84 |
| Sobre Redes Sociais e organização como categoria de entendimento..... | 93 |
| Reflexões acerca do teórico e do empírico | 101 |
| 4. Um novo capítulo na história da SER HCM | 109 |
| MATERA Systems: transparência e tecnomeritocracia | 114 |
| O processo de customização do objeto de pesquisa | 121 |
| A engenharia, um lugar de lugares..... | 127 |
| Integração: mais um limite ao funcionalismo | 133 |
| Conclusão | 145 |
| Bibliografia..... | 151 |
| ANEXO 1: laudo diagnóstico - MATERA Systems..... | 157 |
| ANEXO 2: seis meses depois..... | 161 |

Introdução

William O. Perkins III disse que ganhou US\$1,25 milhão em três dias, negociando ações da Goldman Sachs, no auge da crise do *subprime*¹ em setembro de 2008. O acontecimento foi reportado por Michael M. Phillips no *The Wall Street Journal*.

Qualquer desavisado como eu poderia achar que isso representasse uma boa semana para esse *trader* de petróleo de Houston, Texas. Mas, contrariando essa expectativa, demonstrou racionalidade distinta da minha. Assim, a experiência o deixou tão enfurecido, com o que denominou “colapso do capitalismo”, que ele decidiu gastar seu lucro em propaganda que atacava o plano do governo norte-americano de resgatar *Wall Street* com US\$700 bilhões. Segundo a reportagem, em meio a toda a discussão gerada pela operação, esse senhor de 39 anos tentava aplacar sua ira com dinheiro. Contratou a *Otabenga Jones & Associates*, empresa especializada, para criar uma charge, que mostra o presidente Bush, o secretário do Tesouro Henry Paulson, e o presidente do banco central americano Ben Bernanke; juntos marcham fardados sobre os túmulos da iniciativa privada e do capitalismo, onde levantam uma bandeira americana estilizada, com foice e martelo em lugar das estrelas. Usam um *botton* que anuncia: “*The New Communist*”². Depois pagou US\$139.104,00 para veicular a charge numa página inteira em uma edição de terça-feira do *New York Times*. E ainda não satisfeito, prometia gastar mais US\$ 1 milhão com esse tipo de mídia.

Tudo teria começado uma semana antes, quando ele apostou seu dinheiro na Goldman Sachs enquanto outros bancos de investimento estavam desmoronando – o Departamento do Tesouro tinha forçado o Bear Stearns para os braços do J. P. Morgan, a Lehman Brothers estava fechando as portas e a Merrill Lynch conseguiu se vender ao BofA. E, apesar dessa movimentação, Perkins previa que a Goldman iria se recuperar. Seguindo seu raciocínio, ele admirava o baixo nível de endividamento e boa administração da instituição: o banco de investimentos fizera uma aposta notória contra o mercado americano de créditos imobiliários, que havia causado a crise.

Perkins disse ao jornalista: “[...] eu só achei que não importava que tormenta e falências estariam por vir, a Goldman sobreviveria [...]. Eu acreditava que eles tinham acesso ao capital”.

¹ Créditos imobiliários de alto risco.

² Em alusão ao USMC War Memorial.

Detalhando sua operação, relatou que comprara o papel da Goldman a US\$129; a ação caiu, e então ele comprou mais a US\$100; caiu de novo, e ele comprou a US\$90. No dia seguinte a ação subiu e ele disse que vendeu tudo a uns US\$130, faturando os US\$1,25 milhão de lucro em três dias de pregão. O problema, segundo sua visão de mundo, é que a ação não subiu por causa da saúde da empresa. Ela subiu porque o governo anunciou que iria salvar as firmas de *Wall Street* de seus próprios tropeços nos empréstimos de alto risco. “A ação acabou subindo porque o governo chegou e disse ‘Ninguém pode falir’[...] Isso é capitalismo quando há altas e comunismo na baixa [...] Eu vejo isso como difusão do comunismo”, aludiu Perkins, satirizando a famosa frase da “difusão da riqueza” da Teoria da Oferta. “Temos uma atitude comunista em que todo mundo está pagando para beneficiar uns poucos na esperança de que os benefícios vão acabar filtrando até todo mundo” – e toda uma série de citações feitas sem preocupação formal.

Em certos aspectos, os trechos acima evidenciam determinada racionalidade binária tão fácil de encontrar quanto de entender. E isso, porque opera uma simplificação da realidade, assim apresentada em apenas duas possibilidades. Uma característica que será muito discutida em nosso diálogo, já que tende à contraposição frente a outras maneiras de interpretar o mundo. Afinal, afirmar que um evento possa ser resumido em apenas duas grandezas significa, também, excluir outras percepções. E mesmo, vedar a possibilidade de classificação do caso através de outras tipologias igualmente binárias ou totalizantes que não a própria. Contudo, a rigor, consubstancia-se apenas numa versão da verdade ou, mais precisamente, numa de suas possíveis narrativas.

Mais especificamente, parece que a utilização desse tipo de tipologia binária simplifica as coisas, já que “permite” um posicionamento valorativo automático, ao desconsiderar os demais aspectos. Logo aqueles empiricamente relevantes em cultura, os mais sutis. Contudo, fechadas em si mesmas, totalizações não permitem sequer um segundo momento de aproximação e detalhamento, o que inviabiliza estudos em cultura, pelo menos, sem antes dissolver a rigidez desse discurso instantâneo.

Quanto aos nossos objetivos, de estudar cultura e inovação para propor um desenvolvimento metodológico próprio, trata-se de limitação analítica específica recorrente. Uma prática classificatória que não é nova, e mesmo em desuso nas ciências sociais – ao menos em termos teóricos, já que a prática é sempre outra conversa. Afinal, e apesar das vantagens à mente preguiçosa, a realidade social não é bipolar e, por melhor que seja a escolha dos opostos, o objeto analisado se encontrará, teimosamente, num plano multidimensional, demonstrando os limites desse tipo de tratamento. E isso porque, a partir do contexto, outras características podem mostrar maior utilidade

analítica que a simplicidade de certo ou errado, verdade ou mentira etc. Um artifício mais apropriado para objetivos fundamentalistas invariavelmente dependentes de dicotomias.

A bem da verdade, a escolha por um posicionamento antagônico extremo é uma reação recorrente, especialmente, em situações de crise, quando a prerrogativa política em se apontar o dedo em riste para um “cristo”, pode estar ligada à redenção dos personagens restantes, além de tentar reposicionar os diferentes discursos, trazendo de volta certa normalidade e segurança, mesmo que temporárias³. O fato é que em meio àquele novo “colapso do capitalismo”, muitos analistas sentiram uma sensação *déjà-vu* ao lembrar os anos 30⁴. As possíveis semelhanças foram seriamente discutidas naqueles dias por pensadores dos mais diversos alinhamentos e matizes, dado que a economia não é uma ciência exata, mas social, vez por outra vale lembrar. Quanto a isso, segundo alguns manuais dessa disciplina, a Macroeconomia, em seus primórdios, fora uma simples abstração feita a partir da Microeconomia, e isso, historicamente, até aquela primeira grande crise da história do capitalismo – pensava-se exclusivamente que a oferta teria o poder de gerar sua própria demanda numa espiral ascendente; os ciclos econômicos ainda não haviam sido descobertos; o Estado não tinha sequer o papel formal de regulador dos mercados; não havia política fiscal e, portanto, qualquer alusão a políticas públicas ou contabilidade nacional⁵; além disso, o orçamento público, longe de se consubstanciar em programas, era uma peça de controle da sociedade sobre o poder executivo. Assim, naquele tempo, de teorias hoje classificadas como clássicas e, desse modo, portadoras de ingenuidade típica, muito sangue teve de escorrer até que a intervenção do Estado na economia fosse, primeiramente, imaginada como uma possibilidade; para então ser discutida e aprovada; e, somente então planejada e executada. Num longo processo de mudança, com muito debate e disputa. Foi apenas no decorrer de toda a sequência de fatos àquela década que se tornou possível a formulação das teorias kalekiana e keynesiana, de lado a lado daquele mundo bipolar e, a partir dessas, coroar os esforços e sacrifícios com a reformulação do papel do Estado⁶. Um processo que teve seus primeiros contornos, segundo alguns historiadores, possivelmente já na primeira guerra mundial e causou desdobramentos em todas as áreas do conhecimento afeitas à realidade social.

³ De resto, como costuma resultar de qualquer sacrifício pagão dirigido a deuses irados.

⁴ A propósito: “É difícil imaginar o destino das economias capitalistas sem que a mão visível do Estado as tivesse protegido do autoflagelo da mão invisível do mercado” (Luiz Gonzaga de Mello Belluzo, professor de economia da Unicamp em artigo da edição de 14/10/2008 do jornal Valor Econômico), lembrando que essa não é a primeira crise do capitalismo, desde sempre caracterizado por movimentos cíclicos.

⁵ No Brasil, sua apuração iniciou-se em 1947 (Fundação Getúlio Vargas). Apenas a partir de 1986 essa tarefa passou a ser encargo de uma fundação pública federal, o IBGE.

⁶ Note que tal reformulação extrapolou a divisão do mundo patrocinada pela Guerra Fria, ocorrendo dos dois lados do muro.

Mas de volta à empiria de nossa ilustração, algumas pessoas poderiam dizer que nosso *cowboy-financista* é “louco de pedra”, outros o “aplaudiriam de pé” por sua determinação, mas a grande maioria apenas exclamou algo do tipo: Puxa! É mesmo? Por seu lado, cabe ao cientista dar conta dessas possibilidades como de outras, coerentemente à profundidade pretendida. Assim, vale lembrar que comunismo e capitalismo, como tantas outras, são exemplos de categorias históricas: têm como característica toda uma heteroglossia ligada às dimensões de análise associadas a elas, especialmente tempo e espaço, sendo passíveis de decifração a partir de pesquisa qualitativa empírica, por exemplo – existem verdadeiras redes de significado ligadas a elas, sendo organizadas a partir de visões de mundo mais ou menos variáveis, conforme o caso, e passíveis de explicação. Bem por isso, apresentam potencial para diferentes níveis de antagonismo, cooperação, indiferença etc. no convívio da atividade grupal, redundando em níveis relativos de permanência e mudança de estruturas sociais, a partir das escolhas de sujeitos que a tenham ativado. Trata-se de um componente cultural, cujo estudo permite entender a abrangência de possíveis respostas frente às situações de escolha que o contexto tem condições de ativar. Pode mesmo inaugurar um momento de nova mudança de paradigma. Contudo, em Ciências Sociais esse não é um processo tão palpável quanto ao que ocorre nas ciências materiais, onde a experimentação se dá em termos mais positivos. Em humanidades, na maior parte das vezes, as escolas se sucedem em termos hegemônicos, mas continuam coexistindo dialeticamente, e se desenvolvendo paralelamente, à espera de um “tropeço” do cabedal em moda, igualmente em evolução.

Assim, passando para um plano mais geral, que congregue tais particularidades:

Mudança de paradigma é fundamentalmente uma nova maneira de ver alguma coisa. A mudança de paradigma é freqüentemente exigida em função de novos desenvolvimentos ocorridos em ciências, tecnologia, arte, ou outras áreas de atuação. Tais mudanças tornam-se necessárias porque importantes mudanças de realidade requerem a realização de modificações em conceitualização. Por exemplo, em princípios do século XX a marcha da ciência começou a levantar questões que não podiam facilmente explicadas pela física newtoniana. Um novo paradigma, neste caso a especial teoria da relatividade enunciada por Einstein emergiu como uma teoria nova e mais abrangente e como conceito capaz de explicar novas realidades.

O conceito de mudança de paradigma foi enunciado pela primeira vez em 1962 pelo filósofo e historiador da ciência Thomas Kuhn, em seu livro *The Structure of Scientific Revolution*. O conceito de paradigma cresceu e ultrapassou a definição existente em dicionários. Atualmente o termo paradigma é constantemente utilizado para definir um modelo amplo, um *framework*, uma maneira de pensar, ou um esquema para compreensão da realidade. (TAPSCOTT, 1995: XXII).

Contudo, como veremos, a Antropologia Social, ciência da qual deriva o método etnográfico aqui utilizado, tem características próprias. Uma delas caracterizada, com muita propriedade, como “concomitância paradigmática” – uma verdadeira matriz intercambiável de maneiras de pensar a realidade. Outra peculiaridade, correlata à nossa temática, refere-se a seu principal objeto de estudo, a cultura que, mais particularmente, relaciona-se a entendimentos próprios a determinado *locus* de pesquisa em dada temporalidade. É nessa condição, de objeto de estudo, que a cultura será mais detalhada e conceitualmente dirigida no decorrer desse trabalho.

A questão relevante nessa introdução relaciona-se em dirigir a atenção do leitor à percepção da diversidade, das inúmeras interpretações em que são colocadas quaisquer categorias culturais passíveis de análise. E a maneira escolhida, para despertar esse foco sobre a realidade, foi através da exposição de duas visões de mundo diferentes sobre as mesmas categorias.

Assim, longe do calor da discussão quanto à crise dos mercados, num espaço diverso, cercado por outra realidade e portadores de racionalidade própria, alguns cientistas sociais trabalham sob outra lógica quanto a comunismo e capitalismo. A partir dela, – enquanto o mundo se modifica e o trabalho, outra categoria histórica, continua em seu processo de humanização e democratização, através dos esforços contínuos empreendidos pela humanidade – e do alto de suas “torres de marfim”, esperam uma “janela de oportunidade” para a decantada revolução socialista. Daquele lugar, entendem que são pagos para “denunciar” as inconsistências do sistema capitalista, enquanto aguardam pelo grande dia. Dali, – e apesar da dinâmica mutante das estruturas sociais, que parecem não parar de crescer em tamanho e complexidade – eles (re)afirmam ver o mesmo mundo de dois séculos atrás. Quanto a isso, não conseguem perscrutar nada de “realmente novo”. Assim, por exemplo, ainda preferem classificar a sociedade em categorias identitárias totalizantes, a partir de duas possibilidades binárias, capitalista ou trabalhador. E, por detrás de seus muros institucionais de conhecimento, “lutam” pela conscientização da classe trabalhadora que, segundo eles, padeceria de uma espécie de mal ou, melhor, amnésia, já que identitária: a “falta de consciência” quanto ao que *em verdade* seriam. Uma classe que, um dia, será ativada para, então, cumprir seu papel revolucionário: uma previsão que o jovem Marx fez, que sobrevive até os dias de hoje, nas obras de alguns intelectuais. Certamente, uma visão de mundo distinta da anterior e, mesmo, ideologicamente incompatíveis, embora, curiosamente, ambas façam uso exclusivo de elementos conceituais funcionalistas. Uma correlação que perpassará a análise desse trabalho.

Além de ilustrarem, em tese, a infundável diversidade de interpretações da realidade, os modelos interpretativos enunciados podem até mesmo ser entendidos como tipos ideais, tamanha

suas diferenças e similaridade. Nessa condição, abrem a possibilidade de construções alternativas, especialmente, tendo em vista o espaço que os separam. Assim, a construção teórica dessa tese partirá da crítica formal a alguns pontos, dessas correntes de pensamento, necessários ao nosso trabalho, desde que corrigidos ou atualizados. Um movimento que, do ponto de vista macro, será elaborado objetivando o entendimento da mudança social, etapa necessária à especificidade que vem a seguir, através do estudo de significados frente a categorias locais envolvidas no movimento renovatório de estruturas sociais. Veremos que, quanto a esse último objetivo, primeiramente, a “noção de classe social” não poderia ser aproveitada, já que se tornou refém de seu particularismo histórico. E mesmo porque, a parte daquela literatura relativa às previsões de mudança não se confirmaram, o que compromete sua utilização, seja em termos dinâmicos, seja nos dias de hoje; mas principalmente, porque tal categorização pode ser mais bem encarada como um importante registro (pré-) histórico no desenvolvimento da teoria da identidade. Por esse conjunto de razões, não seria adequado nos prendermos àqueles momentos específicos, histórico e teórico. A vida continua, no entanto as contribuições permanecem.

Destarte, acompanharemos que uma dessas construções objetivou a explicação de “lutas e desejos” próprios de uma época pretérita; cuja atualização, em seus componentes teóricos, é condição necessária à utilização nos dias de hoje. É assim que a incorporação da noção de classes sociais é precária e absolutamente condicional, uma especificação contextual⁷ em tese. Uma previsão que, em caso de interesse, poderia até ser estudada em teoria da identidade. Esta, sim, reúne potencial teórico de aplicação geral, pelo menos até o desenvolvimento atual. Trata-se de um cuidado que terei ao utilizar Gramsci que, por sua vez, não precisa ficar limitado às interpretações da tradição marxista. Um muro que não ignoro, mas que não poderei respeitar. Desse modo, ao buscar essa contribuição específica, particularmente em “construção hegemônica”, pretendo sua aplicação em outra realidade e direção. Entendo que sua utilização, conforme explanado, especialmente em cultura, é carente de uma (re)contextualização e (re)objetivação categorial.

Assim, aquele conteúdo “original” deve necessariamente sofrer um processo de relativização, sob o risco de se produzir novo *flashback* em preto e branco, sempre com as mesmas conclusões, independentemente da realidade observada. Nesse esforço, todo artifício de análise sofre um

⁷ Segundo os desenvolvimentos da teoria da identidade, ao contrário do que afirma aquela matriz, o papel institucional só seria transformado em identidade se incorporado, i.é, *a posteriori*.

processo de renovação e adequação, para ensejar uma discussão que respeite os princípios encontrados, desde Barth, em identidade social, de resto, posteriores àquela obra.

Além disso, outros passos de menor controvérsia serão necessários até o formato final. Sem esse esforço conceitual, compartilho da visão dos que defendem a impossibilidade de emprego do cabedal marxista em mudança social, particularmente, dado seu objetivo de explicar um momento demarcado da história da sociedade ocidental. Quanto ao que considero o cerne da polêmica, enquanto os postulados em identidade permitem uma classificação categorial apropriado a toda uma diversidade de análises, a divisão marxista tradicional, em classes sociais, fixa o pertencimento dos sujeitos sociais externa e arbitrariamente à pessoa, tornando-a refém de uma de suas possíveis práticas, independentemente de processos internos de escolha e representações quanto à multiplicidade vivida. Algo que vem gerando seguidas contestações em teoria social desde há algum tempo. Em Antropologia, no que concernem mais diretamente as primeiras formulações da noção de relativismo cultural.⁸ Nesse mesmo sentido, essa tese trabalha com a premissa de que as pessoas criam e dão consciência às instituições, não o contrário. Portanto, a materialidade é aqui colocada em segundo plano, já dado, por relacionar-se a aspectos de menor complexidade à análise, como uma derivada posterior dos aspectos inteligentes da vida do ser, em composição com o contexto criado interativa e dialogicamente. Contudo, não se trata de estabelecer se veio antes o ovo ou a galinha, senão de orientar a sequência no processo de análise. Algo que restará claro quando da exposição do método.

Caso ainda não reste clareza sobre a questão, uma maneira alternativa de entender essa inconsistência pode ser a partir de uma analogia simplificadora. Assim, se desconsiderarmos o contexto e fixarmos a classificação categorial, como explicar os diferentes comportamentos encontrados em uma reunião familiar cujos integrantes dividam-se entre “bugrinos” e “pontepretanos”⁹ fanáticos, num exemplo àquela localidade? Qual seria a grandeza totalizante, papel familiar, associação futebolística ou outra ainda não citada? A classe social faria alguma diferença? Observaríamos os mesmos comportamentos ao analisarmos, alternativamente, hábitos comensais *vis-à-vis* um típico dia de *dérbi*? Mesmo nessa hipótese singela, parece claro que precisaríamos descrever o contexto para observar qual identidade estaria sendo ativada, caso a caso. Algo que possibilita uma descrição apenas *a posteriori*. De resto, e de volta ao formalismo, categorias

⁸ Aproximadamente 333 mil resultados no Google.

⁹ Referência às torcidas rivais, dos dois principais times de futebol profissional de Campinas/ SP.

totalizantes não são adequadas para estudos em cultura, como é o caso dessa tese. Ou seja, sem a possibilidade de diferentes agrupamentos em torno de significados distintos não há que se falar em cultura, o que nos aproxima um pouco mais da questão principal.

Em termos teóricos, a relevância em se classificar a organização como uma categoria de entendimento também pode ser entendida como um desdobramento da aplicação do relativismo cultural, no caso, em ambientes organizacionais contemporâneos – numa tentativa de superação do etnocentrismo hierárquico das organizações. Nesse formato, a organização e suas variáveis locais de análise só seriam passíveis de definição especificamente, de lugar para lugar, e mesmo assim, desde admitida toda heteroglossia relativa, certamente encontrada e referenciada no *lócus* de pesquisa *vis-à-vis* a especificação do objeto de estudo¹⁰. O resultado tende a demonstrar todo um rol de significados organizados, apenas descobertos através de método que não ceda ao impulso de fixar as categorias estudadas, organização e cultura, através de uma pronta definição formal inicial. Defendo que, em cultura, esta tarefa, invariavelmente, deverá ser reservada aos sujeitos locais, estes sim portadores de significado analisável, através do recorte de grandezas locais/ culturais, desde que presentes e significativas no *lócus* investigado. Feitas essas considerações, vamos ao objetivo de pesquisa propriamente dito.

Esta proposta teórico-metodológica visa continuar desenvolvendo a temática iniciada em D'ASCENZI (2006), quando fora possível elaborar algumas conclusões: do ponto de vista teórico, da utilidade no tratamento da organização como categoria cultural, tendo em vista a diversidade de descrições locais, mesmo frente a um plano de mudança gerenciado específico; metodologicamente, disponibilizou uma adaptação de procedimentos desenvolvidos no âmbito do método etnográfico, a partir da etnografia compartilhada, a etnografia customizada; e empiricamente, frente à implantação de duas ferramentas específicas à política pública local. Um conjunto apenas visível ao itinerário transdisciplinar, aqui renovado e amadurecido, em novo formato e desenvolvimento.

Destarte, objetivou formular um desdobramento do método etnográfico, de pesquisa qualitativa para contextos organizacionais e de utilização geral em termos imediatos. Alternativamente, a interdisciplinaridade requerida pelo método etnográfico permite abarcar as mais diversas áreas de conhecimento. Assim, em Políticas Públicas, tanto pode ser entendido como uma contribuição em neo-intitucionalismo sociológico, vindo de encontro às críticas de excessiva

¹⁰ Para maiores esclarecimentos sobre a organização como categoria cultural ver D'ASCENZI (2006).

empíria; como abre, também, a possibilidade de uma criteriosa revisão dos processos arbitrários de seleção de variáveis *ex-ante*, em “monitoramento e avaliação”, onde os processos de estabelecimento de relação de dependência, e explicações causais, ainda são muito discricionários, em termos de tentativa e erro, sendo o raciocínio substituído por índices de correlação; também pode ser utilizado na formulação de “diagnóstico organizacional” em administração pública e de empresas; por fim, parece aplicável a diversas formas de organização, formais ou informais, das mais diferentes origens e finalidades.

Em nome da diversidade, desta feita, o *locus* referiu-se à cadeia de valor¹¹ de uma “empresa tecnológica”. Dois “lugares” escolhidos, de um lado, em contraposição ao contexto público da última pesquisa e por atrelar-se a setor ícone de eficiência e pós-modernidade; e de outro, por tratar-se de uma rede social muito específica. Quanto a isso, um lugar de lugares muito difundido desde que fora cunhado por Porter e que, originalmente, representa o conjunto de atividades desempenhadas por uma organização desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e de venda à fase da distribuição final. Algo que, à época, significou um novo tratamento para o ambiente externo das empresas em Teoria Geral da Administração (TGA), na mesma época em que os estudos em cultura iniciavam sua nova trajetória nessa mesma área de conhecimento. No âmbito da pesquisa, sua delimitação empírica se fez processualmente, relacionalmente definida pela empresa a que se refere o título deste trabalho, a empresa SER HCM, que direcionou o olhar do pesquisador, este em sua busca de objetos de pesquisa à metodologia proposta. Uma escolha procedimental que acaba por especificar formas locais próprias e seus contornos, inclusive, quanto ao tipo de observação participante, procedimento do método etnográfico.

Em termos descritivos, o método parte da necessidade de aproximação entre teoria e prática, até mesmo, ao preceituar a construção das categorias organizacionais de análise, tendo em vista as necessidades e prerrogativas da gestão, em termos de tempo e espaço, assim, dialogicamente selecionadas e adaptadas. Nesse caminho, tais grandezas precisariam ser localmente reconhecidas ou, ao menos, passíveis de descrição no interior do grupo em termos linguísticos, com entendimento minimamente compartilhado e organizado, nos mais diferentes segmentos que compõem a instituição ou grupamento estudado. A referida categoria também poderia ser pesquisada quanto a sua existência ou não, para então, caso existisse, ser percebida quanto ao vigor e organização em torno da mesma.

¹¹ PORTER (1989).

O método prosseguiria através de análise visando explicitar, por exemplo, os custos, bem como a oportunidade, em se pretender o desenvolvimento de um plano específico de mudança gerenciada, já que, adicionalmente, também traz à luz algumas variáveis significativas insuspeitas, embora muito vivas no imaginário local. Dito de outro modo, visaria indicar meios de percepção e entendimento do comportamento coletivo, em termos dos principais elementos explicativos, ilustrativamente, no desenvolvimento de uma estratégia de inovação; que pode trazer à gestão um nível de sustentabilidade operacional ainda inédito, já que tem sua origem ligada ao método etnográfico, e assim, permitindo uma avaliação antecipada quanto a possíveis consequências no interior do grupo interventivo frente ao movimento estratégico de mudança. Na prática administrativa de gestão de pessoas, num limite específico, aponta para uma possível incorporação do monitoramento cultural ao dia-a-dia daqueles espaços, provocando uma aproximação sinérgica entre os planos estratégico, tático e operacional. Em relação a esse possível desdobramento, seja qual for o campo de utilização, não faltam indicações bibliográficas no sentido de que, a transformação do plano estratégico em realidade operacional tem se mostrado uma jornada difícil e perigosa. Mesmo em cadeias funcionais, não é tão raro observar o “meio” transformado em “fim”, com o nexos causal desvinculando-se do planejamento original. Assim, não raro, o processo de execução acaba por desvirtuar o esforço estratégico, diminuindo seu efeito potencialmente planejado em resposta às novas conjunturas externas que levaram a sua elaboração. De resto, uma situação de certa recorrência, revivida na crise capitalista atual, como na polêmica acerca do pagamento de bônus milionários a executivos que levaram suas instituições à bancarrota.

No outro oposto do plano prático, enganar-se-ia quem cresse encontrar, nessa obra, uma receita universal ou infalível para manusear livremente uma cultura organizacional. Mesmo porque, tal possibilidade iria de encontro ao corpo teórico que estrutura esse trabalho. Nesse sentido, conquanto cada cultura encerre o “germe qualitativo” necessário para tornar-se possuidora, *a priori*, de qualquer característica, cada particularidade não existe senão em graus muito diferentes, e seu desenvolvimento provém de causas que não dependem de ninguém fazê-las florescer à vontade, já que estão vinculadas a fronteiras identitárias e processos relacionais que remontam à própria história da organização em conjunção à trajetória de seus membros – o passado não é passível de mudança ou escolha ótima. Ou seja, baseio-me na crença de que “o local” vive sob a lógica da especificidade, que complementa e é complementado pelo “global”, a partir de incessante movimento dialógico que, dessa maneira, dá contornos ao futuro, por isso, sempre inacabado. Destarte, a implantação de políticas culturalmente equivocadas costuma cobrar caro e por um longo período de tempo, qualquer

tentativa de generalização universalista, normalmente errática e invariavelmente desavisada. Isso, até que a violência percebida pelos grupos componentes se dilua suficientemente ao longo do tempo.

Mas se, por um lado, a escolha da direção a ser seguida é sempre um processo difícil, com variados níveis de violência e consensualidade, por outro, “todo mundo sabe”, e o conjunto das ciências sociais aponta que, constantemente, todas as sociedades e seus segmentos foram e são obrigadas a “fazer opções” desde o início dos tempos. Apenas para ilustrar com o que há de mais geral e funcional, há mesmo desígnios advindos do imperativo da escassez de recursos disponíveis à simples reprodução material, em seu aspecto funcional. Uma necessidade nem sequer cultural, mas ainda universal. São preferências que, historicamente, contém variados níveis de consciência instrumental, tendo em vista racionalidades ímpares. Assim, de distinto, específico, cultural, há toda uma miríade de processos sociais e econômicos que especificam tais alternativas, caso a caso, cada dia com menor necessidade de violência em nossa sociedade, principalmente, graças ao engajamento de profissionais e cientistas nesse sentido. E já que optei por manter a explicação no interior da lógica tradicionalmente utilizada, funcionalista, também me valho da ciência social que mais desenvolveu instrumentos visando manusear esse elemento conceitual presente em contextos de ação. Afinal, no nosso caso, o lugar pede o domínio de uma racionalidade já dada e ali atuante.

Em economia, a escassez citada é explicada em termos de necessidades humanas ilimitadas *vis-à-vis* a restrição física de recursos, cabendo à ciência apontar o que, quanto, como e para quem produzir. Assim, historicamente, a Economia, definida como uma ciência social originada no século XVIII, estuda as decisões de utilização de recursos escassos, sua produção e distribuição, envolvendo questões tanto subjetivo-normativas, quanto objetivo-positivas. As primeiras prestam-se à emissão de juízo de valor acerca das categorias econômicas, enquanto as últimas ajudam na disponibilização de ferramentas e instrumentos que visem influenciar tais grandezas e seus agregados. Ainda em termos gerais, para o economista, a escassez é um dado, restando à ciência diagnosticar a alocação econômica dos recursos disponibilizados. Ou seja, apesar do que alguns pensam a Economia não se baseia em relações matemáticas. Se assim fosse, tudo seria previsível. Contudo, (in)felizmente, não existe tamanha regularidade no mundo social, restando apenas a formulação de um conjunto de abstrações modelares, considerando poucas categorias recortadas do mundo real.

Concomitantemente, “algumas questões são culturais”, justificaria um economista, sendo imediatamente corrigido pelo antropólogo, “são simbólicas”. De tal modo que, tendo em vista o objeto de estudo, torna-se necessário trabalhar a realidade entre ciências correlatas, num ir e vir transdisciplinar revelador de limites e continuidades. Mesmo porque, dependendo do objetivo, a

complementaridade entre racionalidades distintas é um imperativo, embora não livre de armadilhas, assim, devendo ser executado com muito cuidado. De concreto, o desenvolvimento da lógica apontada tem levado a teoria econômica e suas ferramentas de análise a uma constante evolução e especificação. Deste modo, realizando maior aproximação em relação ao nosso objeto de estudo, encontramos a parte da teoria econômica que estuda o comportamento das famílias e das empresas nos mercados em que operam. Contudo, a microeconomia não foca a empresa ou as famílias, mas o mercado em que esses agentes sociais interagem. Além disso, ao supormos a pura e simples existência material de firmas e famílias que negociam fatores e produtos no mercado, teríamos um estado estacionário, irreal, em que apenas se reproduziriam as condições de sobrevivência, sejam materiais ou simbólicas. Mas isso não mais se configura em problema teórico, já que há muito as ciências sociais superaram essa inconsistência. Afinal, explicaria até mesmo um economista do século XIX, as famílias também poupam, e as empresas também produzem e investem em bens de capital, tendo em vista sua expansão e crescimento. Isso na economia, a irmã mais velha.

“De lá pra cá” muita coisa mudou e, junto a isso, a etimologia da palavra economia teve seu conteúdo prático paulatinamente esvaziado; a ciência afrouxou sua relação com a origem grega de seu nome, *oikos nomos*, “administração da casa”. Essa preocupação passou a ser exercida por outro campo disciplinar derivado, exclusivamente aplicado. Para tanto, teve de instrumentalizar os conceitos originais, somando-os a outros de outras ciências sociais e comportamentais, que foram sendo paulatinamente incorporados. Assim, houve todo um desenvolvimento que, até o momento, tem resultado em tentativas sistemáticas por especificar “a condução racional das atividades de uma organização [sendo] a Teoria Geral da Administração (TGA) o campo do conhecimento humano que se ocupa do estudo da Administração em geral [...]” (CHIAVENATO, 1997: 1), segundo manual muito utilizado na área. Por outro lado, tal “interdisciplinaridade aplicada” mantém-se fiel, até os dias de hoje, ao enfoque funcionalista da matriz original. Finalmente, é no interior desse campo de aplicação geral, mais especificamente em Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO), que o termo Cultura Organizacional acabou ganhando nome e conteúdo próprios, mas como veremos, a partir de um estudo descuidado e, por isso, incompleto e limitado.

Como tratamento inicial, evidenciarei essa afirmação através da contraposição do conceito ali encontrado com seu original, em Antropologia Social. Além disso, presa das características citadas, indicarei as armadilhas que impedem a plena utilização naquela formulação, especialmente no que tange à reprodução e mudança de estruturas sociais. Passarei, então, a discutir uma possível proposta metodológica alternativa, baseada em revisão bibliográfica mais aprofundada, a partir da herança da produção de conhecimento tendo a cultura como objeto de estudo privilegiado. Um processo de

formulação iniciado há mais de um século e, desde então, bastante desenvolvido em termos teórico-metodológico.

Tendo a cultura como principal objeto de estudo, contemporaneamente, a antropologia tem visto profissionais das mais diversas formações lançarem-se nessa empreitada em ambientes institucionalizados. Junto a isso, sendo holismo um discurso em voga – tão politicamente correto, quanto dissociado de método e prática – tal apropriação do objeto “cultura” padece de problemas, ao que parece, advindos de uma espécie de hermetismo xenofóbico em que nossa militância científica foi parar. Embora não nos caiba analisar tais raízes – provavelmente ligadas aos modelos, de universidade e profissional, socialmente escolhidos, com suas características positivas e negativas – restou este sentimento de exclusão mútua que, nesse caso, pareceu interditar o que poderia chancelar a relevância e promessas de esforços conjuntos.

Entretanto, teimosamente e em nome da legitimidade e produtividade de tal movimento, torna-se necessário refazer o movimento. Desta feita, sem ignorar toda a produção pretérita, resultante de tropeços e avanços científicos, realizados por pessoas que dedicaram suas vidas para tanto. Aliás, como novo participante desse processo, aprendi ser imperativo consultar cuidadosamente o arcabouço existente, dada a complexidade advinda da maturidade alcançada: primeiramente, como guia inicial frente seu “estado da arte”, na maneira de perceber a cultura e nos meios de obter análises consistentes; mas depois, caso pretenda novas observações, a produção prévia assinala o que já fora desenvolvido, os escolhos possíveis, o verdadeiramente novo. Tal é o círculo que devemos abranger, sob pena de realizarmos coisa tosca, incompleta ou já realizada.

Após cumprir o périplo indicado, reconheço não se tratar de tarefa simples. Mesmo porque não é surpreendente encontrar nos estudos em Antropologia textos que, à primeira vista, poderiam parecer, senão estranhos, desprovidos de sentido ou utilidade para estudos em contextos institucionais. Todavia, apenas a reflexão advinda de leitura focada, somada à experiência teórico-empírica, pode demonstrar toda aplicabilidade ou abrangência, ao possibilitar maior percepção da diversidade que envolve os mais simples fatos que se venha testemunhar. No entanto, depois de iniciado estudo sistemático, percebe-se a dificuldade na realização de revisão bibliográfica cuidadosa, bem como por que essa etapa tem sido tão mal executada.¹²

¹² Refiro-me à concomitância paradigmática. Para melhor explicação, ver CARDOSO DE OLIVEIRA (1988).

Como nova instrução prática, este trabalho se dirige às pessoas que vêm na incorporação do conceito de cultura ao universo gerencial uma finalidade estratégica ligada à sustentabilidade, que lhe compreendem toda gravidade e não fazem dele jogo de palavras visando objetivos limitados; também não se limita a alguma disciplina em particular, mas a todo aquele que tenha interesse em estudar, ver e observar os fenômenos culturais em contextos organizacionais em seus mais diversos níveis de (in)formalização; nem àquelas pessoas que procurem por publicações do tipo manual prático e sucinto, contendo em poucas palavras a indicação dos procedimentos a seguir, mesmo porque já há no mercado uma infinidade de trabalhos dessa natureza, perfeitamente aplicáveis em situações rotineiras, que cobrem mais de 90% dos eventos encontrados em organizações, mas que se mostram inúteis quando se faça necessário utilizar elementos conceituais de maior sutileza, como é o caso de estudos em cultura. Insisto que essa temática está cercada de muitas dificuldades e não está isenta de inconvenientes que só um estudo sério, completo, mas infelizmente ainda muito solitário, pode prevenir. Foi, pois, cansativo e desanimador deparar-me com tantas indicações, ora muito sucintas, ora muito superficiais, ora quase esotéricas, provocando ceticismo e desconfiança.

É lamentável constatar que esse cuidado não está presente nas construções originadas das teorias vinculadas ao Comportamento Organizacional¹³. Assim, se por um lado os desdobramentos da incorporação behaviorista tiveram grande influência na tendência de humanização e democratização da prática de trabalho no interior das instituições, existem limites a sua aplicação, de resto, como em todo campo. Num deles, ainda em DO, a escolha do enfoque determina o alcance da análise, nesse caso, uma consequência natural do encontro de duas matrizes funcionalistas. Dessa maneira, embora permita uma definição clara e, no melhor dos casos, compartilhada da organização, provoca uma fixação conceitual prematura e, política e ideologicamente, dicotômica. Algo incompatível em estudos de variáveis culturais, já que determina como primeira tarefa uma reificação indevida, apenas afeita às categorias universais, naturais. Ademais, trata-se de uma diferença, entre natural e cultural, que restará bastante clara ao leitor no término da leitura.

As categorias culturais advêm de criações humanas vinculadas a tempo e lugar. Nesse tipo de aplicação, portanto, o caráter funcional dos eventos só apresenta utilidade analítica inicial, através de primeiras aproximações descritivas e potencial explicativo diretamente ligado a esse contorno. A

¹³ Algo que também poderia vir através do amadurecimento da Teoria da Contingência da TGA, desde que sua visão relativista fosse além do estabelecimento funcional da relação entre variáveis, passando a incorporar algum tipo de diálogo entre elas, num ir e vir verdadeiramente contingencial e relativista que possibilitasse estudos em cultura.

explicação completa, adensada, para além do funcionamento, requer incorporar outros elementos conceituais, sem os quais o observador é impedido de apreender a dinâmica renovatória nessa qualidade de grandeza¹⁴. Sem essa complementaridade, as descrições ficam perdidas no tempo e, portanto, sem a possibilidade de utilização afora o momento e lugar de sua constatação. E se apenas isso já não fosse impeditivo suficiente, ocorre que tal aproximação já está compreendida em outros tipos de análises tradicionais, da própria TGA, apenas sob outra linguisticalidade e método. Mais que isso, perceberíamos estar diante do campo da natureza onde, dito de outra forma, ainda não teríamos iniciado o recorte eminentemente cultural da realidade.

Alternativamente, em mais uma evidência, não seria nenhuma novidade dizer que os possíveis resultados de uma formulação baseada no comportamento como função das necessidades humanas já está posta desde há muito pela microeconomia, pouco ou nada somando ao cabedal tradicional, numa tautologia cujo efeito é a falsa segurança gerada por pseudo-verdades obtidas pela repetição. Cria-se, por esse caminho, uma verdadeira armadilha na qual a formulação proposta para Cultura Organizacional só consegue ver a luz, sendo operacionalizada em termos empíricos, através de sua reformulação em Clima Organizacional¹⁵. Afinal, num primeiro momento, esse tipo de pesquisa operacional acaba permitindo a apresentação de certa diversidade de percepções, de indivíduo para indivíduo, mas até isso se perde já que suas variáveis não são criadas para apresentar resultados divergentes. Um movimento que lhe permitiria alguma fluidez, mas que, além de ser tratada como um problema pelo método que a propõe, não recupera toda utilização alternativa e suplementar que seria possível ao conceito de cultura; mesmo porque continua refém da fixação das categorias de análise, anteriormente definidas na fase de elaboração da pesquisa, bem como seus possíveis resultados. Uma simplificação que limita não só o campo de investigação como também as possíveis respostas encontráveis: problemas de comunicação e treinamento, as mais “benignas” aos aplicadores da pesquisa de clima.

O mesmo não ocorre em sua face “maligna”, quando a utilidade prática dessas pesquisas resulte de movimentos políticos. Nesse caso, assumem a forma de comunicação *upstream* sem emissor. Especialmente útil quando a mensagem não é uma boa notícia. Assim, quando da existência

¹⁴ Em sua construção, HABERMAS (2003) reserva à strategicidade o principal elemento conceitual explicativo nesses espaços institucionais; FRASER (1987) defende que consensualidade e normatividade têm papel central nos processos de reprodução simbólica.

¹⁵ “O clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica característica em cada organização [...] está ligado ao moral e à satisfação das necessidades humanas dos participantes.” (CHIAVENATO, 1997: 323).

de possíveis problemas, embora já conhecidos por linha e *staff*, o resultado da pesquisa seria levado à direção por mensageiro impessoal e autoridade “científica”, especialmente útil em contextos marcados por forte hierarquia, em que as más notícias ao chefe costumam ser evitadas. Um movimento ritual cerimonioso que busca apenas substituir o conhecimento empírico, prévio, por um método empírico, numa espécie de abaixo-assinado estilizado; que assim formalizado eleva o departamento responsável pela execução da pesquisa à condição de secretariar a arena estratégica, embora, ao mesmo tempo, crie a possibilidade de bruxas e demônios a serem queimados vivos. Nesse sentido, o mais frequente é que a melhora relatada se volte contra os estratos internos de menor poder em apontar culpados, como responsáveis por resultados inadequados, devido a “problemas culturais ou de liderança” – uma espécie de etnocentrismo funcionalista com roupagem pós-moderna.

Finalmente, às considerações iniciais, acrescentaria outra não menos importante, vivenciada por ocasião do trabalho de campo dessa pesquisa. Trata-se da má impressão que produz sobre certas pessoas do ambiente corporativo – já medrosas ou mal dispostas a “arriscarem-se” permitir uma pesquisa empírico-qualitativa no interior da instituição – a visão de discursos e experiências feitas levemente e sem conhecimento. Elas têm o inconveniente de darem, dos estudos em cultura, uma idéia muito falsa e se prestarem, até mesmo, à zombaria e a uma crítica frequentemente fundada. Por isso, os incrédulos saem dessas vivências com má-vontade quanto ao tema, pouco dispostos a verem um lado sério e útil nessa temática. A ignorância e a leviandade de certos “profissionais” causaram mais dano do que se crê à opinião de muitas pessoas. Por não poucas vezes, fora tudo quanto pude aprender na dura tarefa de prospecção do *locus* para observação participante, uma etapa que se mostrou de difícil transposição frente espaços institucionalizados privados. Esse seria um bom tema para outro trabalho.

Capítulo 1.

Além do funcionalismo: a inovação como representação social da mudança

Como preâmbulo à construção pretendida, discutiremos nos dois primeiros capítulos o elemento conceitual que dá suporte ao *main stream*, que domina o contexto organizacional com o qual nos detemos e seus desdobramentos em práticas e visão-de-mundo. Quanto a isso, a abordagem funcionalista, consubstanciada na interdisciplinaridade da Teoria Geral da Administração (TGA), tem gozado de uma completa hegemonia quando na aplicação das ciências sociais nas esferas pública e privada. Afinal, diria qualquer dirigente nos 70s, pra que complicar se só isso já cobre mais do que eu dou conta de controlar?

Ocorre que muita coisa mudou desde então e, hoje, habitamos um mundo reconhecidamente pleno de carências. Nele, até o dinheiro público não é mais o mesmo e sustentabilidade vem sendo, paulatinamente, a nova ordem, especialmente, tendo em mente a permanente busca por ganhos marginais de produtividade. Assim, a pergunta invariável e repetidamente colocada tem, em espírito, o seguinte formato: como posso continuar melhorando minha produtividade, no longo prazo? Ou ainda, como fazer o orçamento bastar? Essa tese pretende demonstrar que a superação do exclusivismo funcionalista, em análises e diagnósticos organizacionais, é uma possível resposta, sustentável e inesgotável. Um caminho que promete, ainda, apontar para a possibilidade de um real holismo relacional entre atores/ sujeitos implicados nessa estrutura, ao apontar um caminho na continuidade do processo de humanização e democratização das relações de trabalho.

Como provável fruto do possível, vinculado a nosso estágio moral e intelectual, para o bem e o mal, a administração pública vive como que num mundo à parte, protegido da e pela sociedade. Esta, no Brasil, parece ainda não haver despertado completamente para seu papel de titular do Poder Constituinte, apontando para uma relação de relativa estabilidade, conseguida através de pequenas concessões estratégicas marginais, embora não sem luta e retrocessos. Tal dormência, em nosso estudo, possibilita à administração pública vir como um pesado reboque do mundo privado, mas não sem, novamente, algum tipo de luta, cuja lógica depende da temática. Nesse campo específico, da administração, essa resistência tem se revestido, ora com o simples descarte do funcionalismo através de cânticos (neo)corporativistas, ora entoando a cantilena habermasiana, ora um travestido do outro. Contudo, depois da análise, resta o motivo de fundo, resistência às mudanças estruturais. Por

seu turno, este trabalho não pretende discutir as razões desse comportamento, senão apontar para a necessidade de incorporação de outros elementos conceituais à análise da reprodução de estruturas sociais.

Quanto à “teoria social”, chamo atenção para os estudos em cultura, no que concerne à mudança de agregados sociais em geral. Assim, grosso modo e como ponto de partida, ela será explicada a partir da reprodução de suas estruturas (SAHLINS, 1990); formadas por complexos emaranhados de movimentos e arranjos de sujeitos; que dão a essas composições uma característica eminentemente fluída. E, portanto, sob limitadíssimo controle no que se refere às tentativas de prescrição e planejamento quanto ao resultado final, mesmo em termos de consensualidade e normatividade, inseridos em contextos de ação. Afinal, trata-se de uma reconstrução coletiva do imaterial¹⁶ a partir de repetidas ativações de uma estrutura já dada. Nesse sentido, refiro-me, também, ao processo definido por Gramsci (1978) como construção hegemônica. Contudo, quanto a esse nível de agregação, do macroprocesso, apesar de estar sempre em voga no conjunto das ciências sociais, não pretendo nova contribuição nessa direção. Na verdade, balizado pelos autores acima, esse será o contexto teórico em que a proposta será desenvolvida, embora no sentido oposto conforme explico a seguir.

Partindo de uma estrutura social qualquer, o observador atento perceberá a existência de partes constituintes desse cenário maior, cenário de escolhas pessoais. Toda uma série de planos microsociais onde atua a tradição gerencial, em sua constante luta pelo controle dos processos de mudança, ora inibindo ora estimulando os mesmos. Nesse tipo de relação, em geral, a mudança conteria componentes que, transformados em dados, são inseridos em modelos de complexidade variada, além de invariavelmente imprecisos, mas que nos dá uma boa e grande ilusão de segurança. Assim, a diversidade de instrumentos funcionalistas opera modelos que, de uma forma ou outra, auxiliam na busca cooperada por movimentos inovadores ou não, mas que permitem, concomitante e ilustrativamente, uma maior defesa estratégica e alguma vantagem competitiva, tendo em vista os atuais e potenciais mercados de atuação da empresa. Ferramentas defendidas ou atacadas, mas que acabam por gerar, indiretamente, alguma sorte de entendimento coletivo.

¹⁶ Da mesma maneira que a hegemonia de Gramsci se afasta daquela encontrada em Marx, esse processo dialético não pode ser sequer explicitado a partir de uma possível abordagem funcionalista, seja economicista ou comportamental. A origem do termo permite uma riqueza conceitual maior, reservando ao funcionalismo apenas uma parcela da análise. Contudo, apenas este elemento não possibilita a percepção da mudança cultural. Neste tipo de movimento, conforme Fraser, consensualidade e normatividade seriam mais relevantes. O mesmo se aplica à visão de classes sociais, aqui substituída pela teoria da identidade.

Além disso, ainda no que se referiria a uma espécie de “gestão de mudanças”, haveria mais um componente geral a ser citado que, partindo de uma aparente figuração secundária em nossa discussão, acaba virando personagem interessante dessa trama; refiro-me ao método encontrado até então, e muito difundido para coibir ações pontuais de colaboradores em processos produtivos, já implantados e, assim, mantidos através dos conhecidos programas de qualidade em seus princípios mais básicos. Momentaneamente com papel meramente ilustrativo, uma rápida análise nos forçará à reflexão acerca do escopo dos processos de mudança social a partir daquele conjunto, além de delimitar os instrumentos de gestão e sua base normativa em relação à variável mais geral da mudança. Nessa primeira aparição, apenas uma lembrança de que sempre existirão limites normativos localmente determinados à prática da inovação, especialmente se nos referirmos ao serviço público onde o administrador só pode agir segundo lei que o ampare. Afinal, são nos processos de mudança, reconhecidos como de inovação, que pretendo me aprofundar. Contudo, como essa categoria está inserida no ambiente organizacional?

Realizando uma nova aproximação ao objeto de estudo, mas agora integrado aos processos de inovação perseguidos pelas empresas, a bibliografia selecionada assim define esta empreitada:

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

Ou através de síntese específica, mudança nos produtos e nos processos, nos fins e nos meios, nas coisas e nas práticas.

Os textos selecionados indicam, ainda, que a gestão da inovação tem alcançado, nos últimos tempos, um patamar de componente central na estratégia de longo prazo tanto de instituições públicas quanto privadas. Um resultado que teria sua origem na crescente corrente de novidades trazidas por fortes mudanças dos mercados mundo afora. Quase todos os textos pesquisados da área começam com descrições descrevendo esse tipo de conjuntura. Assim, a percepção de risco que toda uma pulsante instabilidade estaria promovendo através dos indicadores de resultado – com suas fusões, aquisições, reestruturações, políticas governamentais, surgimento e extinção de mercados – estaria forçando os agentes a um questionamento diuturno quanto à continuidade ou não da existência dos mais diferentes empregos, mercados, modelos, processos, produtos, ou seja, de todo o conjunto de práticas associadas aos espaços institucionais – de certo só risco e incerteza. Nesse sentido, como inovação, trabalharemos com a prática consubstanciada a partir de uma dada

intencionalidade hierárquica, num plano ideal, que pode ser caracterizado por objetivos, riscos e incertezas¹⁷. Um fenômeno que se retro-alimenta interna e externamente à instituição. Mas que, contemporaneamente, ainda são implantados através de mecanismos hierárquico-orgânicos, idealmente apoiados por arranjos normativos e processos produtivos. Assim, ao que aquela leitura específica indicou, não prevê instrumentos explícitos para a construção de consensualidade prévia. Esta, no melhor dos casos, poderia vir *a posteriori* através da influência da “liderança”, dada *a priori* ou construída durante o processo, conforme o enfoque utilizado. Disso, em sua normatividade, depreende-se a utilização de instrumentos gerenciais criados originariamente para o controle tradicional de atividades rotineiras. Sua aplicação na prática intencional da inovação revela um interessante paradoxo, expondo uma possível esquizofrenia entre, de um lado, a convivência dirigida pelo alinhamento automático a regras e, de outro, o discurso da flexibilidade e criatividade; e sem mencionar possíveis limites que cada elemento particular do plano de mudança possa apresentar em determinados contextos culturais específicos.¹⁸

Ainda quanto à necessária construção de algum tipo de consensualidade prévia, pode haver um traço cultural, comum ao meio institucional, que ajudaria a lidar com essa fonte de incerteza. Nesse sentido, como não existe vácuo social, ela poderia ser criada a partir do que Wood (1995), parafraseando outros autores, chamou de:

Gerenciando por Panacéias [já que:] As metodologias fechadas (ou pacotes), destinadas a aumentar a eficácia gerencial, são cíclicas e costumam apresentar em sua história seqüências que vão do entusiasmo da adoção em larga escala até o esgotamento e abandono. [...] essa transitoriedade está ligada a fenômenos culturais e psicodinâmicos (p: 169).

Apesar de originalmente tratar-se de uma crítica à cultura gerencial brasileira, o detalhamento dessa dinâmica, atenuante do problema teórico-metodológico tradicional, poderia ser assim explicado:

O fenômeno da adoção mimética de ‘práticas de classe mundial’ atinge tanto o mundo organizacional quanto o nível individual. Para ser aceito na ‘nova ordem das coisas’, o indivíduo – seja operário ou executivo – tem de mostrar que conhece e comunga das idéias trazidas pelas ‘fontes de vanguarda’. Quanto mais iniciados nessas

¹⁷ Os exemplos mais famosos referem-se a Gerenciamento da Qualidade Total (TQM), Reengenharia (REE), Desenvolvimento Organizacional (DO), Administração por Objetivos (APO), Gestão por Resultados e assim por diante.

¹⁸ Embora tenha restrições a esse tipo de exercício globalizante, há autores que definem aspectos da cultura brasileira (sic) através de frases do tipo: “Aos amigos tudo, aos inimigos a lei...” que denota certo limite à normatividade, especialmente quando aplicada a mudanças.

tendências, mais ‘civilizado’ é considerado. Esse comportamento gera um ciclo fechado e coeso, que determina que práticas adotadas, como implementá-las e como avaliar seus resultados (CALDAS, 1999: 37).

Destarte, discutidos alguns mecanismos de funcionamento de determinados elementos conceituais implicados no processo de mudança social, vamos prosseguir com a descrição das práticas gerenciais frente à inovação. Em sua generalidade, a literatura permite indicar dois pólos tensionados entre os quais se deslocariam os planos de inovação. São eles: (1) inovação incremental, definida como uma sequência de esforços no sentido de melhorar continuamente o que já existe, tende em estar associada a resultados diluídos ao longo do tempo; e (2) inovação radical, que indicaria uma ruptura frente ao movimento anterior, apresentando variado potencial de criação de novos mercados e, portanto, resultados imediatos.

Aprofundando a discussão, essa mesma bibliografia dá pistas de como a gestão poderia sair da incômoda situação de administrar o dia-a-dia, e suas repetidas surpresas, transformando a incerteza, comumente associada às inovações, em riscos administráveis através da criação sistemática de processos organizacionais dotados de organicidade e capilaridade internos e externos à instituição. Assim, por exemplo, sugere a sistematização de atividades ligadas à inovação, decompondo-as em processos produtivos: Prospecção e seleção de oportunidades; Alinhamento de recursos necessários; Implementação e Avaliação: rotinas internamente normatizadas, e conforme o caso, com indicação variável de mecanismos de controle.

Desse modo, parecem tratar de forma bastante segura os componentes de processos e recursos, embora, invariavelmente, passassem ao largo quando pensavam em arranjos organizacionais ou organogramas mais ou menos adequados à inovação¹⁹, aventando apenas o que a TGA já advoga em termos teóricos estáticos. Nesse sentido, não coincidente, mas normalmente, preferem tratar de uma inovação específica, a tecnológica, a mais visível e mensurável de todas, como maneira de dar conta da complexidade da mudança. Igualmente não por acaso, no que se refere à adequação a esse tipo de processo, discorrem sem nenhuma desenvoltura sobre o que chamam de “liderança” e “Cultura Organizacional”, como palavras mágicas com o dom de acertar os detalhes mais incômodos assim que pronunciadas. Nesse campo, seus esquemas não se mostram tão elucidativos quanto aos aplicados às tarefas gerenciais anteriores, executadas a partir da criação de normas, numa sequência lógica caracterizada por racionalidade universal.

¹⁹ HARGADON & SUTTON (2000).

Contudo, todo exercício de construção acaba revelando seus limites de alcance e esse não é uma exceção. Na realidade, a bibliografia cita reiteradamente os perigos embutidos nas variáveis organizacionais, liderança e cultura, taxadas mesmo como irracionais em certos casos; isso porque, ao contrário do primeiro grupo, não contam com conjunto sistematizado de prescrições. Dessa forma, à medida que deixam de oferecer método mais abrangente, inviabilizam sua utilização, não se conformando em teoria social ou manual prático. Frente a esse cabedal, o recorte em liderança e cultura ganha tratamento abstrato, dotando o processo de mudança organizacional de incerteza e, com isso, favorece a prática de coerção. Destarte, não faltam indicações que corroboram tais perigos ao processo idealmente planejado, distanciando-o ainda mais do resultado final.

Em realidade, a dificuldade é tanto ou mais implementar as estratégias de mudança que desenvolvê-las (WOOD, 1995: 25). [Ou ainda:] Para as empresas que adotaram tais programas, a questão é simples: eles nem sempre dão os resultados que se esperam [...] Também no Brasil, nem tudo correu perfeitamente. Com o tempo, descobriu-se que vender novas tecnologias [gerenciais] era mais fácil que fazê-las gerar resultados práticos [referindo-se à “filosofia” do TQM²⁰, mundo afora.] (CALDAS & WOOD, 1995: 87).

Por fim, espelhando a idéia acima, reproduzo o caso de um plano específico de implantação etnografado por ocasião de minha pesquisa de mestrado. Um modelo elaborado sob medida:

[...] foram submetidas a uma forte pressão política – nos moldes da autoridade weberiana – tendo em vista a implantação de um dado modelo de gestão, de socialização e organização do trabalho, [...]. No decorrer de sua execução, aumentou-se os recursos financeiros alocados na Secretaria Municipal de Saúde (SMS); criou-se todo um aparato de capacitação dos trabalhadores; muitas “cabeças” foram cortadas, dentro dos limites da legislação do serviço público no Brasil. Contudo, como em muitos outros casos notórios que me inspiraram a estudar esta questão, embora o modelo imposto fosse o mesmo para todas as 45 unidades, a própria SMS apontou – e este trabalho baseado no método etnográfico confirmou e analisou – uma grande dispersão entre os CS, quando se tem em vista o avanço na implementação dos pontos programáticos do Programa Paidéia de Saúde da Família (D’ASCENZI, 2006: 12 e 13).

O conjunto de trechos acima reforça a impressão de que a gestão se ressentiu por ainda não possuir o poder de implantação desejado, e isso, mesmo quando referenciado por planos detalhados de ordenamento e abundância de recursos. Em termos literais, a questão foi assim resumida e rerepresentada por um professor da London School of Economics:

²⁰ Um tipo de programa cuja história demonstra não se tratar de um simples modismo.

A escola clássica postula que o estrategista formula planos partindo do topo de forma altamente lógica enquanto que os subordinados implantam esses planos. Para Mintzberg (1987), ao invés disso, a formulação da estratégia é um processo artesanal, no qual decisões claras entre concepção e execução, formulação e execução, formulação e implementação não são, possivelmente não podem ser, e provavelmente não seriam alcançadas. Além disso, essa tarefa não pode ser deixada para os altos executivos, tampouco para planejadores centrais. [Quanto a esses últimos, além de desenvolver] Também é seu papel reconhecer estratégias emergentes [...] (WOOD, 1992: 32).

Em suma, tais enunciados permitem pensar em novos recortes tensionadores, qualitativo e complementar, mas também transversal, além daquele apontado pela bibliografia especializada em inovação, radical e incremental. Afinal, a incorporação da dimensão temporal revela o tamanho da carência no apoio a essa nova ordem de necessidades da gestão. Assim, a inovação seria mais bem explicitada se aquelas adjetivações já reconhecidas fossem cortadas matricialmente em: (1) planejada, concebida ou formulada, e que poderia ser estudada a partir das teorias, planos, materiais de treinamento, instrumentos ou documentos elaborados pela gestão, e que traduzem a intencionalidade original e normatividade formal; e (2) implementada ou efetivada, e passível de sistematização somente a partir da observação empírica, *a posteriori*, já que resultante de processo iniciado pelo plano diretivo, mas cujo formato observável acaba sempre incorporando outras lógicas culturais mais ou menos alheias àquela, embora igualmente presentes e atuantes no *locus* de pesquisa, consubstanciando em determinado nível de consensualidade alcançado através de normatividade informal.

Apesar da insegurança que a idéia possa ensejar, na prática, a inovação resultante aparece como produtora e produto da dinâmica/ risco mudancista, inerente à reprodução funcional das estruturas sociais locais, frente à existência de elementos conceituais simbólicos, de maior complexidade. Desse modo, tratar-se-ia de problema inevitável, mesmo porque, inerente ao que é humano ou social. Por outro lado, mesmo não sendo passível de quantificação ou explicação funcional, poderia ser qualificado, melhorando substancialmente os resultados da intervenção.

Especificamente à problemática desse capítulo, dedicado à inovação e suas representações, destacaria o efeito provocado pelo encontro dialógico entre racionalidades organizacionais assimétricas, em microculturas locais, com potencial para (re)inaugurar os diversos níveis de cooperação e conflito, mesmo em termos interpessoais. É esse o meio social encontrado pela guinada gerencial, definida e formulada em termos ideais, inclusive, nos moldes descritos pela bibliografia especializada, normalmente, a partir da visão de mundo da gestão, através de determinado conjunto contextual de prerrogativas técnico-normativas. Em seguida, o plano tende a ser executado através da

combinação entre mecanismos de comunicação e coerção institucionais. Um impulso inicial de, conforme o caso, intensidade e continuidade variáveis. Atravessado por toda sorte de resistências/ contribuições, conforme a denominação preferida, de acordo com o ambiente social dado. Para finalmente, num corte temporal pré-definido pelo cronograma do programa, resultar num contorno, *de facto*, observável empiricamente – o momento da verdade: quando se podem constatar diferenças entre realidade local e descrições/ objetivos inseridos nos documentos prévia e cuidadosamente elaborados no início do processo estratégico.

Aprofundando as razões que levam a esse *gap*, retomo a conclusão de trabalho anterior quando conclui sobre a utilidade da organização como categoria cultural. Naquela ocasião, já havia abordado os limites à consensualidade determinados por diferenças de apreensão da realidade, (re)alimentando a diversidade de representações frente, até mesmo, conceitos operacionais formalmente determinados. Um estado de coisas derivado de pessoas em atividade coletiva e suas respectivas leituras, juízos e expectativas quanto ao “lugar”²¹ (D’ASCENZI, 2006). Mais que vícios ou coisa que o valha, um conjunto que instrumentalize para a ação, a cada vez que a estrutura for ativada, o processo de trabalho demandado. Algo diretamente ligado à necessidade de organização de significados minimamente compartilhados pelo grupo frente ao imperativo do trabalho cooperado. Mesmo porque, embora tal entendimento devesse, *a priori*, limitar-se de maneira contextual, a problemas conhecidos atendidos por processos previamente construídos, outras situações tendem a ocorrer, levando à improvisação e/ ou reorganização. Ao mesmo tempo, isso pode significar certa ampliação da polissemia local e, talvez, ao rearranjo estrutural.

Assim, haveria toda uma diversidade de inovações paralelas atravessando-se umas às outras, compondo a realidade local resultante, a inovação *de facto*. Produto consubstanciado a partir da quantidade variável de planos concorrentes emergentes, relativamente oficiais e oficiosos, em formatação e/ ou andamento, conforme cada qual. É em meio a essa torrente cultural que se dá a consecução do processo gerencial, resultando numa assimilação orgânica²² local possível – uma composição com, e surgimento de, toda uma (re)estruturação informal que complementa aquela formalmente implantada, para só assim lhe dar possibilidade de vida empírica, num processo ininterrupto de mudança contínua, variável apenas em velocidade e intensidade.

²¹ Indica o posicionamento frente a uma dada categoria de entendimento local, conforme uma visão de mundo determinável e explicável pela comparação com outras (GEERTZ, 1978).

²² No sentido que veremos a partir da construção hegemônica em Gramsci, mas que, no escopo desse trabalho, refere-se à organização, seja formal ou informal, oficial ou oficiosa.

Nesse caso, a inevitável diferença, entre (1) e (2), derivaria da forma interventiva escolhida, prenhe da pouca consciência quanto ao que já vinha ocorrendo no meio interno, numa característica que lhe assevera menor controle quanto ao resultado final. Tradicionalmente, como toque final à violência do método empregado, tal dissonância é autoritariamente debitada a problemas de comunicação ou (*sic*) anomalias de ordem cultural. Como se uma cultura pudesse pegar uma gripe ou coisa que o valha.

Num primeiro momento, o objetivo dessa discussão é perceber e requalificar a devida abrangência quanto às possíveis fontes de tensão que influenciam processos de inovação, reinsserindo-os em seu devido lugar. Assim, destaco a centralidade ocupada pela problemática da reprodução das estruturas sociais, origem da mudança em geral, independentemente do plano diretivo. Com essa ressalva, e em vista da constatação acima, fica menos complicado perceber a necessidade de encaminhamento da questão para algum tipo de abordagem complementar à tradicionalmente utilizada, exclusivamente funcionalista. Um método que englobe satisfatoriamente as variáveis culturais anteriormente citadas, passando a integrar tanto questões tecnológicas quanto organizacionais num mesmo quadro conceitual, e assim possibilitar um melhor trânsito entre essas e aquelas, ampliando o leque e eficácia dos recortes possíveis. Ou seja, se por um lado o corte inovação incremental e radical tem como referência apenas questões de ordem técnico-econômicas, tidas como satisfatoriamente administradas; por outro, no plano simbólico, a possibilidade de distinção entre inovação planejada e efetivada traz a indicação dos possíveis limites alcançados pelo quadro conceitual tradicional. Uma constatação perturbadora – entre plano e execução, ou melhor, em como executar o que seu chefe planejou – já que aparece como grande fonte de incertezas, sequer passível de quantificação. E assim, possibilita inaugurar um momento político-discursivo em que as coisas passariam a ser definidas em termos coercitivos, de cima para baixo, ou de acordo com as prerrogativas de cada sujeito implicado: o plano da direção tem furos ou foi o responsável pela execução que não teve a “liderança” necessária?

O paralelismo de projetos, fruto das ações de agentes locais frente à possibilidade de mudança, não contém nenhuma novidade. Mesmo em TGA, o gerenciamento do “que Mintzberg chama de padrões emergentes e Kanter (1989) classifica de novos fluxos” (WOOD, 1992: 32) já prometia um estresse bem menor, ao suprir a gestão, estratégica e tática, com uma série de elementos qualitativos, dirigindo e ajudando o planejamento a tomar forma em acordo a pressupostos locais previamente pesquisados. Contudo, tal possibilidade ainda encontra-se longe da prática, mas cujo caminho pode passar pela substituição das usuais adjetivações binárias, quanto ao tipo de modelo ou cultura “implantado”, pelo estudo sistemático dos elementos culturais subjacentes. Nesse novo

formato, o plano tático, do movimento estratégico pretendido pela gestão, sairia de um encontro deste último com os componentes vivos e independentes, em termos gerenciais, já presentes e em desenvolvimento no “lugar”, conforme veremos em Geertz. Trata-se de toda uma série de problemas organizacionais contemporâneos, cuja recorrência nos indica que: “Desenvolver um agudo senso de percepção do ambiente e da conjuntura e conhecer e compreender os mecanismos de mudança são os fatores fundamentais para seguir esse novo caminho” (WOOD, 1995: 27).

Resumindo nossa crítica, depreende-se dos textos ligados à inovação que tal política costuma ser executada num espectro que compreende desde a elaboração de planos customizados detalhados até simples *cases* de sucesso a serem replicados rapidamente antes mesmo de uma formulação mais segura. Contudo, considerando esse intervalo, podemos perceber uma mesma ordem de adaptações de instrumentos gerenciais tradicionais – exclusivamente formal-normativos, originalmente criados para o controle operacional, regras e comandos – serem precariamente ajustados para as necessidades de mudança gerenciada. Quanto à inovação implementada, empiricamente constatada *a posteriori*, costuma se consubstanciar naquilo que foi possível tornar real como resposta ao imperativo político-estratégico – como resultado do esforço. Ou ainda, demonstra os limites práticos do instrumental gerencial tradicional *vis-à-vis* todo um conjunto de relações interculturais invisíveis a esses mesmos aparelhos. Destarte, uma diferença, entre planejado e resultante, diretamente ligada às características da cultura local, ou ainda, segundo o recorte analítico dos textos usualmente consultados, da Cultura Organizacional e liderança; o que nos leva novamente à utilidade dos conceitos e métodos encontrados para análise em cultura, mais especificamente, desenvolvidos no escopo do método etnográfico em Antropologia Social.

Ao que a análise indica, o problema que impede o desenvolvimento de instrumentos eficazes no trato dessas questões reside na matriz teórica da escolha conceitual encontrada em TGA. Quando não, da relativa ausência dessa etapa, assim consubstanciada no uso abusivo dos termos “cultura organizacional” e “liderança” – ideológica e genericamente apontados como possíveis fatores críticos. Afinal, o rigor analítico sequer permitiria a existência de uma conceituação distintiva, entre cultura e liderança. Algo que parece sobreviver por questões, estas sim culturais e muito particulares, que se confundem com toda uma gama de definições que não param de sofrer metamorfoses, mais em acordo com as conveniências políticas e/ ou profissionais do contexto.

Mesmo considerando essa nomenclatura distintiva como possível artifício analítico, não há senão problemas na estratégia: qual seria a vantagem em se transportar o imaterial para o mundo físico, dando luz a um “Frankstain” por parto natural? Como seria realizada a adaptação do método,

única garantia de resultados? Como isso seria possível sem que se percam suas características eminentemente simbólicas e, apenas assim, úteis ao planejamento? Esse movimento teria o poder de trazer à análise os fatores explicativos, nem endógenos, nem exógenos, mas a junção contextual de ambos? Destarte, se o termo “cultura organizacional” fora cunhado para determinar a especificidade de um dado *locus* de pesquisa em cultura, algo parece perder-se nesse processo, tendo virado outra coisa nem de longe se associa aos métodos consagrados em cultura. Evidencia, apenas, sua perda de significado ao tratar o mundo simbólico como um *hardware*, só assim passível de implantação e alocação ótima. Ou pelo menos, se até aqui, essa tradução tem se mostrado inviável, pretendo demonstrar que é desnecessária.

Por outro lado, se a “conceituação” de cultura encontrada no âmbito das teorias das organizações tem utilização, em outros sentidos, interdita pelo exclusivismo funcionalista, pode-se perceber ainda certa utilidade mítica. Mesmo porque, mostra-se como instrumento especialmente adaptável à cultura política patriarcal, que clarifica quem manda e quem obedece, vencedores e perdedores. Nesta, por exemplo, enquanto o termo “cultura organizacional” pudesse ser utilizado como uma possível defesa em caso de fracasso do plano autoritário, em termos gerais; “liderança”, ou a falta dela, conforme o caso, viria a calhar como uma arma de ataque naquelas situações em que se julgue necessário ou conveniente apontar um culpado ou exaltar determinada personalidade. Não importando como, sempre haveria vilões, a serem excluídos, e heróis, a serem reverenciados, conforme o subjetivismo político de quem tenha poder para tanto. Afinal, embora “liderança” seja bastante utilizada pontualmente para exaltar a personalidade, tanto num caso quanto noutro, acho difícil subtrair-lhe alguma conotação eminentemente política, entoadada ao sabor de quem tiver prerrogativa para mandar escrever a história local. A propósito, quanto a essas grandezas – liderança e cultura – em Desenvolvimento Organizacional (DO) há tratamento separado, como já indiquei. A primeira, geralmente, como uma sequência de atributos estáticos ligados à personalidade que as possui ou não, consubstanciada num referido “perfil de liderança” conforme a moda. Algo que tratei no último trabalho, de análise ao modelo Paidéia, num exemplo de sua utilização política, no caso, em defesa do corporativismo profissional:

Por outro lado, e ainda em Campos, o papel de chefia seria mantido apenas nas duas pontas indicadas, e precisariam ser assumidas por pessoas inovadoras, dinâmicas e com capacidade de liderança, unindo em si as características “racional-legal” e “carismática” weberianas. Mas um racional-legal cambiante, tendo em vista a dinâmica de gestão pretendida. Além disso, deve ser alguém do meio, e com completo conhecimento dos processos produtivos daquela unidade. Segundo ele, um chefe-técnico para uma Unidade Produtiva técnica, num pressuposto nada desprezível à análise (D’ASCENZI, 2006:42).

Quanto à cultura, segundo esse viés, o termo vem normalmente seguido de atributo que cumpre o papel de definir a cultura local, também em termos de presença e/ ou ausência, desse modo, vista como uma coisa binariamente funcional. Por exemplo, “cultura de inovação” significaria que a empresa teria se transformado num lugar em que as inovações são incentivadas, buscadas, e desejadas por todas as pessoas da organização, sistemática e rotineiramente. Nesse sentido, a empresa poderia possuir ou não a cultura em referência, podendo ser implantada ao longo do tempo, a partir de um novo rol de normas e controles comportamentais. Finalmente, todas as variações adjetivas parecem ser possíveis: cultura de resultados, cultura forte, cultura de objetivos, e assim por diante. Para tanto, basta surgir nova moda ou ícone. Uma visão tão simplista que, em permanecendo, não tardará em propor mudanças culturais instantâneas, em curtos períodos de tempo.

É curioso notar que os avanços conquistados em TGA com a liderança situacional²³, por exemplo, ainda não inspiraram os estudiosos dessa matriz, que parecem estar muito ensimesmados, ao menos no tocante aos estudos em cultura. Caso percorressem esse mesmo caminho, perceberiam que não existem limites claros, fronteiras distintivas, entre culturas que coabitam, e sequer entre o cultural e o natural. No estudo do social, as grandezas frequentemente se confundem, já que recortadas do contexto que as tornam reais. De palpável, apenas as práticas observáveis. São elas que podem ser classificadas como uma coisa ou outra, e mesmo assim, com diferentes níveis de arbitrariedade por parte do pesquisador sempre mais ou menos consciente do artifício, por mais que se ache preparado. Também por isso o método é tão importante.

Um evento pós-moderno

Em 29 de março de 2006, por ocasião da arguição de defesa de dissertação de mestrado, conheci o senhor Renato Toi, um jovem diretor executivo de uma pequena empresa tecnológica. Descobri, então, que ele queria obter mais informações acerca do trabalho desenvolvido pelo grupo coordenado por meu orientador, o professor Ruben, tendo em vista, a princípio, o equacionamento do que lhe parecera um “problema cultural”. A empresa em questão era a SER HCM²⁴, uma

²³ Aproximadamente 21.000 resultados no Google.

²⁴ <http://www.serhcm.com>

desenvolvedora de *softwares* de Campinas/ SP concebida em 1993. Mais tarde, fui cientificado que “conta(va) com vinte colaboradores”, nas palavras de seu idealizador e principal dirigente, o analista de sistemas Sérgio Falsarella que, além disso, lembrou com orgulho nunca ter tido uma carteira de trabalho. Tratava-se, ao que parecia então, de uma empresa que prezava a independência e se acostumara a levar inovações tecnológicas para outras empresas.

Naquele primeiro momento, ouvi que a SER HCM havia se especializado em soluções para a gestão estratégica de recursos humanos (RH) desde sua criação, e atuado na estruturação de processos e soluções de *Human Capital Management* (HCM)²⁵ para instituições de grande porte (3M, Bosch, Cemig, Unibanco, outras), desenvolvendo ferramentas para gestão de desempenho, gestão por competências, identificação de talentos, plano sucessório, gestão de educação corporativa, acompanhamento de indicadores de RH e gestão de retorno sobre os investimentos em recursos humanos. Desse modo, o HCM pode ser entendido como uma especialidade modular, dentro dos *softwares* de gestão do tipo *Enterprise Resource Management* (ERP)²⁶ – denominação amplamente difundida, dada ao conjunto de *softwares* dos quais o HCM faz parte – e normalmente é fornecido em parceria²⁷ com outras empresas que se responsabilizam por outros módulos funcionais. Trata-se de uma ferramenta de gestão que, em sua generalidade, permite integrar todos os sistemas de gestão e processos administrativos de uma instituição. Ela já estaria largamente disseminada entre as grandes corporações, de maneira a apontar um crescente acirramento competitivo junto àquele mercado, consideravelmente amadurecido. Isso vem sinalizando, há algum tempo, a necessidade de sua difusão em direção a empresas de menor porte, ainda marginalizadas no que tange alguns módulos desse importante instrumento de competitividade²⁸. O suporte a esse movimento estratégico acabou sendo a linha de trabalho inicialmente selecionada pela SER HCM como pilar de uma parceria universidade-empresa mais tarde, já no início de 2007, após quase um ano de contatos e reuniões, muitas idas e vindas.

Iludir-se-ia quem pensasse tratar-se: de uma questão funcional, do tipo dividir ou encomendar tarefas de um fluxo produtivo; da construção de consenso a partir de idéias diferentes ou antagônicas; de acertos normativos frente à elaboração de um contrato; e menos ainda, de dificuldades iniciais em comunicação, “desculpa padrão”, frequentemente evocada nesses contextos

²⁵ <http://www.serhcm.com/solucoes.html>

²⁶ Aproximadamente 739.000 ocorrências para “*software* ERP” no Google.

²⁷ <http://www.serhcm.com/parceiros.html>

²⁸ Ver ROSELINO (2007) ou MELO & CASTELO BRANCO (1997).

ao surgimento de problemas entre iguais ou independentes. Um bordão perfeitamente adaptado ao “lugar”, pleno de questões ligadas à intencionalidade, ora planejada e documentada, ora subliminar, não colocada às claras e, assim, oculta em estrategicidade discursiva e/ ou encenação. Nesse caso, só o desdobrar dos acontecimentos permite revelar alguns detalhes subjacentes.

O que pude averiguar após algum tempo de convivência, quanto à intencionalidade, havia o encontro de preocupações diversas, distintamente: de um lado, às claras, e reafirmado em todo momento de interlocução, a ansiedade com a viabilidade da pesquisa decorrente de inquietações intelectuais frente a problemas sociais descritos na justificativa dessa tese; de outro, interlocutores que mudavam discurso e necessidades a cada reunião, num movimento que evidenciava certos cuidados, ora metódicos, ora inspirados. Um processo em que ambos precisaram aprender um pouco mais do mundo e costumes, um do outro, para que a relação evoluísse a ponto de delimitar o desenvolvimento de trabalho comum, num lento e progressivo ampliar de limites.

As duas primeiras tentativas tiveram em vista a submissão de um pedido de financiamento para implementar a “inovação radical”, cujo roteiro é narrado no próximo item; a terceira, ainda em andamento, aponta para mudança de rumo e intensidade mais profunda. Vem objetivando o desenvolvimento da metodologia proposta nessa tese, da etnografia customizada, tendo em vista sua incorporação como processo produtivo da SER que, por sua vez, já não é a mesma, havendo se reinventado no decorrer desse tempo. Assim, após algum conflito e cooperação, que apontava para a criação: ora uma nova linha de serviços para a empresa; ora uma etapa preliminar de avaliação junto a seus clientes; ora um diagnóstico organizacional; ora algo tão etéreo ou abstrato que não cabe descrição; parece havermos atingido uma fase mais madura da relação, suficiente para o trabalho coletivo.

Nesse meio tempo, aproximamo-nos, enquanto escrevo, de quatro anos de convivência em diversos graus e fases de proximidade e distanciamento. E aquele encontro de subjetividades acabou por delinear um relacionamento de longo prazo, mas que só se efetivou, “de papel passado”, após mais de dois anos de indefinições, desse modo formalizado através de um convênio universidade-empresa, sob número 4137 junto à FUNCAMP, proporcionando: de um lado, que uma pequena empresa continuasse prosperando através da dinamização de seus ideais e processos inovadores; e de outro, que o pesquisador encontrasse amplo campo empírico, além de recursos, para suas pesquisas em um universo relativamente fechado ao cientista – o da pesquisa qualitativa em ambientes organizacionais institucionalizados no Brasil.

Dessa maneira, à época, a parceria foi preliminarmente formalizada, a partir do desenvolvimento de duas frentes, ambas relacionadas à cadeia de valor da SER: (1) numa delas, buscaríamos a participação da empresa em um novo mercado de atuação, a partir de uma pesquisa preliminar de viabilidade quanto ao desenvolvimento de um *software* do tipo HCM voltado às necessidades e conformação de pequenas e médias empresas (PME). Isso se deve ao imperativo de um movimento estratégico da SER, tendo em vista a tendência do mercado de *softwares* de tipo ERP, que tem se deslocado naquela direção, sem que ela conseguisse tal inovação – classificada como inovação radical, segundo a bibliografia especializada. Quanto a esse particular, depois dos seguidos esforços anteriores visando adaptar seus produtos àquele estrato institucional, fora concluído que o problema de inadequação estaria na esfera de outra racionalidade que não a técnica ou econômica, mas de ordem cultural. Naquele processo de “tentativa e erro”, fora possível identificar alguns constrangimentos específicos à racionalidade que tradicionalmente guiava, de um lado, uma implantação rotineira, e de outro, um conjunto de práticas em pequenas empresas – questões que indiretamente motivaram esta parceria; (2) na outra, buscaríamos melhorar a inserção da SER em seu atual mercado de atuação através de inovações incrementais, onde já vinha percebendo crescentes ameaças a sua sobrevivência, derivadas da estratégia de grandes *players* mundiais, como Oracle e SAP, reduzindo gradualmente a margem de manobra de empresas do porte da SER, normalmente, adquiridas por outras maiores.²⁹ Quanto a essa segunda frente de trabalho, no que tange seus atuais clientes, a empresa começa a sentir certa dificuldade em entender o que vem ocorrendo com o departamento de RH, setor alvo da SER nas organizações clientes. Assim, por exemplo, relatavam haver observado uma gradual perda de atribuições tradicionalmente sob responsabilidade do RH, sendo tais funções deslocadas para outras áreas, ou mesmo terceirizadas, para fora da empresa. Entretanto, contrariamente ao enfraquecimento esperado para o departamento em questão, devido ao efeito desse processo de esvaziamento, o “enxugamento” resultou em maior aproximação do RH junto aos centros decisórios da organização, em direção a tarefas “mais nobres” ligadas ao planejamento estratégico. Destarte, uma resultante relatada como inusitada, já que o movimento preliminar parecia apontar para o enfraquecimento político do mesmo, repetiam. Contudo, e contrariamente às expectativas iniciais, proporcionou ao RH secretariar os centros decisórios dessas instituições, trazendo grande surpresa à direção da SER. Isso os levou a concluir que seria de

²⁹ Como ilustração, e a exemplo de tantos outros mercados, apenas na guerra de aquisições domésticas, as duas maiores *software houses* do Brasil, Totvs e Datasul, adquiriram respectivamente três e seis empresas apenas em 2007, dando continuidade a seus respectivos processos de consolidação sem que se possa notar desaceleração na dinâmica do processo.

grande importância uma melhor compreensão da dinâmica relacionada às atribuições e necessidades em RH, seus contatos diretos em empresas-clientes, que mudaram de perfil sem que a SER houvesse conseguido acompanhar o processo pelo qual isso se dera. Essa segunda frente de trabalho teria sido levada a cabo através de um trabalho de campo no UNIBANCO, uma empresa cliente da SER que vinha se mostrando receptiva ao trabalho de pesquisa por razões próprias.

Dessa maneira, nessa primeira tentativa de pesquisa, o trabalho se dividia em dois sentidos, ambos caracterizados como processos de inovação, conforme sistematização encontrada na revisão bibliográfica escolhida, sendo assim classificados: (1) radical: novo mercado; e (2) incremental: melhoria de processos – receberiam tratamento específico através da metodologia proposta no escopo dessa tese.

A inovação radical da SER: HCM para Pequenas e Médias Empresas (PME)

Via de regra, no processo de implantação de módulos HCM em novos clientes, alguns pontos merecem atenção inicial da SER e, assim, são observados e negociados caso a caso, conforme a especificidade: (1) necessidade de pessoal qualificado: a estruturação de uma área de Gestão de Capital Humano pode exigir a contratação de pessoas qualificadas em áreas como administração de benefícios, legislação, desenvolvimento humano, planejamento de carreira etc. Tais profissionais podem demandar salários em valores que têm se apresentado como um fator de constrangimento para empresas de menor porte; (2) necessidade de pensar a Gestão de Capital Humano em termos de um conjunto de processos: os procedimentos para Gestão de Capital Humano, mesmo numa visão limitada ao universo das Pequenas e Médias Empresas (PME), podem ser adotados escolhendo algumas dentre várias opções possíveis. Exemplos: plano de cargos, gestão de treinamento, remuneração variável etc. Para cada um destes tópicos, a abordagem mais adequada para a empresa depende principalmente de uma estratégia interna prévia em gestão de pessoas. Enumerar estas opções e adotar a mais adequada onde inexistente “esta cultura”, seria tarefa que demanda grande investimento de tempo; (3) necessidade de estrutura de TI (tecnologias da informação): a execução dos processos de Gestão de Capital Humano tende a ser fortemente beneficiada pela automação, dentre os quais, poderíamos destacar alguns aspectos, como os relacionados a sigilo, segurança da

informação, redução de retrabalho, integração da estrutura organizacional, padronização do serviço prestado internamente, transparência, outros. Os equipamentos físicos, o *software* e a infra-estrutura formam nova frente de trabalho necessária que, paralelamente, ainda demanda uma equipe qualificada.

Os temas acima foram apontados como um emaranhado de difícil equalização para a SER HCM, tendo em vista o universo encontrado em PMEs. Trata-se de um conjunto de questões objetivas encontradas em seguidas tentativas anteriores, que ainda demandavam uma solução. Entremeios, e no sentido restrito à racionalidade praticada, essas experiências infrutíferas foram assimiladas pela SER HCM com o entendimento de que precisariam oferecer um *software* que permitisse: (1) operar a administração de Gestão de Capital Humano usando apenas a estrutura administrativa usualmente disponível em PMEs; (2) adotar procedimentos de Gestão de Capital Humano que não exija uma equipe especializada. A princípio, acreditavam que isso seria possível se uma grande parte destes procedimentos fosse automatizada, e pessoal não especializado pudesse ser treinado para utilizá-los. Além disso, alegam que talvez também fosse necessário incluir neste *software* certa flexibilidade para disponibilizar um cardápio de opções, com diversidade de abordagens em gestão de pessoas; (3) uma estrutura de TI que causasse o menor impacto possível e poucos investimentos para operar. Que fosse disponibilizada via *internet*, exigindo apenas acesso banda-larga. Uma solução no modelo "*application service provider*"³⁰, por exemplo, permitiria evitar a contratação de equipe especializada em TI.

Desta forma, este novo trabalho buscaria ir além das causas e diagnósticos tradicionais, utilizando a teoria e a metodologia já discutidas. Nas palavras do fundador e principal dirigente da SER HCM:

A Ser vem atuando no mercado de Gestão de Capital Humano e isso vem virando uma bandeira da Ser, que é pulverizar e aumentar cada vez mais a ação de Recursos Humanos nas corporações. E a gente vem sentindo que uma vez implementado um processo de gestão de capital humano nas corporações, a eficiência e a melhoria do processo é enorme. E a gente tem certeza que, e tem a intenção com isso, de levar essa oportunidade, de levar essa possibilidade também às pequenas empresas. Hoje as soluções de mercado, tanto de consultoria quanto de *software* são muito além da possibilidade dessas empresas, e a gente tem certeza que com um trabalho bem elaborado de pesquisa, um dimensionamento de produto, um trabalho de marketing e produto muito bem feitos, dimensionando e entregando ao cliente pequeno algo de fácil gerenciamento dos seus recursos humanos, e

³⁰ Ver, por exemplo, em: http://www.timaster.com.br/revista/artigos/main_artigo.asp?codigo=278

quando falamos recursos humanos, não falamos em folha [de pagamento], não falamos benefícios, falamos do processo estratégico de gestão de capital humano. A gente acredita que isso vai ter um potencial enorme, e vai trazer um retorno acima do esperado às pequenas e médias empresas (Falsarella Jr, 2007).

Assim, realizei vários contatos em PMEs a partir da própria SER HCM, tendo em vista a prospecção do *locus* de pesquisa, bem como melhor entender seus processos decisórios, dando continuidade ao pré-campo através de um estrato bastante heterogêneo: (1) Ci&T, onde pude realizar uma ampla visita a suas instalações em companhia do Renato e da pessoa responsável pelo RH, que ainda concordou em ser entrevistada; (2) Inmetrics, quando, primeiramente, pude acompanhar uma reunião de venda da SER HCM com o sócio encarregado pelo RH, e em outra ocasião, realizar encontro com aquele mesmo profissional, acerca dos objetivos de pesquisa; (3) Induscamp, onde houve uma resposta positiva por e-mail, mas que não gerou nenhum desdobramento; (4) Equipar, que sequer respondeu à correspondência eletrônica; (5) Endisa, onde o proprietário delegou o contato para um subordinado, que por sua vez nunca respondeu ao *follow-up*; (6) Clause-Tézier do Brasil, que aceitou participar da pesquisa após uma rápida reunião com o responsável pela unidade; (7) Comercial Andorinhas de Ferramentas, que após breve reunião com o proprietário, em suas instalações, também concordou em participar.

Cabe ressaltar que todo esse processo de prospecção do *locus* e construção da problemática de pesquisa revelou-se de grande aprendizado. Principalmente, na constatação empírica quanto ao oferecimento de alguma contrapartida ao acesso. Subterfúgio ou não, essa foi uma questão bastante discutida; portanto, não se podia fugir de algum retorno prático visível: uma devolutiva, como definiria um psicólogo organizacional. A cada dia era mais claro que naquele meio, uma pessoa que se restrinja a fazer perguntas, sem nada ter a dizer em termos de opinião, ou não é levada a sério, ou é vista com desconfiança. Nesse caso, o resultado era a impossibilidade de acesso ou, vencida essa primeira barreira, a superficialidade na interação. Ou seja, a lógica do diálogo deveria presidir o contato por todo o tempo de pesquisa, abrangendo o sentido de troca.

Uma questão menos óbvia ligava-se à necessidade de reafirmar constantemente o interesse de pesquisa, cuja utilidade parece estar vinculada ao fato de não haver nas organizações abordadas alguém que percebesse o processo de inovação como prioritário. Normalmente, falar em mudança, não em termos gerais, mas focada em grandeza interiorizada ao meio fazia as coisas mudarem de figura. Nesse formato, específico, visto em detrimento às atividades rotineiramente executadas, surge rápida postura defensiva. E isso, mesmo no caso das empresas ditas tecnológicas. Igualmente sem exceção, até então, pude perceber uma grande resistência quanto a franquear a necessária livre

circulação do pesquisador no *locus* de pesquisa, de resto, uma necessidade vinculada ao método. Outro ponto digno de nota refere-se ao que poderia ser denominado como uma espécie de intimidação causada pela proximidade e vigilância do “dono”. Assim, sempre que o contato foi originalmente, ou mesmo posteriormente, feito através de um “empregado”, mesmo sendo o “número 2” da hierarquia, não foi difícil perceber maior resistência à pesquisa. Inversamente, a relação direta com o superior máximo provou ser o melhor caminho de aceitação para a pesquisa qualitativa. O trabalho não buscou averiguar as razões para os comportamentos defensivos, tratados como dado.

Além disso, a formatação da abordagem caminhou para sua maior eficácia quando a reunião exploratória inicial não excedia seus quinze minutos de duração, ao cabo dos quais se frisasse o nome “Unicamp”, e não da SER HCM, sempre atrelado às vantagens para a empresa em participar de um processo inovador, em geral. Aliás, quanto à vinculação institucional, a citação do nome da empresa parceira invariavelmente levava a um acirramento na questão das vantagens percebidas, de troca, bem como da confidencialidade das informações coletadas por ocasião do trabalho de campo.

Desafortunadamente, a SER, sendo real, também é vítima de algumas das características negativas acima, não conseguindo realizar alguns dos desafios empreitados, dentre os quais, abrir-se para ocupar o centro da pesquisa. Quanto às frentes de trabalho elencadas, algumas ocorrências chegaram ao ponto de inviabilizar a aprovação da linha de financiamento para o projeto de inovação radical. Isso causou o aborto do processo, vindo a demonstrar, talvez, um erro no cálculo estratégico da empresa. Entretanto, nada suficiente para mudar velhos hábitos. Nesse sentido, um fato que se repetiu, ainda, em uma segunda tentativa, com a recorrência dos mesmos fatores. Por outro lado, trouxe à luz um problema específico na incorporação de processos internos de inovação a seu *métier*, consubstanciado em uma dificuldade extrema quando confrontada pela necessidade de abrir a atividade de controle. Isso ocorreu tanto na execução de tarefas novas, apenas vinculadas ao projeto de financiamento, quanto nas tradicionais que eram sistematicamente protegidas da bisbilhotice do pesquisador.

Nas duas primeiras oportunidades de trabalho conjunto, a execução das tarefas, vinculadas ao projeto sob responsabilidade da empresa, ficava para a última hora, o que inviabilizou, em ambas, até mesmo a revisão do que fora ali produzido. A constatação do fracasso, em ambas tentativas, revelou

que a segunda frente investigatória, de inovação incremental, parecia tratar-se apenas de um componente estratégico tendo em vista um arranjo factível, desde que ficasse certo o financiamento específico – um PIPE/ FAPESP³¹. A partir desses eventos de constatação de insucesso, repetidamente, ocorria intensificação no uso de linguagem estratégica. Nela, a mensagem é cifrada, tendo em vista objetivos estranhos ao que é dito. Ou seja, tal preâmbulo apresenta linguisticalidade dissociada do factual, e assim, não precisando se coadunar com fatos ou realidades compartilhadas. Apenas um interlúdio que visa preparar o contexto para ação, a princípio, unilateral. Por outro lado, ficara patente que a atividade de controle costumeiramente exercida pela empresa, demonstrou-se excessiva, emperrando o processo de mudança ainda em seu berço. Algo que veio indicar, empiricamente, a existência de limites na eficácia de instrumentos exclusivamente normativos como indutores de mudança, em contraposição às recomendações encontradas na bibliografia especializada. Assim, entendi que a normalização de processos, especialmente quando pretendam inovar práticas, deva ser precedida de algum tipo de construção em termos que os tornem minimamente consensuais.

Posteriormente, e já na retomada do contato que se seguia, após diferentes intervalos de tempo, o discurso estratégico anterior era, a propósito, tido como apenas um imbróglio infeliz, classificado pela empresa como um desafortunado problema de comunicação. Enfim, mais uma evidência registrada pelo trabalho de pesquisa.

³¹ <http://www.fapesp.br/materia/58/pipe/pipe.htm>

A inovação incremental do UNIBANCO: descomplicar-se

O Unibanco é um dos maiores bancos privados brasileiros, com mais de 80 anos de história e atuação no mercado. Hoje, está presente em todos os segmentos do mercado financeiro, oferecendo uma ampla e completa gama de serviços, para uma diversificada base de clientes.

O Unibanco vem apresentando melhora contínua de seus resultados. Esta evolução ocorreu em um ambiente de administração eficiente, onde as tomadas de decisões são ágeis e a busca por sinergia constante, permitindo crescimento dos negócios, melhoria de processos, disciplina orçamentária e comunicação eficaz.³²

Paralelamente ao desenvolvimento narrado no item anterior, havia a segunda frente de trabalho. Esta teve início com o senhor Sérgio Falsarela Jr, proprietário da SER HCM, enviando e-mail padrão para vários de seus clientes, desta feita grandes empresas. Apenas o Unibanco, através de uma de suas seis superintendências ligadas à vice-presidência de RH, teria retornado o contato. Assim, após algumas idas e vindas, consegui marcar uma reunião-apresentação no 13º andar de seu prédio na Avenida Eusébio Matoso na cidade de São Paulo. Além do senhor Rodolfo Roquette, responsável por aquela superintendência, também estava presente, um subordinado dele, o senhor Roberto Fachini, encarregado interinamente de setor chamado Cultura Organizacional. Este último não fez qualquer pergunta no decorrer da exposição, e mesmo após seu término, limitando-se em responder o que lhe era perguntado, ao que demonstrava bastante cuidado e atenção em tudo.

Desse modo, ali reunidos, e logo após minha apresentação, especialmente montada visando expor os objetivos de pesquisa e, ao mesmo tempo, facilitar diálogo entre os universos distintos, descobri que havia, explicitamente, um grande interesse pelo tema “cultura”, além de, implicitamente, certa impaciência no ar. Nesse sentido, Rodolfo disse sem rodeios que fora apenas sua necessidade em aprender mais sobre o assunto que estava possibilitando aquela reunião. Contudo, repetidamente, interrompia as explicações demandadas para saber “o quê, exatamente” eu precisaria para a pesquisa. Ilustrativamente: “se você quiser falar com o Pedro Moreira Sales, eu não vou poder atendê-lo...”, ao que o tranquilizava, aparentemente, cientificando-o de que necessitaria apenas de acesso e uma mesa junto ao departamento encarregado pela execução de “algum plano” de seu interesse, enquanto gestor. Mais especificamente: uma mesa junto às demais, para observação

³² <http://www.ri.unibanco.com.br/por/sob/uni/som/index.asp>

local e estudo de documentos específicos ao modelo implantado, sem a necessidade de retirá-los do ambiente interno.

Segundo seu relato, a organização vivia um problema, diretamente relacionado à “questão cultural”, surgido durante a implantação de um programa, sob responsabilidade daquela mesma superintendência, levado a cabo por duas de suas divisões: Endomarketing e Cultura Organizacional. Esses departamentos teriam desenvolvido e executado suas etapas componentes, que não tive a oportunidade de examinar sob minha ótica. Ao invés disso, foram-me relatadas suas linhas mestras, além de apresentados desenhos, na realidade, personagens lúdicos que ilustrariam as novas qualidades perseguidas e valorizadas a partir daquele movimento tático.

Foi nesse contexto que pude perceber a fonte de desconforto que viabilizara minha visita. A dificuldade estaria vinculada à implantação de um abrangente projeto de mudança institucional. Segundo meus interlocutores, mesmo após lançar mão de todos os instrumentos à mão daquela gestão, permanecia certa disparidade entre a mudança planejada e a observada – segundo um deles, uma implantação interna de 70%, precisou ainda. Um número que, em seus cálculos, causava grande apreensão uma vez que havia toda uma difusão externa à superintendência afirmando ser aquele um banco diferente, descomplicado, que nem parecia banco... Contudo, segundo sua explicação, os funcionários ainda não estariam conseguindo ver o que seria a contrapartida interna a toda essa mobilização: uma organização “descomplicada”. Para eles, ao contrário, a instituição ainda estaria excessivamente “complicada” e, portanto, distante dos objetivos almejados. Ou seja, aqueles 30% restantes pareciam uma fonte de inquietação, especialmente por seu vínculo junto àquela superintendência.

Como resultado da reunião, Rodolfo disponibilizou Roberto como contato junto à instituição. Como tal, delegou a seu subordinado, deveria preparar uma apresentação detalhada do projeto de reestruturação citado, recebendo como contrapartida um delineamento de minhas pretensões de acesso por ocasião do trabalho de campo, necessidades de pesquisa, para que tudo pudesse ser providenciado. Trocaríamos essas informações em nova reunião a ser marcada assim que o encarregado acima preparasse o ordenado.

Contudo, após alguns meses e contatos cada dia menos frequentes, e mais distantes, recebi um e-mail daquele funcionário desculpando-se pelo tempo despendido e informando que a pesquisa de campo no interior daquela superintendência não havia sido aprovada. Soube, depois, através da SER HCM, que a direção não poderia permitir a presença de uma pessoa estranha ao quadro de

funcionários circulando e fazendo perguntas ao pessoal. Algo fácil de entender, dadas as características distintivas às empresas familiares, por maior que sejam. Além disso, pesquisa qualitativa em instalações institucionais é, de certo modo, novidade no Brasil. E, ao que os dados repetidamente indicaram, apesar do tamanho, trata-se de uma empresa com dono. Quanto a esse caso particular, um proprietário que não deixa dúvidas quanto a sua proximidade e influência, ao ser seguidamente apresentado já no início daquele primeiro contato pessoal. Destarte, provavelmente, apenas ele poderia autorizar tamanha novidade. Nem mesmo um superintendente pareceu poder viabilizar tal feito. E dada que a negação teria partido de um colaborador hierarquicamente superior à superintendência, permanece apenas uma possível pergunta: em que nível teria ocorrido o bloqueio? Há apenas dois acima dela: presidência e vice-presidência.

Mas há que se notar a relevância dos fatos relatados em relação ao problema institucional apontado naquela primeira e única reunião. Nela, relataram haver certa consensualidade quanto a traços distintivos, complicadores internos ao banco, mesmo após a execução do plano descomplicador. Contudo, eu mesmo pude perceber o quão complicado havia sido minha tentativa de inserção. Assim, talvez, mesmo porque não tive acesso detalhado àquela empreitada, a complicação ainda percebida, calculada em 30% por meu interlocutor, estivesse vinculada, de alguma maneira, ao âmbito relacional, que pude vivenciar; mais que às aparências e processos tornados rotina em termos funcionais, que não tive a oportunidade de acessar. Mesmo porque, houve toda uma dinâmica própria, desde o encontro relatado, até seu desfecho em negativa ao trabalho de campo. Essa última, sem considerar aquele interlúdio, consubstanciou-se em desfecho inusitado já que todas as providências teriam sido determinadas e acordadas como de livre escolha pelo “possuidor” do *locus*, o Rodolfo. Isso tende a revelar que a explicação estaria numa sequência de fatos que ocorreram internamente à instituição, e no intervalo de tempo entre nossa reunião e a resposta polida do Roberto. E afinal, ele teria seguido as determinações de seu chefe ou tudo seria apenas um jogo de cena? Mas o que levaria dois executivos, de alto e médio escalões, a “perderem” tanto tempo comigo? E se não foi isso que aconteceu, como teriam se sentido com a negativa? Teria o Roberto preparado a apresentação e tomado as providências ordenadas por seu superior? Complicado, não?

Capítulo 2.

Cultura organizacional, conceito e retórica

Complementarmente à análise prometida no primeiro parágrafo do capítulo inicial, vamos agora aprofundar nossa visão em direção mais específica ao nosso objeto, para perceber o alcance da abordagem tradicional, estabelecendo a necessidade de sua superação. Regatar suas origens e conseqüências é tarefa necessária ao método etnográfico.

As dimensões culturais da dinâmica empresarial, que ficaram largamente esquecidas até meados dos anos 80, passaram a ganhar maior visibilidade, tanto por parte de dirigentes empresariais, quanto da literatura acadêmica. Movimento renovatório, em tese, devido ao sucesso econômico do Japão, e suas empresas, no cenário empresarial mundial, normalmente, justificado em função de características culturais – harmonia, coesão e a idéia da empresa como uma grande família (PÉPIN, 1998). Tal ocorrência não teria tamanha conseqüência não fosse o cenário desenhado pela globalização, especialmente marcado pelo acirramento da concorrência mundial, aumentos consistentes nos preços de energia, crise do *Welfare State*, questionamentos quanto ao modelo de Estado, relaxamento de fronteiras nacionais, desregulamentação econômica, movimentos de concentração e consolidação da economia mundial em conglomerados cada dia maiores e mais presentes. Estes últimos, ainda, caracterizados por constantes reestruturações empresariais: resultado e resultante de seguidos reposicionamentos estratégicos e busca por ganhos marginais em lucratividade e mercado. Um processo que vem significando o encontro de diferenças e choques de mentalidades – numa mistura de elementos culturais regionais, setoriais, institucionais etc – invariavelmente presentes, também, nas intermináveis mudanças organizacionais. Paradoxalmente, o comportamento negativo de indicadores de *performance*, ou abaixo do previsto, frente a movimentos maximizadores tornava ainda mais evidente que a dimensão cultural, seja lá o que fosse, podia conter explicações, como causa de algum impacto prático na dinâmica institucional, merecendo então atenção mais cuidadosa.

Paralelamente, outra maneira de perceber a influência daquela preocupação pode ser através do acompanhamento da publicação de diversos livros, propondo conclusões sobre a importância da presença de aspectos culturais no âmbito gerencial; ou ainda, da multiplicação de profissionais provenientes de diversas formações disciplinares, que se lançam na realização de consultorias em áreas afins. São fatores que inauguram um momento de grande especulação quando quase tudo pode

ser dito, tendo em vista a pretensão de diagnosticar a cultura de uma organização, empregada usualmente no singular. E isso, numa tentativa de englobar a cultura no mito da racionalidade das organizações, seja através de seus atores econômicos pretensamente autônomos ou de estruturas institucionais totalizadoras irrealistas. Chega mesmo, a ponto de formular propostas de mudança cultural que prometem *criar uma (sic) cultura forte e/ou verdadeira*, capaz de resultar em elevação geral de desempenho. Tudo isso, como veremos em maior detalhe, aparece numa consequência lógica da abordagem funcionalista de cultura, assim aplicada em ambientes organizacionais. Em uma aplicação que rapidamente mostra seus limites, apenas útil no campo discursivo; isso, porque para ser minimamente operacionalizado, superando a esfera política, precisa estar vinculado às famosas pesquisas sobre clima organizacional, em sua única aplicação prática. Ao que parece, um fruto inevitável da fixação na definição do conceito de organização empregado que, em última instância, permite a separação excessiva da reprodução de suas estruturas, em material e simbólica. Algo que não se coaduna com a realidade empírica, ao não permitir o entendimento da mudança social, embora facilite seu uso retórico e ideológico.

Contudo, mesmo decorridos todos esses anos, muito pouco foi feito em termos instrumentais, no sentido de prover a gestão com ferramentas que incorporassem essa nova ordem de necessidades. E assim, a bibliografia em administração de empresas, especificamente em Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO), tem tratado a cultura em termos exclusivamente funcionalistas, pouco adiantando remendá-lo com o “conceito” de clima organizacional, já que apenas revela sua carência empírico-gerencial. Uma inconsistência, no caso de DO, advinda da formação de sua proposta a partir da matriz behaviorista encontrada nas ciências do comportamento, e apropriada pela TGA desde a Teoria das Relações Humanas. Assim, segundo um famoso manual de administração, mudar uma cultura organizacional seria o equivalente a inserir novas atitudes, percepções, expectativas, mentalidade, habilidades, resultados etc em dado grupo, pré-qualificado como um sistema orgânico, definido como flexível e participativo, em contraposição a mecânico e repressivo (CHIAVENATO, 1997). Ou, mais especificamente ainda, conforme a explicação do professor em comportamento organizacional da Harvard Business School:

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

A obra citada é emblemática à nossa análise. Afinal, a sequência dos capítulos porta um tipo de eloquência conceitual que fala por si mesma. Assim, após a apresentação inicial onde relaciona inteligência emocional e globalização, inicia um percurso de temáticas típicas da psicologia organizacional, numa sequência que vai do comportamento à percepção, desta à aprendizagem e então à motivação. Por fim, inicia um trajeto bastante escorregadio em “O Grupo” e “Liderança e estilos de comando”, mas que deixa o leitor “órfão-de-pai-e-mãe” no último capítulo, “Gestão da Mudança”, cujo conteúdo, repleto de contradições, parece mais apropriado a uma estante de auto-ajuda, revelando claramente os limites do funcionalismo frente à dinâmica da mudança social:

A resistência à mudança, o medo ou a relutância em fazê-la são problemas cotidianos nas empresas [...] Por trás de tanta relutância às mudanças estão os pensamentos distorcidos na mente das pessoas (p: 259); [para mais à frente explicar que] [...] a mudança se inicia dentro e a partir de cada uma das pessoas que formam essa organização (p: 272); [mas então diagnostica:] Por que nos custa tanto aceitar o processo de mudança? Porque nos obriga a mudar crenças arraigadas no mais fundo de nossa mente e nos cria a sensação de insegurança e angústia que aumentam a percepção da defasagem entre o que temos gravado e a informação que interpretamos a partir do ambiente (p: 288) (SOTO, 2005).

Justiça seja feita, o exclusivismo funcionalista não é limite trazido originalmente pelo enfoque behaviorista, estando vinculado à TGA desde seus primórdios, e ainda à espera de novas soluções de continuidade, dando maior coerência a suas contribuições em cultura – quando as categorias de análise requerem acompanhamento de certo nível de fluidez ou completude. Senão, ocorre que, seguindo a lógica tradicionalmente encontrada nesse campo, estabelecida uma racionalidade oficial, segue-se a possibilidade nada desprezível de surgirem construções analíticas que passem a marginalizar os “outros” pontos de vista, de resto, sempre presentes. Assim, não é incomum encontrar classificações que busquem algum tipo de isolamento da diversidade, como portadores de resistência ao processo de mudanças, e até mesmo como uma espécie de patologia. Aliás, existem referências bibliográficas em gestão de mudanças que se valem de princípios claramente etnocêntricos, já que entoados em nome da evolução humana, contra possíveis “eliciadores de resistência coletiva”. Como abundam referências nesse sentido, até em matizes que se opõem, opto por ilustrar essa questão com o clássico da Gestão da Qualidade em seu maior guru, Deming (1990), onde encontramos o capítulo intitulado “Doenças e Obstáculos”. Nele, o autor “excomunga” algumas práticas por ele relatadas como intrinsecamente nocivas, embora no conjunto da obra pregue a impossibilidade da utilização de soluções prontas, aconselhando a utilização de princípios aplicados em acordo à especificidade de cada realidade.

Entretanto também há exceções que, embrionárias no desenvolvimento de suas propostas, ainda não se consubstanciam em novas opções metodológicas. Ilustrativamente, valho-me de um texto coletivo que remete a questão da mudança cultural ao que seria o trabalho de um “antropólogo social ou organizacional”, mas que, infelizmente, ainda o identifica com a metodologia proposta por Hofstede (1980):

A dificuldade [deveriam dizer a impossibilidade] de se estabelecerem parâmetros culturais que sejam válidos para toda e qualquer sociedade explica, em parte, a escassez de estudos dentro dessa vertente [aplicados à mudança organizacional]. Além disso, o estudioso de cultura organizacional deve estar sempre atento para não cair na armadilha do etnocentrismo (p: 33). O método antropológico, que serve de base para o estudo da cultura organizacional, requer uma ruptura radical com a crença de que existe um centro do mundo, ou que algumas culturas são mais avançadas ou evoluídas que outras [...]. Toda cultura possui uma lógica própria, que deve ser compreendida a partir dela mesma (p: 34). [...] conhecer melhor e respeitar a cultura onde se pretende operar pode representar uma vantagem significativa para a corporação (p: 37). O meio ambiente não pode mais ser considerado algo externo às organizações. Sua influência é nítida nos valores, atitudes e comportamentos das pessoas que as compõem e tem reflexos nos processos decisórios e nas formas de gestão (p: 54) (AIDAR, BRISOLA, MOTTA & WOOD, 1995).

Mesmo com tais concessões – embora mostre algumas das limitações do funcionalismo hermético frente à realidade, não chega a sugerir outros possíveis elementos conceituais explicativos – esse quase exclusivismo teórico-conceitual, ainda, é reinante absoluto nas metodologias em TGA. Se, por um lado, tem apresentado eficácia em operações de rotina, por outro, tem reforçado os voluntarismos hierárquicos e distanciado teoria e prática na gestão de sistemas sociais, especialmente, em se tratando de permanência e/ ou mudança de estruturas e processos culturais.

A história está repleta de eventos que ilustram as consequências de convicções e pensamentos etnocêntricos e sua racionalidade limitada à determinação do bem e do mal, do certo e do errado. Por vezes, isso se apresenta através da pura e simples legitimação hierárquica, por outras, em nome do conhecimento científico em voga, mas que, em seu formato menos nocivo, vem redundando na atribuição do privilégio do bom-senso, sem muita cerimônia.

Estrategicamente, não é preciso uma construção muito sofisticada para perceber os efeitos nocivos das práticas associadas a esse tipo de violência. A inexistência de canais próprios à difusão e elaboração de idéias estranhas à dominante ou, mais ainda, como no caso, sua exclusão e marginalização apresentam potencial suficiente para cercear o surgimento e disseminação seja de propostas inovadoras, seja de lideranças democráticas. Estas últimas, única maneira consagrada de exercício ubíquo da gerência. Igualmente, a completa aplicação desses princípios, anti-sociais, teria

potencial para levar à condenação de qualquer conhecimento diverso ao oficial ou oficioso, a depender do aparato coator. Algo que, localmente bem sucedido, equivaleria à destruição da atmosfera necessária às inovações, independentemente do mantra, “cultura de inovação”, entoado pela gestão. Nesse caso, os adaptados aprenderiam a reprimir suas idéias sob o risco de serem marginalizados ou excluídos. Entretanto, se essa reflexão é perturbadora, felizmente, as formas de etnocentrismo tem se revelado esforço inglório, e seu efeito, restrito a prazos cada vez mais curtos, posto que a história venha demonstrando que a diversidade de pensamento sempre existirá, e mesmo, tendendo a crescer (CASTELLS, 1999).

Especialmente no que diz respeito ao instrumental proposto por essa tese, a aplicação do enfoque tradicional tende a deixar a organização muito aquém do que seria razoável à criação e manutenção dos propalados ambientes culturais criativos e inovadores. Ao contrário, a disseminação de posturas totalizantes, que redundam em marginalizar o diverso, inibiria o exercício de novas construções de significado a partir de atividades coletivas, ao tolher a pessoa ou grupo na expressão de seus pensamentos, principalmente no que seria de mais produtivo e gerenciável, a procura por interlocução. Afinal, perguntamos, quais traços culturais seriam alimentados num ambiente em que a *verdade* viesse da posição hierárquica, não permitindo sequer discussão aberta quanto ao *mainstream*? A resposta parece fácil e tem expressão na cultura popular brasileira: tomada a decisão quanto a uma nova “norma” até então estranha ao meio, *manda quem pode, obedece quem tem juízo*; afora isso, restam os doentes e os criadores de caso, sem capacidade de discernimento.

De resto, não haveria porque tecer considerações quanto a culturas locais num ambiente em que a verdade e a cultura fossem dadas conforme os humores de quem tenha autoridade legal. A não ser, talvez, para “esmagar a resistência”, num ato verdadeiramente sociopata e “organizacionalmente suicida” empreendedor de um não-lugar, cuja familiaridade silenciosa fosse formada por pessoas que apenas estivessem de passagem. Sintomaticamente, frente a problemas cuja compreensão necessitaria ultrapassar o funcionalismo vigente, os diagnósticos tradicionais costumam mencionar as famosas falhas de comunicação, ou ruídos amplificados por indivíduos problemáticos, isolados e avaliados um a um, no melhor dos casos. Mesmo porque, quando a mudança imposta é muito rápida até pessoas e grupos tidos como “bem socializados”, até então em harmonia ou, mesmo, determinantes do *status* anterior, podem ser postos na marginalidade: na velocidade de uma decisão, o que era entendido como normal ou bom pode passar a ser classificado e tratado como uma espécie de loucura.

É preciso estabelecer a relativização desses possíveis exageros advindos de teorias inadequadas em problemáticas que vão além do aspecto funcional da realidade, no caso, relacionadas à cultura. Elas, ao que a leitura indicou, atingiram o ápice instrumental através do imperialismo das normas de qualidade que, nesta feita, costumam ser adaptadas sem muita reflexão para a gestão de pessoas, dando origem a categorias pretensamente universais. Transplantadas, aplicadas indistintamente em sistemas sociais, as famosas “conformidades” mais atrapalham que ajudam ao entendimento dos processos de mudança. Apresentam-se através de dogmas instantâneos, sequer refletidos pelos grupos e, paradoxalmente, mais comprometidos com a manutenção das estruturas organizacionais que com sua mudança. Reafirmo, especialmente, que tais excessos ainda requerem tratamento mais adequado em TGA, especialmente, no que concerne gestão de pessoas. Uma boa teoria precisa refletir a realidade e seus problemas. Afinal, especialmente em casos de mudança organizacional: “cada organização deve ser percebida em sua singularidade e dentro do universo que a circunscreve” (WOOD, 1995: 3). Essa linha, presente em nossa proposta, deveria ser a primeira característica considerada pela metodologia que pretenda encaminhar qualquer problema empírico cultural.

Como contraponto final, na tradicional gestão de pessoas, os problemas são normalmente tratados em funções desempenhadas através de processos que isolam o indivíduo: um novo elemento é recrutado e selecionado para um cargo, novo ou vago, desenhado impessoalmente; nele treinado, executa suas funções e percebe remuneração e benefícios particulares ao cargo; tem, então, seu desempenho individual avaliado, tendo em vista, mais uma vez, o cargo alocado. Assim, a cadeia de causa e efeito apresenta seus méritos e limites organizacionais frente às legítimas necessidades de permanência estrutural e/ou processual. Contudo, pensar que se possa resolver qualquer tipo de problema a partir dela é apenas um exercício de reducionismo. Isto é, existem questões práticas cujo encaminhamento necessita ultrapassar essa descrição funcionalista, auferindo outros elementos conceituais implicados ao contexto de trabalho cooperado específico. Referimo-nos especialmente àquelas ligadas ao plano da ação coletiva como, por exemplo, a explicação para a recorrência de resultados, ou comportamentos disseminados, que não se coadunem, a princípio, com o plano desenhado. Todo um conjunto de elementos que para ser devidamente explicado, ou traduzido, necessite de certa dose de qualificação suplementar às descrições, preliminarmente, feitas a partir de seu funcionamento sequencial ideal, puro e simples. Trata-se de todo um rol de categorias que escapam à formulação e controle tradicional, embora sejam compartilhadas através de uma ou várias culturas internas.

Estrutura e mudança em Políticas Públicas

O registro seguinte, apesar de particular, foi compartilhado e encontrou ressonância em repetidas oportunidades, seja em períodos de espera que todo aluno aprende a suportar, seja em confraternizações das mais diversas. Sua importância reside em se tratar da narrativa sobre resultados de uma política pública específica, o curso de doutorado em ciências sociais da Unicamp, a partir da visão de um de seus objetos, o estudante.

Os anos seguintes à elaboração do projeto dessa pesquisa desenrolaram-se num itinerário de procura, que atravessou diversos campos disciplinares, uma vez tratar-se de tema transversal, ligado a cultura e mudança organizacional em nossa sociedade. Foi assim que pude perceber e sentir a existência dos “muros” institucionais que separam disciplinas e, dentro delas, até mesmo os temas. Talvez em nome da segmentação do conhecimento, importante na modernidade, encontrei uma espécie de isolamento mútuo impermeável à própria sociedade que propõem entender. Assim, a proposta interdisciplinar do programa não chega a ser efetivada. Entretanto, através de outro caminho, oferece ao aluno teimoso, que insista na adaptação do movimento proposto pelo programa, uma possibilidade semi-errática, multifacetada e absolutamente solitária de visitação multidisciplinar.

Como um formulário ou processo burocrático que perde serventia, essa espécime exótica, muito encontrada na academia, organiza-se em pequenos quarteirões e, no interior destes, em prédios e salas, cada vez menores. Todavia, enganar-se-ia aquele que supusesse encontrar ali certo tipo de essência ou, mesmo, algum elo que explicasse sua especificidade. Nem professores ou debates como ocorriam vinte anos atrás à época de minha graduação. Diferentemente, esse movimento revelava-me, na maior parte das vezes, que essas pequenas unidades constituintes encontram-se silenciosamente trancadas ou sem convivência. Como tal, ainda pude imaginar importante papel de registro, espécie de marcas de pertença de intelectuais que conseguiram chegar lá e viver uma vida dedicada ao conhecimento.

Foi nesse contexto que tomei contato com outra face da dicotomia mudança-permanência das estruturas sociais, em Políticas Públicas. Um interesse pela questão que, na verdade, começara indiretamente. Foi em trabalho anterior, no qual compilei as bases da presente construção, baseada na organização como categoria cultural (D’ASCENZI, 2006). Ocorreu que, naquela ocasião, o campo empírico de pesquisa acabou se direcionando para junto da administração pública de

Campinas. A Secretaria Municipal de Saúde gerenciava, então, uma mudança específica e, principalmente, favoreceu acesso ao *locus*. Mais especificamente, analisei a implantação de algumas ferramentas gerenciais, como artifício de segmentação categorial, de um plano que visava modificar processos e relações produtivas no conjunto das Unidades Básicas de Saúde da cidade. A questão que se coloca, tendo em vista esse histórico, é da possibilidade, senão obrigatoriedade de, agora, retomar aquela discussão no que se refere à utilização da atual produção, abarcando mais um campo da realidade implicado na problemática da mudança social. Mesmo porque, na prática, sempre esteve presente através dos passos constituintes de minha formação e, graças a ela, à formulação desse trabalho.

Alternativamente, e, grosso modo, já que se trata de um subitem, o campo disciplinar em Políticas Públicas revela-se altamente intrincado e, assim, passível de inúmeros recortes explicativos. Consiste em verdadeiro emaranhado de instrumentos e estruturas, nomenclatura e apropriações, manuseados através de decisões empreendidas por uma diversidade de atores potencialmente relevantes a cada situação específica. Tais atores, duplamente sujeitos dessa trama, buscam modificar ou manter uma realidade concreta percebida como (in)desejada, ao que revelam um objetivo verdadeiramente ambicioso: controlar a reprodução de estruturas sociais, nossa conhecida. Para tanto, operam em limites variados, relativos à escola explicativa, relacionados a aparatos institucionais específicos, que se entrecortam, conscientemente ou não, através do emprego de toda uma variedade de ferramentas. Forma, portanto, complexidade mais que suficiente para proporcionar toda uma variedade de desafios ao entendimento por parte do cientista social.

Uma das maneiras mais simples e efetivas de lidar com estruturas complexas, conforme referido, tem sido a de dividi-las e subdividi-las, analiticamente, tentando não perder a dinâmica do processo social envolvido. Ao operar uma segmentação específica, primeiramente, destaco a existência de certos fatores a serem necessariamente considerados em cada estágio do ciclo. Assim, salta aos olhos que existem, de um lado, indivíduos, agrupados em organizações formais e informais, cada qual com suas respectivas visões de mundo mais ou menos compartilhadas; e de outro, um conjunto de instrumentos e prerrogativas disponíveis a cada tipo de organização. Trata-se de alguns elementos relacionais na interação dessa diversidade de agentes sociais que, por sua vez, incorporam seguidas dimensões relativizadoras quanto ao tipo de racionalidade envolvida, e que também estão abarcadas em extensão significativa nos processos que visam mudar algum aspecto social.

Por outro lado, ao contrário do que possa parecer, é muito difícil estabelecer os limites precisos de pertencimento aos conjuntos de atores envolvidos num determinado processo de política

pública. Quanto a isso, há todo um debate em torno da significância causal dos diferentes interesses em disputa e suas respectivas capacidades de ação no contexto organizacional em que operam. Portanto, como primeiro passo, seria prudente deslocar esta discussão, efetuando um recorte que permita englobar essa temática à nossa tese. Nesse intuito, focalizo a discussão realizada entre os que advogam para uma maior *vis-à-vis* menor relevância de indivíduos e organizações, objetivando uma nova tentativa de síntese entre estas duas grandezas explicativas fundamentais. Proponho, então, enunciar algumas teorias e modelos de análise de políticas públicas como introdução ao contraponto, tanto à teoria das escolhas racionais, quanto às de base estruturalistas, em certa medida, ligadas ao neo-institucionalismo. Assim, após descrever algumas questões ligadas ao campo teórico citado, poderemos encontrar o espaço de discussão próprio à proposta dessa tese.

Primeiramente, objetivando elaborar uma espécie de teoria geral baseada nos pressupostos neoclássicos da microeconomia, a Teoria das Escolhas Racionais apresenta-se, e é reconhecida, como herdeira incontestada da matriz liberal. E é dessa condição, que se destaca de outros enfoques políticos possíveis, através de uma racionalidade vinculada à correspondência ótima entre fins e meios, agora aplicada a processos políticos. Assim, mais especificamente, os atores racionais não teriam desejos ou atitudes contraditórios e, portanto, decidiriam de acordo com as regras do cálculo de probabilidades, interagindo com outros atores de acordo com a teoria dos jogos, de maneira positiva e normativa. Derivam, ainda, as implicações de tal correspondência, definindo esta racionalidade como a grandeza que assegura coerência entre preferências e crenças dos atores, sendo estas últimas validadas pela realidade em que atuam. Outro ponto importante, mais recente, é que a abordagem da escolha racional costuma centrar-se nas coerções impostas pelas instituições políticas e sociais aos atores racionais. Desse modo, assume que a ação individual é uma adaptação ótima ao ambiente institucional específico e, nesse sentido, sustenta que a interação entre os indivíduos é a resposta otimizada a partir da relação recíproca entre ambos, dado o conjunto de regras institucionais. Estas normas, vistas como condições do meio, limitariam as opções dos atores, que, por sua vez, produziriam resultados funcionais eminentemente racionais nas esferas políticas e sociais. Em suma, uma explicação da escolha racional visaria descrever instituições preexistentes, e contextos existentes, nos quais as ações empreendidas eram as melhores possíveis, não havendo margem para outro conjunto de escolhas racionais.

Quase no sentido inverso, outra forma de análise desses processos era fornecida por uma espécie de composição do marxismo com o weberianismo. Assim, estabelece o Estado como ponto de partida da análise e centro explicativo dos processos políticos. A partir daí, forma um corpo teórico que surge através da superação interna ao próprio campo, de visões instrumentalistas e/ ou

deterministas do Estado. Que visa formular questões gerais sobre sua natureza e das relações entre os atores, numa espécie de contraponto ideológico à visão pluralista acima, no que lembra mais um embate ideológico contextualizado na sociedade moderna. Alternativamente, esta corrente marxista trata de incorporar uma parte da crítica weberiana que vê o Estado como variável independente, negando o reducionismo clássico marxista, que o vincula a interesses de classe de maneira quase absoluta. Desse modo, mesmo procurando manter toda a sequência axiomática desta linha de pensamento e sua determinação estrutural, passa a aceitar uma autonomia relativa do Estado em relação às classes dominantes. Nesse sentido, apesar de manter as funções básicas de dominação e acumulação do capital por parte do Estado, admite a formação de campos de disputa política de dimensão contingente. Uma autonomia que se originaria da complementaridade e dependência das estruturas de poder. Desta forma, apesar da manutenção da idéia de que o Estado não possa contrariar a acumulação do capital em geral, há atenuação desta característica, permitindo vê-lo agir contra um ou outro interesse pontual, de determinados setores dominantes específicos, em acordo ao eventual contexto. Além disso, concede que a própria organização burocrática também possa contrariar certos interesses, alegando razões de estado ou corporativistas, revelando-se como duas possíveis causas de relativização da determinação estrutural.

Partindo da crítica ao até aqui exposto, o neo-institucionalismo, corpo teórico hoje hegemônico, compreende e assimila diferentes e independentes visões normativas da instituição e do mundo político. Nem indivíduos, nem a estrutura social: este novo institucionalismo enfatiza uma autonomia relativa das instituições e suas estruturas particulares, sem deixar de fora, sequer, a ação simbólica, tendo em vista seu objetivo de transformação social. No que nos interessará, são teorias caracterizadas pela transversalidade disciplinar, bem como, pelo questionamento às visões formais da regra, ao comportamentalismo e ao estruturalismo de onde partem seus segmentos, mas também, segundo as críticas, pelo forte predomínio da empiria e pouca sistematização teórica.

Assim, o institucionalismo da escolha racional foi desenvolvido, em grande parte, pelos próprios teóricos da teoria das escolhas racionais, a partir de casos empíricos, onde as respostas a supostas anomalias se dariam pelo lado das instituições e seus contextos normativos. Em sua peculiaridade, em relação aos outros institucionalismos, importa do domínio da ciência política alguns recursos teóricos – como direitos de propriedade, de rendas e dos custos de transação – tendo em vista o desenvolvimento e funcionamento das instituições. Tudo isso, mantendo sempre o enfoque utilitário-calculador dos atores, em acordo com os preceitos da escolha racional, mas incorporando, também, elemento institucional de consensualidade entre os afiliados, promovido por

ganhos em minimização dos custos de transação, de produção e de influência proporcionados pela instituição.

Paralelo ao da escolha racional, mas ainda em Ciências Políticas, o institucionalismo histórico se coloca contra a análise da vida política focada em termos de grupos e do estrutural-funcionalismo, com seu utilitarismo característico. Para tanto, tenta dar conta de situações empíricas em políticas nacionais e, em particular, da distribuição desigual do poder associada ao funcionamento e desenvolvimento das instituições, através do modo como a organização institucional da comunidade política entra em conflito. Deste antagonismo resultaria privilegiar determinados interesses em detrimento de outros. Tal ação poderia dar-se no interior de uma grande gama de agentes significativos empiricamente considerados, tais como: legisladores, interesses organizados, eleitorado, poder judiciário, movimentos sociais etc. Isto é, opera-se com a mais ampla definição de instituição, que privilegie o elemento contextual normativo, onde acompanha as trajetórias, as situações críticas e as consequências imprevistas. É assim que esse institucionalismo tenta combinar explicações da contribuição das instituições à determinação de situações políticas específicas, em contraposição à avaliação de outros tipos de fatores de mudança, como os desenvolvimentos sócio-econômicos e a difusão das idéias.

Ao mesmo tempo, mas na sociologia, mais especificamente no quadro das teorias das organizações, desenvolveu-se o institucionalismo sociológico num momento de crítica à distinção tradicional entre as esferas do mundo social, de influência marxista. Assim, contando com uma visão verdadeiramente ampla de organização, passa a sustentar que muitas das formas e dos procedimentos institucionais utilizados pelas organizações modernas, mais que uma relação ótima entre fins e meios, deveriam ser considerados como práticas culturais, fornecedoras de padrões de significação. Procuram, então, a explicação de porque as organizações adotam um conjunto específico de formas, procedimentos e símbolos institucionais, com particular atenção ao surgimento e modificação destas práticas, por vezes, dissociadas da pura e simples lógica instrumental. Além disso, distinguem-se, também, dos outros institucionalismos ao adicionar uma dimensão cognitiva à análise, buscando entender como as instituições influenciam o comportamento ao fornecer esquemas, categorias e modelos que são indispensáveis à ação. Mesmo porque, sem eles, seria impossível interpretar o mundo e o comportamento dos atores e, assim, atribuir significado à vida social.

Apesar de indicar imagens relativamente diferentes do mundo político, sem dúvida, os neo-institucionalismos parecem fazer progredir a compreensão da sociedade e suas instâncias organizativas em relação às teorias anteriores, escolha racional e estruturalismos. Principalmente, no

que tange à maior integração entre estrutura e ação na renovação social, tema de nosso especial interesse. Como ressalva, parece carecer, realmente, de uma base teórica mais consistente, o que, por sua vez, dificulta até mesmo seu exame mais sistematizado. Quanto a esse problema específico, a proposta teórico-metodológica detalhada no terceiro capítulo pretende, também, ser uma contribuição ao enfoque sociológico. Um encaminhamento que se inicia com a crítica aos paradigmas originais, de onde se desprendem.

Sobre pessoas e abelhas: conceito e prática em cultura

Uma vez mais, lembramos nossa premissa básica, de que mudanças ocorrem o tempo todo: nesse exato momento, incontáveis estruturas sociais estão se reproduzindo sob essa possibilidade intrínseca a toda e qualquer cultura: o risco de mudanças. E quanto a serem positivas ou negativas? Empiricamente, dado nosso objeto de estudo, compartilhado, isso vai depender dos objetivos da gestão local, hoje pressionada entre as necessidades de inovação e os programas de qualidade, ilustrando mudança e permanência como formas gerenciadas. Afinal, organicamente, é à direção que caberia a difícil tarefa de controlar questões relativas à reprodução, com ou sem mudanças, das estruturas locais e seus respectivos processos, mantendo-os economicamente eficazes e tecnicamente eficientes. Quando esse objetivo é alcançado a partir de um plano aprovado pela direção, a mudança recebe o nome de inovação, assumindo valoração positiva.

Nessa empreitada cada dia mais constante, uma das maneiras encontradas para enfrentar o estado de coisas atual, descrito como crescentemente instável – tido até mesmo como irracional pelo campo da teoria das organizações – tem sido através da incorporação do “conceito de cultura” e suas infindáveis visões e variações: um artifício cada vez mais presente em contextos econômico-organizacionais. Entretanto, revela uma prática ainda carente de clareza e, principalmente, muito aquém de suas potencialidades como ferramenta de gestão. Em muitos casos, a percepção de que existe uma cultura é expressa em termos de incerteza, de problema ou simplesmente como uma explicação do por que as coisas não funcionaram como o esperado. Assim, iniciarei esse item buscando encaminhar melhor essa nebulosa questão, visando tornar a utilização desse conceito menos abstrato e mais inteligível, distinguindo alguns de seus usos e abusos. Peço atenção ao leitor quanto à definição abaixo, já que é peça importante na interpretação de diversos conceitos teóricos

utilizados. Precisam ser lidos à luz da imaterialidade que caracteriza o simbólico, assim, sempre em (re)formulação.

Afinal, o que é cultura? Por que o termo se presta a tantas coisas diversas, causando confusão? Qual seria a origem desse estado de coisas? Vamos por partes, já que pelo menos uma coisa parece certa: tal desordem reinante não se refere à clareza, maturidade ou falta de definição formal quanto ao conceito. Apenas nesse particular alguns trabalhos apontam para mais de uma centena de enunciados e, após vermos o resultado dessa estratégia explicativa, não vejo utilidade em formular mais uma acepção.³³

No que há de mais geral, a tradição antropológica – para alguns uma disciplina pouco conhecida, mas que incorpora o termo como objeto de estudo da ciência desde o século XIX – parece delinear a cultura de maneira bastante pragmática. Segundo ela, como uma primeira aproximação pedagógica, poderíamos contrapor o objeto analisado àquilo que seria do âmbito da natureza, dividindo as respectivas práticas observáveis em natural ou cultural. Ou seja, natureza e cultura se complementariam, nunca estando totalmente justapostos no universo. Alternativamente, um determinado objeto de estudo poderia ser visto em suas propriedades materiais e/ ou espirituais, concretas e/ ou abstratas, práticas e/ ou simbólicas, econômicas e/ ou culturais. Desse modo, por exemplo, o estudo sobre religião, parentesco, folclore, arte, organizações, ciência, liderança etc. poderia dar-se em cultura, já que dizem respeito a criações humanas. Isso, tanto em sua reprodução material quanto simbólica. Trata-se apenas de um recorte metodológico da realidade, que visa destacar aquilo que é característico de uma cultura específica, em comparação a outras, para deixar em segundo plano aquilo que seria comum a todas as civilizações já estudadas, apontando então para o campo da natureza. Ou ainda em outro enfoque possível, o antropólogo poderia estudar a cultura de um país, tribo, instituição ou bairro em seus mais diversos aspectos, mas jamais lhe caberia entender a cultura das formigas ou das abelhas, já que pertencentes ao imutável campo da natureza. Se aprofundarmos o raciocínio, porém, ainda pela mesma razão, não poderia eleger como objeto de estudo o fato da humanidade ser composta por organizações sociais; ou a interdição ao incesto no interior delas, já que essas são características comuns a todos os povos conhecidos e, assim, comportamentos pertencentes à base natural, de leis estáveis, em meio à quais se formam e

³³ KROEBER & KLUCKHOM (1952) aponta um estoque de trezentas definições. Uma verdadeira armadilha para o pesquisador despreparado, que seria certamente vitimado caso escolhesse uma, apenas, segundo suas necessidades imediatas.

transformam as culturas. Mas por outro lado, poderia estudar as representações locais quanto à raça, já que as diferentes visões dessa categoria variaram no decorrer do tempo e de lugar para lugar, consubstanciando-se numa questão cultural, de resto, reforçada pelas recentes descobertas em genética. Eis por que o aspecto funcional não é suficiente para apreender as dimensões simbólicas, senão a descrição material das mesmas.

Ilustrativamente, alguns temas e discussões poderiam ser úteis na descrição ou, mesmo, na exemplificação do nível de complexidade alcançado em Antropologia Social, no decorrer de sua história. Quanto a isso, um aspecto que impressiona aqueles que realizaram o movimento transdisciplinar, a partir de outras áreas de conhecimento, à procura de alento para suas inquietações frente à realidade organizacional, refere-se ao método de pesquisa: a etnografia. Contudo, em nome da clareza, discutirei sucinta e primeiramente a questão do objeto de estudo em antropologia, já que ele precede, em termos lógicos, a utilização do método, além de relacionar-se diretamente ao título desse item.

A cultura tem *status* privilegiado enquanto objeto desta ciência desde seus primórdios. Quanto a isso, a palavra *culture* foi conceituada pela primeira vez em 1871 pelas mãos de quem se convencionou chamar “o primeiro antropólogo” – Edward Tylor em “Primitive Culture”, numa junção de *kultur*, do alemão e *civilization*, do francês – numa composição que une dois aspectos: o espírito humano em sua capacidade criativa artística, do primeiro; e nossa capacidade para modificar e utilizar a natureza, do segundo; ambos, de acordo com nosso livre arbítrio. Uma descoberta inicial que, com o tempo e enquanto conceito foi bastante desenvolvida, demonstrando maior utilidade quando em estado fluído, amorfo. Historicamente, um processo percebido através da elaboração de centenas de definições que apenas vinham atrapalhar a apreensão do objeto cultural de pesquisa e, a partir dessa percepção, sistematicamente abandonada e redefinida em termos específicos, até que se percebesse a inconsistência dessa inversão. Assim, aprendeu-se que a definição deveria ocupar o lugar de resultado da pesquisa e não sua premissa. Mas como o conceito original foi, a partir de Tylor, desenvolvido pelas ciências sociais e em que contexto isso se deu? Brevemente, vamos repassar alguns grandes marcos ilustrativos no desenvolvimento da, então, jovem ciência.

Retrocedendo àquela época, encontraremos a sociedade colonial do século XIX, crescentemente influenciada pela ciência moderna. Muito sucintamente, o colonialismo ditava as relações econômicas e geopolíticas entre as nações, enquanto o pensamento evolucionista, entre outras coisas, proporcionava a legitimação científica e moral para tal, dado o processo de laicização do Estado moderno. Segundo esse enfoque, por exemplo, pensava-se na sociedade ocidental como o

auge da humanidade; às outras, exóticas, e assim classificadas como “primitivas”, restava o papel de verdadeiros laboratórios naturais a demonstrarem as etapas anteriormente superadas pelas metrópoles coloniais.

Desse modo, o Evolucionismo teve grande influência na formação do “estado da arte” geral em humanidades – num início repleto de armadilhas. Quanto a nosso interesse, a crença na unicidade do desenvolvimento social facilitava a proliferação de analogias entre o mundo sócio-econômico e o biológico, confundindo natureza e cultura, provavelmente, devido a nossa constituição física enquanto seres humanos; mas que apenas confundia o fato de sermos, ao mesmo tempo, indivíduos sociais, como veio corrigir Lévi-Strauss mais tarde. É esse o contexto que caracteriza o período em que surgem as ciências sociais e, com elas, os primeiros estudos em cultura. É aí, em meio a esse conjunto de “novos conhecimentos” que a Antropologia Social e Cultural se origina, quase simultânea, independente e especificamente em três regiões do globo – França, Inglaterra e Estados Unidos. Uma ordem de coisas que dá procedência aos três paradigmas iniciais da disciplina, prenúncio de características distintivas em relação às ciências que estudam o mundo material: a concomitância paradigmática³⁴ – grande complicador para quem empreenda um estudo superficial da questão. Uma rápida passagem por cada uma delas, expondo algumas de suas especificidades quanto ao objeto de estudo, pode ser esclarecedor.

A “Escola Francesa de Sociologia” era caracterizada por sua abordagem racionalista (em contraposição a empírica) e sincrônica (a dimensão tempo não importa à análise) do objeto de estudo. Assim, a partir da tradição intelectualista franco-germânica, ela se confunde com a criação da sociologia e da antropologia, que viriam mais tarde, originando o estruturalismo na segunda. Privilegiava a consciência dissociada da história, defendendo a interioridade dos fenômenos sociológicos. Para tanto, construiu um espaço próprio a partir do estabelecimento de uma diferenciação em relação à filosofia e à psicologia, tendo em vista consolidar o campo de atuação da nova ciência. Sua perspectiva era alimentada pelo método comparativo e, assim, voltada para o conhecimento de outras sociedades. Destacava as categorias de entendimento ou representações coletivas para análise. Estas seriam encontradas num intervalo específico, entre as individuais da psicologia e as universais da filosofia. Nesse espaço, procurava ampliar seu quadro de referência empírica a partir da lista das categorias aristotélicas. Buscou, portanto, categorias próprias à nova

³⁴ Para maiores esclarecimentos ver matriz disciplinar em Cardoso de Oliveira (1988).

disciplina: as de entendimento, já tratadas anteriormente por Kant (1724/1804) e, ainda então, influentes no hegelianismo. Quanto ao método, a definição do objeto serviria para delimitar o campo de observação, inclusive quanto ao conjunto de instituições sociais correlatas ao fato, para assim preparar as vias à explicação. Desse modo, segundo Mauss, um de seus precursores, a explicação sociológica estaria terminada quando descobrisse o que as pessoas crêem e pensam; e quais são os que crêem e pensam daquela maneira. Portanto, colocava as noções de categoria social e de simbolismo como centrais. Estabelecia, para tanto, uma ordem racional entre os fatos determinados, do “mais simples” ao “mais complexo”, numa sucessão de formas com um quê de contraditório quanto ao evolucionismo, comum àquela época. Com a superação deste, esse enfoque das sociedades a partir de suas tradições e costumes abriu à antropologia o estudo das sociedades ditas “complexas”, uma vez que as discussões acerca do relativismo cultural demonstravam que, na realidade, não existiriam tais fronteiras entre sociedades de diferentes escalas.

Ainda no final do século XIX, no entanto em outro local, outra tradição, da “Escola Britânica de Antropologia”, distintamente à anterior, caracterizava-se por forte empirismo e mais que na escola francesa acima, embora por outro motivo, expulsava a dimensão tempo da análise: em nome do conhecimento objetivo que, segundo Rivers, seria dificultado pela “história especulativa”. Tratava-se ainda do funcionalismo, que focava a organização social e o sistema de parentesco como objeto de estudo, a serem apreendidos através da observação-participante, no escopo da pesquisa de campo³⁵. Embora também fosse apoiada no método comparativo, diferenciava vivamente as sociedades em mais ou menos primitivas ou desenvolvidas. Ou seja, aqui não encontraremos qualquer contradição quanto ao evolucionismo, de resto, sempre ratificado em termos conclusivos. No funcionalismo, que bem caracteriza as primeiras contribuições desta tradição, a utilização da análise sincrônica estudava as sociedades pensadas através de sistemas que fundamentavam sua organização e funcionamento. Ao antropólogo cabia tentar decifrar tais grandezas. Seu conceito de função evidencia a visão de equilíbrio da organização social estudada, através do funcionamento de sistemas fechados e harmônicos, que invariavelmente levava a uma visão reificada da cultura, derivada em última instância de necessidades biológicas.

Assim, ilustrativamente, na introdução de “Argonautas do Pacífico Ocidental” – obra clássica deste paradigma que tem como título de sua primeira parte “Tema, Método e Objetivo” –

³⁵ Procedimentos de pesquisa empírica explicados mais abaixo.

Malinowski deixa claro que seu alvo é estabelecer um contorno firme e claro da constituição tribal através da apreensão da estrutura social nativa (que ele chama de esqueleto), via método de documentação concreta e estatística; complementada pela delimitação de “os imponderáveis da vida real”, determinando inclusive “o grau de vitalidade de cada costume” (carne e sangue), através da participação pessoal ativa do etnógrafo e suas anotações resgatadas de seu diário de campo; e pela captação dos pontos de vista e opiniões, descobrindo o que faria com que o nativo se submetesse às mais diferentes rotinas e obrigações condicionadas pela cultura, para descobrir os modos de pensar e agir típicos (espírito), formulando resultados. Tudo isso para atingir o que chamava de objetivo maior: apreender o ponto de vista dos nativos, seu relacionamento com a vida, sua visão de mundo. O que, se não fosse pela divulgação póstuma de seus diários, revelaria um romantismo e inocência tipicamente encontrados nos primeiros passos de qualquer quase-ciência.

Finalmente, o terceiro paradigma inicial da disciplina – e que se desenvolve concomitantemente neste período, mas também de maneira autônoma – foi o culturalista da “Escola Histórico-Cultural” norte-americana. Como a inglesa, tem tradição empirista, mas que resgata as categorias tempo e cultura em sua análise histórica, geralmente, voltada para entender processos de mudança sócio-culturais e sua respectiva relação com os indivíduos. Também em conformidade ao pensamento evolucionista da época, seu esforço por compreender as causas do avanço e atraso da civilização estudada, como resultado do trabalho uniforme da mente humana, buscava a origem particular de idéias universais e suas variantes: numa combinação de padrões básicos e particularismo histórico. Mesmo porque, segundo rezava seus postulados, nenhuma cultura conseguiria abarcar todo o leque de possibilidades. Segundo Boas, seu principal formulador, a influência de fatores internos e externos sobre idéias elementares daria corpo a um conjunto de leis que governariam o desenvolvimento da cultura: ambiente e condições psicológicas, grosso modo, determinariam o que seria assimilado ou rejeitado por dada cultura; assim, mesmo fenômenos análogos observados em diferentes lugares poderiam se desenvolver de múltiplas maneiras, indicando a importância de um método histórico objetivo aplicado a culturas particulares.

Em suma, o ponto comum a todos esses pensamentos formulados pelos “fundadores” da antropologia pode ser resumido como o estudo do “outro” e uma deliberada, ou acidental conforme o caso, comparação com a cultura “civilizada” do cientista, numa procura por leis que expliquem a ordem encontrada: lei e ordem. Embora tais objetivos esteja há muito superados, dado estarem fortemente datados e contextualizados, esta ainda pode ser uma boa maneira de entender as características distintivas ao conceito de cultura. Este, desde sua gênese, sempre influenciado e limitado pelo contexto de aplicação.

Comparativamente, a sociedade de hoje é, cada dia, mais complexa e, desse modo, os temas não param de surgir. Sendo assim, muita coisa compôs-se àquilo desde então. Ilustrativamente, o método comparativo passou a ser acessório ao etnográfico que, por sua vez, não parou de se desenvolver e desdobrar no decorrer dos séculos, agregando novos conceitos e técnicas de pesquisa. Uma forma inspiradora de perceber os contornos dessa articulação pode ser através da resposta interrogativa formulada por Cardoso de Oliveira (1988:14) ao explicar o método etnográfico:

[...] não seria a boa etnografia função dessa capacidade de espantar-se, menos talvez com o outro, mas certamente mais consigo mesmo, com esse estranho modo de conhecer que para nós se configura ser a antropologia? Conhecer o outro e conhecer-se não são, afinal de contas, para essa modalidade de antropologia, as faces de uma mesma moeda?

Infelizmente, porém, a apropriação do conceito de cultura pela bibliografia em Cultura Organizacional, mesmo com os desdobramentos em Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO),³⁶ parece ter se dado sem muito cuidado ou discussão, além de pouquíssimo conhecimento em cultura. Quanto a isso, como se vê, são tantas as coincidências nas limitações entre estas sistematizações e as encontradas na gênese da antropologia, que chega mesmo a parecer que tal introdução se deu sob uma revisão bibliográfica, quando muito, ineficiente e descuidada. Penso isso porque aprendi na academia que essa etapa seria fundamental para que o estudante não tentasse “reinventar a roda”. Uma possibilidade que é reforçada pela descoberta da origem dessa nova prática. Ela teria surgido independentemente do “estado da arte” em Antropologia Social, não se valendo dos avanços e troços já sofridos e assimilados no escopo dessa disciplina.

Ao que as evidências encontradas indicam, o assunto parece ter tomado corpo a partir de algumas obras especializadas em gestão, em uma possível consequência da crescente incorporação do “ambiente” à análise em administração, como fator cada vez mais importante³⁷. Com o tempo, tais propostas teriam superado o *status* de modismo, tornando-se precursores dos estudos em “cultura organizacional”. Assim, parece estar se transformando numa espécie de especialização, em administração de empresas e psicologia organizacional, embora aparentemente vinculada a uma única operacionalidade prática, as pesquisas em “clima organizacional”.

³⁶ CHIAVENATO (1999).

³⁷ Segundo os manuais de administração, as primeiras escolas não consideravam essa necessidade.

Verificando a ampliação e detalhamento desse cenário de início desse movimento em meados da década de 80, já havia um conjunto de obras que pregavam filosofias administrativas vistas à época como radicais. Elas consideravam a relevância de aspectos culturais no âmbito empresarial e apresentavam “alguma explicação” para o sucesso econômico japonês, então em evidência, num mundo que começava a perceber os efeitos da aceleração do processo de globalização. Dentre elas, poderia citar: Ouchi (1981), Pascal e Athos (1981), Deal & Kennedy (1982) e Peters & Waterman (1982). Mas, principalmente, destacaria duas obras emblemáticas que consolidaram a importância da cultura no universo empresarial: “Culture's Consequences” (1980) de Geert Hofstede; e “Organizational Culture and Leadership” (1985) de Edgar Schein. Na primeira, Hofstede apresenta uma análise comparativa do funcionamento de uma das maiores empresas do mundo em diferentes culturas nacionais. Na segunda, Schein discute com alguma profundidade a dinâmica cultural nas organizações; ressalta o papel dos fundadores e líderes; desenvolve o primeiro esboço de uma metodologia de análise da cultura organizacional, que denomina perspectiva clínica ou terapêutica.

Penso que essa “outra-origem-tardia-independente”, de estudos em cultura, somada ao pouco cuidado teórico-metodológico poderiam se consubstanciar numa possível explicação para os tropeços revividos em análises culturais sob o âmbito da TGA. Assim, é importante repetir, a excessiva reificação da cultura, fruto de uma visão exclusiva e assumidamente funcionalista encontrada nesse novo campo, fora ultrapassada desde longa data em Ciências Sociais. Complementarmente, e apenas naquilo que mais salta aos olhos através da primeira leitura junto a esta bibliografia, também haveria a necessidade de discussão e refinamento frente ao que a antropologia social chamou de relativismo cultural³⁸ – até que permita incorporar mais possibilidades de referência e vigor para as grandezas culturais pesquisadas. Uma etapa suplantada desde a obsolescência das visões evolucionistas do século XIX e, recentemente, levada às últimas consequências pelos autores pós-modernos³⁹, coincidentemente, nos mesmos anos 80. Curiosamente, a necessidade de um processo semelhante parece ressurgir quando se tenta voltar na história das ciências, ignorando tudo o que já fora dito e escrito sobre o tema.

Ou seja, mesmo essa brevíssima análise comparativa permite evidenciar alguns pontos limitantes, hoje evidentes, quando do surgimento da antropologia. Contudo, apesar da drástica

³⁸ A Teoria da Contingência pode ser uma esperança quanto a essa necessidade, desde que, antes, supere a visão estrutural-funcionalista de seus sistemas.

³⁹ Para maior referência, ver James Clifford: “A experiência etnográfica”.

mudança de contexto, aquelas mesmas necessidades parecem estar de volta, reproduzidas a partir do redescobrimto de que também as instituições de nossa sociedade têm culturas. Uma reaparição patrocinada pela Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO), e cuja influência atinge, inclusive, a bibliografia que trata diretamente de mudança e inovação em contextos organizacionais.

Diferentemente desse tipo de tratamento, e apontando numa direção completamente distinta, hoje, transcorridos mais de um século de pesquisas, a tendência vem sendo acreditar que a cultura mais se assemelhe uma complexa estrutura de significados que os indivíduos tecem historicamente, através de interações cotidianas, e que, assim, dá sentido à vida coletiva, funcionando como código que informa o comportamento: uma espécie de mapa para a ação (GEERTZ, 1978). Idéia que valeria, tanto para grupos humanos, como para suas instituições, independentemente do grau de formalização.

Entretanto, se apenas as questões relativas ao objeto de estudo já não fossem suficientemente constrangedoras, o maior problema encontrado neste confronto está guardado para quando tentamos discutir o método, pedra angular de qualquer campo de conhecimento que requeira *status* científico. Aqui, a Cultura Organizacional encontra quase que um vazio a deslegitimar suas análises e, principalmente, sua possível existência enquanto parte de disciplina autônoma, minando-o em utilidade prático-empírica. Quanto a esse pecado específico, e mesmo não sendo este nosso foco, não consegui encontrar sistematização significativa, apenas propostas isoladas, novamente, complicando inutilmente os estudos dos processos de inovação a partir dessa matriz. Assim, no que pude perceber, todo esforço é empregado no sentido de mapear a “verdadeira” cultura, no singular, a partir de dados fornecidos por dirigentes. Algo que, como desdobramento possível, resultaria em conclusões equivocadas, mesmo porque, a cultura da direção não é a cultura de toda a empresa. Algo que consubstanciaria um automatismo coletivo sem precedentes, mesmo em exércitos extremamente disciplinados. Contudo, mesmo a consecução dessa empreitada parecesse inglória, dada a limitação de instrumentos utilizados para essa pretensa leitura. Quanto a isso, o procedimento adotado pode ser bem descrito, com a realização de pesquisas quantitativas baseadas somente na aplicação de questionários e/ ou entrevistas. Somado a, em alguns casos, pouca observação do comportamento dos atores em situações de trabalho, tendo em vista corroborar minimamente o discurso registrado. Como resultante desse tipo de análise, a cultura é diagnosticada em termos de componentes positivos:

lealdade, excelência, inovação etc,⁴⁰ ocultando-se noções como conflito e poder (PÉPIN, 1998). Logo aquelas que mais interessam à pesquisa qualitativa, como é o caso em cultura, e de maneira mais geral, diretamente ligada aos processos de mudança. Um périplo a partir do qual um desavisado poderia “propor mudanças culturais” que levassem à criação de “uma cultura forte” (sic), capaz de resultar numa melhora generalizada dos resultados institucionais – um caso de magia não estudado por Lévi-Strauss.

Dada a abrangência, e para melhor encaminhar a discussão quanto ao conjunto de problemas relacionados às observações acima, quanto ao método, optamos por dividi-los em duas partes, dessa forma transformados em questões: (1) seria possível tratar a cultura como uma variável interna da organização, ou mais especificamente, um componente sobre o qual o administrador pudesse intervir da mesma forma que intervém em elementos como tecnologia, estrutura organizacional ou estratégia? (2) seria possível desvendar e interpretar essa complexa rede de significados partindo apenas da aplicação de questionários?

Do ponto de vista da tradição em Antropologia, as respostas que nosso grupo de estudos⁴¹ encontrou para essas perguntas foram ambas negativas. Quanto à primeira, mesmo reconhecendo a grande importância que a dimensão cultural exerce na dinâmica organizacional – na medida em que orienta o funcionamento cotidiano da empresa, delimita territórios, define o ritmo de trabalho, organiza as relações interpessoais, imagina soluções para problemas técnicos etc – consideramos frágil o postulado de que a cultura possa ser facilmente manipulada, modificada em função da decisão estratégica dos dirigentes. A cultura encontrada em uma organização não diz respeito apenas ao que se passa na cabeça da direção. Esse é um componente normativo importante, mas toda pessoa é portadora de cultura. Ninguém chega desprovido desses significados à organização, sem símbolos ordenadores da vida coletiva. Tampouco é possível deixar na portaria da empresa a cultura de classe, gênero, religião, região, grupo étnico, profissão e tantas outras possíveis, variavelmente atuantes em acordo ao contexto. Portanto, a dinâmica cultural da organização revela um universo heterogêneo, relacionado a diversas categorias de atores. Mesmo numa possível simplificação, mais retórica que prática, a cultura de uma organização precisaria ser vista como o resultado das confrontações entre microculturas, dos grupos de diferentes naturezas que compõem a organização. Finalmente, não existem “verdadeiras” culturas organizacionais, mas distintas versões sobre a mesma cultura local.

⁴⁰ A análise é normalmente realizada em termos binários, de presença e/ ou ausência de componentes.

⁴¹ <http://dgp.cnpq.br/buscaoperacional/detalhegrupo.jsp?grupo=0079703OMYM832>

Ademais, a cultura da empresa não é independente do ambiente que a cerca. Nenhuma instituição é um universo fechado que produz uma cultura autônoma. Portanto, a cultura de uma organização é, ao mesmo tempo, um reflexo da cultura ambiente e uma nova produção, elaborada e reelaborada constantemente no interior da instituição. Viva e mutante.

Quanto à segunda questão, cientes da complexidade constituinte de qualquer cultura, ressaltamos, naquela ocasião, que seu mapeamento demanda investigação densa. Tradicionalmente, uma extensa pesquisa de campo que, sem descartar o uso de instrumentos quantitativos, deveria assumir como procedimento principal, não apenas a realização de entrevistas aprofundadas com informantes-chaves situados em diferentes posições da estrutura organizacional, mas sobretudo, o conjunto de técnicas de pesquisa próprias da antropologia. E quanto a isso, tornar-se-ia necessária a presença do pesquisador, durante prolongado período de tempo, no cotidiano da organização, em universos-chaves, para que possa construir sua leitura cultural a partir da observação *in loco* do comportamento dos sujeitos em situação de trabalho e convívio social. Ou seja, apenas através de um conjunto de recursos metodológicos cientificamente testados e, assim, consagrados, que em antropologia social ficara classicamente conhecido como etnografia, seria possível confrontar o dito e o feito, isto é, descobrir a cultura através da relação entre o que as pessoas dizem que fazem e aquilo que de fato fazem, em termos de significado.

Como acompanhamos através desse rápido esforço comparativo, a distinção entre o conceito de cultura e aquilo que se convencionou chamar de Cultura Organizacional é substancial. Possuem origem e método distintos. Diferentemente desse último, que ensina carimbar o objeto de estudo como maneira de visualização, uma etnografia tende a fornecer significados detalhados, organizados a partir de estruturas holísticas. Sendo assim, utilizarei esse termo como um nome próprio, em letra maiúscula, sempre que fizer referência ao cabedal criado a partir daquele modismo dos anos 80, e que se perpetua inclusive através da bibliografia em inovação aqui levantada. Portanto, em vista da argumentação, tal cuidado não precisa ser confundido com preciosismo ou divagação teórica de um pequeno grupo. Trata-se de duas coisas distintas que estão sustentadas por tradições diversas. Uma diferença que o analista não pode ignorar, sob o risco de inviabilizar o resultado de seu trabalho de pesquisa.

Antropologia organizacional, uma solução de continuidade

Pude perceber *in loco* que a abordagem empreendida no âmbito do que se convencionou chamar de “Cultura Organizacional”, assim batizada em DO, tem causado grande estranhamento e surpresa para antropólogos que se esforçaram por acompanhar esse movimento. A Antropologia – não raras vezes entendida como um tipo de arqueologia ou de etnologia indígena – é na verdade uma ciência social voltada para a compreensão das dimensões culturais do comportamento social humano. Com pelo menos um século e meio de pesquisas sobre diversidade cultural, – se pensarmos sua origem disciplinar a partir de meados do século XIX – a antropologia também pode ser empregada no entendimento da dinâmica cultural em organizações.

Felizmente, em diversos países do mundo, na medida em que tomavam conhecimento das discussões e tentativas de intervenção sobre cultura em organizações, os antropólogos foram percebendo que se tratava de uma questão sobre a qual poderiam contribuir. Mesmo porque, a forma como a cultura estava sendo pensada não correspondia aos avanços da ciência, fruto de pesquisas de campo ao cabo de toda sua existência. Portanto, estimulados pela ordem de fatores acima, bem como pela visibilidade alcançada pelo tema da cultura organizacional, e graças ao movimento de dirigentes e consultores de algumas empresas, os antropólogos, em diferentes países do mundo, passaram a incorporar a seu campo de investigação os universos empresariais. Hoje, em países como os EUA, a Inglaterra e França, não por acaso berços do surgimento da antropologia, já existem diversos exemplos de pesquisas antropológicas em organizações.

Nessa aproximação contínua, caberia destacar que as reflexões antropológicas sobre a cultura organizacional têm colaborado junto ao campo das práticas empresariais. Diversas empresas no mundo já contrataram antropólogos para realizarem o mapeamento de suas complexidades culturais. Empresas como GM, Nynex, Intel, Xerox, entre outras. Elas queriam conhecer melhor seus funcionários, descobrir quais eram as normas que as pessoas adotavam para avaliar se um comportamento era adequado ou não, desvendar como se processavam as operações da empresa em diferentes contextos nacionais, enfim, conhecer em toda a sua complexidade a dinâmica sócio-cultural da organização. Também no universo empresarial brasileiro organizações como Unilever e Banco do Brasil, dentre outras, já contrataram antropólogos para empreender mapeamentos de suas culturas. Parece haver crescente percepção – enquanto fator explicativo da busca dessas firmas pelo conhecimento antropológico, já como possível desenvolvimento da importância da dimensão cultural na dinâmica organizacional – de que, se a cultura importa, ela não é, todavia, uma ferramenta que

pode ser manipulada de forma superficial. Em sentido oposto, a cultura tem raízes profundas e complexas. Sua interpretação extensiva tem exigido, tradicionalmente, investimento em pesquisa de campo sistemática de longa duração realizada por especialistas. Um empecilho histórico a sua incorporação ao cotidiano institucional e objeção sobre o qual essa tese busca contribuir.

Avançando em nossa discussão, mas ainda segundo esses antropólogos, para ser clarificada, a mudança cultural não pode ser pensada como resultante da reprodução de espécies naturais ligadas direta e exclusivamente a funções específicas. Ao contrário, tal dinâmica só ocorre porque suas estruturas têm aspecto múltiplo, que podem ser estudadas e apreendidas através de um esforço de distinção em práticas e respectivos contextos. Um exercício metodológico empreendido tradicionalmente através da etnografia e seus desdobramentos que, no conjunto, visam contribuir na adaptação do método às peculiaridades do *locus* de pesquisa, no caso dessa proposta, das organizações contemporâneas e seus processos decisórios.

Contudo, desvendar todas as estruturas culturais de um lugar supõe longo período de permanência. Algo ainda pouco usual em nossas instituições. Uma barreira prática que tem se colocado à disseminação do método nesses contextos, embora tenha forte razão de ser. Isso porque a etnografia não é apenas mera convivência na empresa, mas, principalmente, uma observação sistemática e metódica para obtenção e análise de registros simbólicos que revelem elementos de significado local, das culturas da empresa. Utilizando técnicas de pesquisa específicas, seus métodos procuram tanto as dimensões significativas da empresa quanto aqueles “pequenos detalhes”, que parecem mesmo insignificantes. Porém, portadores de muita importância para a compreensão do universo simbólico da organização.

A etnografia é marcadamente empírica e comparativa. Dois procedimentos lógicos são característicos da metodologia etnográfica: a observação-participante e a descrição densa. A observação-participante requer amplo acesso às diferentes dimensões da realidade etnografada para obtenção de informações cujo critério de relevância é definido pelo pesquisador treinado, e não é dado à *priori*. Tal processo de observação deve-se dar em diferentes ambientes e situações, através de permanência prolongada para identificação dos fatos sociais relevantes que expressem a cosmovisão e auto-representação que a empresa (re)produz: objetos e acontecimentos que configuram a realidade cultural da empresa, entrevistas, conversas, observação *in loco*, registros, assistência a reuniões, rituais, festas, eventos, mas, também, análise de documentos, peças de comunicação na diversidade de ações corporativas. Já a descrição densa é o resultado analítico da

sistematização dos dados coletados a partir da observação participante, proporcionando a construção de categorias de entendimento, tanto em gênese quanto em funcionamento ou extinção.

As pesquisas demonstram que investir em metodologias que incorporem mais elementos conceituais, além do funcionalismo, pode se traduzir, inclusive, em interessantes contribuições às políticas definidas em gabinetes fechados, às vezes de forma aleatória, e não raro, com impactos extremamente negativos no “clima organizacional” e, portanto, na *performance* geral, como é fartamente documentado em jornais e literatura especializados. Na face oposta, a compreensão de algumas das características significantes da cultura organizacional, em seus diversos níveis de complexidade, permite habilitar os dirigentes para uma intervenção mais qualificada na realidade organizacional, ao eliminar alguns dos custos, materiais e morais, advindos de mudanças de rumo tidas como necessárias pela gestão.

Esse foi o marco de referência que encontrei no grupo que já vinha desenvolvendo programa de pesquisas nessa área na Unicamp desde os 80s. Um empenho – que envolveu a cooperação interdisciplinar com a linguística, a economia, a administração e outros profissionais de diversas disciplinas, até mesmo aquelas aparentemente distantes, como a Ciência da Computação – condensado na formulação e execução de "Projeto Temático em Culturas Empresariais Brasileiras" e no desenvolvimento da Etnografia Compartilhada.⁴² Nesse projeto fora colocado o desafio de pensar etnograficamente as organizações empresariais brasileiras e/ ou que atuam no país (e no exterior), tais como o Banco do Brasil, o Banco América do Sul, a Telebrás, o Banespa, a Odebrecht, a Unilever, dentre outras. Foi apenas a partir do acolhimento recebido nesse grupo que pude concentrar esforços de renovação teórico-metodológicos no âmbito dos programas de pós-graduação junto àquela instituição.

Retornando ao plano das comparações gerais, podemos perceber padrão semelhante, no sentido de recorrente, ao considerarmos o desenvolvimento das ciências que formam a TGA. Assim, os tipos de distinção fartamente citados também causaram tropeços tanto nas Ciências Econômicas nos idos dos séculos XVIII e XIX, quanto em suas irmãs sociais, mais jovens, a partir do final desse período e início do XX, normalmente, em suas respectivas formações. Coincidentemente ou não,

⁴² Entendo que esta metodologia foi um importante passo na adaptação da etnografia tradicional ao permitir melhor utilizá-la em ambientes institucionais, onde se reproduzem estruturas orgânico-hierarquizadas voltadas para uma lógica instrumental tão peculiar quanto conhecida daqueles espaços. Trata-se de passo decisivo que ampara o presente proposta, seguindo o caminho aberto. Para uma melhor compreensão, ver RUBEN (1986), por exemplo.

quando ainda buscavam o *status* de ciência, e eram sistematicamente comparadas com suas congêneres do campo da natureza, exatas ou biológicas, tendo em vista o reconhecimento já então gozado por estas. Contudo, tem-se hoje a clareza de que ao contrário destas últimas, naturais, os estudos em cultura não se prestam em classificar as diferenças em termos absolutos, mas relativos, já que as pessoas, ao contrário das células e dos corpos inertes, podem refletir e escolher em meio a um cardápio de opções percebidas, prestando-se mais à interpretação que à prescrição. É assim que, sem a relatividade entendida a partir da racionalidade diversa não há que se falar em cultura. Por isso, apenas a funcionalidade, que é suficiente para explicar o campo material, totalmente manipulável, não mantém essa desenvoltura ao tratar, sozinha, uma cultura específica que não seja, por exemplo, a das formigas.

Avançando, em “A Interpretação das Culturas” (1978), Geertz nos leva a perceber tais diferenças através de um evento hipotético muito simples, mas esclarecedor. Através dele, fica fácil perceber o quanto se perde das ocorrências que presenciamos quando nos atemos a uma descrição sumária do funcionamento das mesmas:

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

Outra questão relevante diz respeito à relatividade, aplicada em substituição ao estabelecimento de pares dicotômicos. Assim, alternativamente à distinção entre organização formal e informal, por exemplo, – iniciadora de toda uma linha de pensamento que se inicia com o RH – o relativismo metodológico permite incorporar a fluidez da realidade às análises. Afinal, mais que essas duas possibilidades de classificação, dada pela escolha binária em *ser ou não ser* formal, a realidade cria situações cuja consideração precisaria estar amparadas por construções teórico-

metodológicas com potencial para perceber diferentes níveis de oficialidade, caso a caso, em acordo às necessidades de pesquisa, e nos moldes dos limites e continuidades encontrados em Turner (1974). Ilustrativamente, em termos mais palpáveis, poderíamos quase que visualizar essa questão ao partirmos de diferentes recortes de uma mesma realidade. Como o entendimento de situação hipotética em que buscássemos explicar a formação de dado conflito qualquer, alternativamente, do ponto de vista da chefia *vis-à-vis* de um ou outro de seus subordinados; do pessoal administrativo *versus* da produção, marketing ou finanças, logística e um fornecedor etc. Afinal, em Antropologia Social, desde os estudos etnológicos do início do século passado, prescreve-se que os alinhamentos no interior de uma disputa podem estar diretamente ligados ao escopo das partes envolvidas, isto é, o contexto também precisaria ser trabalhado em termos de tempo e espaço, caso o entendimento seja relevante.⁴³

Mas principalmente, por tratar-se de assuntos, temas e técnicas infundáveis, posto que a realidade tenha apresentado incessantes casos particulares, podemos almejar o entendimento através de interessante e útil paradoxo-síntese: note-se que de um lado, a cultura, em si, é elemento conservador das estruturas sociais, podendo ser descrita e reconhecida em suas características constitutivas. Contudo, de outro, carrega consigo o “risco” da mudança, possibilidade inerente a toda, e qualquer, vez que é ativada, a cada mínimo evento de reprodução estrutural, num processo levado a cabo por sujeito(s) pensante(s) a partir de contextos nem sempre previsíveis e, em certo sentido, únicos. É nesse espaço aberto, entre permanência e mudança, que a gestão pode encontrar todo um universo de intervenção, renovando continuamente o processo de humanização e democratização do trabalho, este último, categoria histórica originada na Idade Antiga, quando prática associada à vergonha, tortura ou escravidão. Assim, historicamente, e da mesma maneira, trata-se de tendência que aponta para a possibilidade de superação do funcionalismo, puro e simples, posto que a humanidade não se constitua em máquinas ou organismos, nem de inteligências individuais, mas de seres sociais, apontando para o *lócus* coletivo a ser analisado. Uma constatação que, na prática, já fora realizada, faltando apenas uma teorização condizente junto à TGA, campo disciplinar hegemônico àqueles meios.

Sempre nessa direção, também hoje a mudança aponta para a necessidade em agregar elementos conceituais complementares à funcionalidade. Mesmo porque, presentes e atuantes

⁴³ Um entendimento encontrado, por exemplo, em “Os Nuer” de Evans-Prichard.

naqueles meios, embora diluídos, sem tratamento sistemático adequado, e, assim, sob domínio subjetivista, pseudocientífico, caracterizado em perfis profissionais adequados ou inadequados. Ainda, ligado ao indivíduo e seus “conhecimentos, habilidades e atitudes”, mais ou menos voluntaristas, conforme o caso, e acionadas em suas relações interpessoais. E dada essa ordem de coisas, torna-se cada dia mais necessária alguma forma de incorporação formal de grandezas coletivas ligadas a contextos de trabalho específicos. Um movimento que promete representar reduções significativas na percepção do uso das formas de violência por parte da gestão de organizações. Senão, para não atrapalhar, é melhor ficar com o velho jargão gerencial que ensina: *a teoria na prática é outra.*

Capítulo 3.

Da etnografia compartilhada à etnografia customizada

Finalmente, temos elementos necessários ao objetivo da tese: formular um desenvolvimento do método etnográfico, adequado ao contexto organizacional capitalista contemporâneo. Um lugar de lugares com características próprias em termos de tempo e espaço. Onde a dimensão poder, em sua forma mais ampla possível, acompanha toda uma instrumentalidade mutante, nem sempre em acordo à racionalidade discursiva, conforme ilustrado no capítulo precedente.

Em trabalho anterior, demonstrei alguns outros sentidos na utilização do cabedal antropológico. Tendo como ponto de partida a etnografia compartilhada e seu método de adaptação aos espaços institucionais, pudemos desenvolver ali um esforço focado na adequação da dimensão tempo às demandas do universo gerencial. Um desdobramento que visou trazer elementos explicativos inéditos *on line* às análises organizacionais, conquanto se equacionasse a dimensão tempo. Assim, a etnografia customizada – uma etnografia compartilhada parcial de uma ou duas categorias locais escolhidas – fora utilizada como alternativa a uma extensiva visão holística das estruturas sociais, substituída naquele trabalho por uma relação análogo-interativa entre as profissões presentes no universo etnografado, visões parciais daquela realidade, percebida a partir de identidades que se viam ora como distintas, ora como idênticas (D'ASCENZI, 2006).

Para chegar àquela construção, problematizei o lugar comum de algumas correntes em ciências sociais que ainda advogam as alterações institucionais como meras adaptações ao meio – por exemplo, às fases e lógica do atual sistema capitalista e seus mercados – traduzindo um funcionalismo meio fora de época. Empreendi, então, um exercício metodológico que objetivou obter uma visão simultânea, não apenas em termos funcionais, mas também quanto aos diferentes papéis e visões ali representados; tendo em vista duas categorias locais definidas como paradigmáticas ao modelo formal de gestão analisado, para então recortá-las daquela realidade e melhor entendê-las como componentes daquele contexto – um conjunto de verdades parciais de duas categorias locais linguisticamente reconhecidas pelos participantes daqueles espaços a partir de dado plano da política pública local. Em suma, um formato que visou entender de maneira sistemática e crítica os instrumentos e novidades prometidas por aquele modelo de gestão, e isso, em diferentes unidades da mesma rede, através das pessoas que lhe davam vida. Enfim, uma etnografia da tentativa de mudança no modo de trabalhar trazida pelas “mãos competentes” de quem decide.

Já naquela ocasião, tentava demonstrar a viabilidade de uma alternativa simplificada, porém pragmática, em relação a um amplo conhecimento das culturas locais proporcionado apenas através da execução de uma etnografia nos moldes da tradição antropológica. Algo que levado a cabo, se por um lado garante uma melhor apropriação do espaço prático-simbólico, por outro, traz consigo o descompasso nas dimensões tempo e espaço entre os universos etnográficos e gerenciais.

Ou seja, em termos concretos, demonstrava na prática que a etnografia customizada poderia ser dirigida para algum ponto ou agregado específico com relativa eficácia; e em tese, pareceu viável concluir que o abarcamento do monitoramento cultural pode ser mais ou menos ampliado arbitrariamente, dependendo apenas das necessidades de pesquisa ou, por que não, pela relação custo-benefício planejada.

Num sentido específico, pensando apenas na prática de gestão, a pesquisa revelou encontros e complementaridades promissores na direção da possibilidade de utilização institucional de metodologias similares àquela; e isso, ao levar para a atividade gerencial o que tradicionalmente se configura numa maneira elegante de se definir imponderabilidade, no melhor dos casos. Assim, analisar comparativamente as descrições da organização como uma categoria de entendimento constituída social e historicamente através das diferentes trajetórias intelectuais e morais atuantes na organização consubstancia-se numa explicação, relativamente eficaz, dos fenômenos sociais correlatos a ela, especialmente, em termos de estabilidade e mudança de suas estruturas.

Retornando ao plano mais geral, a partir do caminho acima, achava possível trabalhar com a premissa de que ainda haveria espaço para continuar melhorando esse entendimento – que clarifica o julgamento das representações que as organizações e suas derivações internas e/ ou externas fazem umas das outras e de si mesmas, através das pessoas que lhe dão corpo e espírito. Quanto a este novo objetivo, pretendi continuar aprofundando a percepção da mudança, mas agora em termos de direção e dinâmica. Esta contribuição visa oferecer uma alternativa ao uso da força, quando um determinado princípio de ordem é escolhido pela gestão e, possivelmente, percebido como aleatório, embora imperativo, por parte de seus colaboradores. Assim, continuo apostando na possibilidade da paulatina melhora na dinâmica social de espaços institucionais, através da tentativa de uma maior identificação e articulação das diferentes centralidades locais e dos múltiplos ordenamentos presentes. Algo que parece possível através de um método que pretenda uma crescente inclusão, que possibilite tirar as pessoas progressivamente da marginalidade que lhe restam em certos esquemas atuais, para realmente integrá-las à organização, assim, com objetivos mais amplos e mais efetivos.

Destarte, se aquele trabalho reforçou a relevância analítica da organização como uma categoria antropológica – pela revelação de como as instituições e seus indivíduos pautam e reagem, por vezes vigorosamente, em relação a outros tipos de comportamentos e projetos de “outras” organizações, concretas ou abstratas, formais ou informais, e das mais diversas origens e finalidades – os limites nessa linha de pesquisa ainda parecem longe de ser alcançados, o que torna possível avançar ainda mais. Neste trabalho, partindo da percepção de toda a gama de verdades parciais da realidade organizacional mencionada, pretendo continuar o caminho que leve à construção de uma proposta de classificação e mapeamento da heteroglossia que esteja cercado a categoria local recortada para análise, para então testar comparativamente as representações devidamente agrupadas. Afinal, entendo que algo precisaria ser feito com a demonstração empírica de que mesmo trabalhando juntas, diária e cooperativamente, as pessoas tendem a construir estruturas de significados distintos, com explicações e organizações próprias. Cada qual destacando contextos específicos, e isso, mesmo em se tratando das mesmas ferramentas de um modelo de gestão formalmente teorizado e cuidadosamente implantado. Dessa forma, uma ação institucional mais consciente, e socialmente responsável, poderia ser alcançada através de uma melhor consideração da diversidade de entendimentos nativos e suas maneiras de organização – com lógicas e direção mais ou menos específicas em seus diferentes tipos de relação, possibilitados e referenciados por conceitos polissêmicos quanto à organização.

Dando prosseguimento a essa ordem de inquietações, reitero a pretensão em problematizar alguns contextos de ação, já que é neles que as estruturas organizacionais se reproduzem, sofrendo o risco da mudança (SAHLINS, 1990). Além disso, a relevância à análise é constatada localmente ante as necessidades e problemas do ponto de vista da gestão local, conforme preconiza a etnografia compartilhada em sua adequação à dimensão espacial; mas com o foco em uma ou poucas categorias locais, seguindo o desenvolvimento de uma etnografia customizada em sua noção de tempo. Portanto, a construção da categoria etnografada deve seguir a trilha dos significados localmente compartilhados, assim, com potencial para criar fronteiras identitárias com algum nível de persistência (BARNES, 1969). Definida, será classificada a partir dos elementos conceituais utilizados na crítica de Fraser (1987) a uma das principais construções de um determinado tipo de teoria social marxista, que além de inspirar essa nova construção metodológica, em conjunto com Ruben (1986), orientou minha leitura de Gramsci (1976) e (1978) quanto à necessária atualização de conceitos, especialmente no que se refere ao papel determinante do contexto. Finalmente, quanto aos demais atributos dessa análise classificatória, trata-se de exercício balizado pelo entendimento da organização e seus significados em formato de rede social (BARNES, 1987), embora as conexões

entre os elos fossem atualizadas pela noção de limites e continuidades explicados por Turner (1974). É sob essa base teórica que os contextos organizacionais serão analisados.

Dessa forma teríamos: funcionalidade, intencionalidade, linguisticalidade, consensualidade, normatividade e estrategicidade. Todos, elementos conceituais a serem utilizados *a priori* na classificação dos diversos entendimentos das categorias nativas destacadas e detalhadas para análise, etnograficamente falando, no âmbito da pesquisa empírica. Tal classificação teria por objetivo melhor entender e perceber a organização dos significados presentes, em meio a toda uma gama de interpretações da categoria cultural selecionada para análise, por meio do agrupamento e comparação dos entendimentos observados, tendo em vista um mapeamento intersubjetivo em redes de significado. Nessas, os elos de ligação entre os agentes poderiam ser entendidos individualmente como relações de gênero e, assim, analisados em seus limites de consensualidade em idéias ou interpretações. Formariam, então, a interpretação de um sistema construído a partir do que seja encontrado pelo cientista nas instituições sociais em estudo, consubstanciadas numa rede de conjuntos de entendimento da categoria local em análise.

A princípio, penso que a aplicação empírica dessa formulação teórico-metodológica reúne potencial para contribuir em estudos da dinâmica das relações sociais em grupos identitários no que tange a seus diversos aspectos culturais. Inserida numa perspectiva mais geral ajudaria a entender, por exemplo, a construção do conhecimento; a mudança tecnológica; os possíveis matizes em, e entre, papéis sociais correlatos; a relação contextual entre os sexos; a relação entre o privado e o público; entre o dominante e o subordinado e outras. Através de análises que busquem dissolver essas possíveis dicotomias na diversidade contextual que as originaram. Incorporando e superando o enfoque descritivo, através do reposicionamento em termos das afinidades sutis da relação, inicialmente caracterizada pela dualidade. Em que o sujeito é aquele que sujeita e é sujeitoado, já que participa na ativação da estrutura de maneira reiterada ou contínua. Mesmo, se o campo empírico assim exigisse, quanto aos limites e continuidades das diferentes interpretações postas, que se apliquem a uma dada realidade, dando ensejo à maior ou menor probabilidade de atuação organizativa em possíveis níveis de formalização, cooperação e conflito, permanência e mudança. Um tratamento metodológico que parece especialmente adaptado a contextos organizacionais, onde, há algum tempo, e mesmo entre os estudiosos em TGA:

Esta antiga categorização – empregados/ patrões/ clientes – também agora precisa ser revista, porque as relações de trabalho atravessam alterações, em função das demandas dos novos valores. Os empregados, patrões e clientes podem participar simultaneamente das três categorias, admitindo-se transitividade entre elas” (ALMEIDA TEIXEIRA & MARTINELLI, 1993: 19).

As evidências quanto às considerações acima estão por toda parte, consubstanciando-se mesmo em instrumentos e ferramentas consagradas de gestão como, por exemplo, a “Avaliação 360”, comercializada pela SER HCM e explicada em seu *site*.

Contudo, antes da construção prometida, vislumbro ainda que outros conceitos precisem de tratamento preliminar à formalização. Especialmente tendo em vista a discussão sobre inovação, em capítulo precedente, quando construí a idéia de que esse termo – muito utilizado pela visão de mundo da gestão em empresas quando em busca da realização de processos de reestruturação – cumpre um grande escopo de significados, sendo mais bem enquadrado como uma mudança muito particular dentre as possíveis, para assim ser inserida em uma variável social maior que a engloba, da mudança das estruturas sociais.

Em busca do “elo perdido”: entender a sociedade pós-moderna

Em mundo relativamente distante ao de William O. Perkins III, o *trader* texano de nossa introdução, encontramos outras racionalidades e, com elas, uma ordem de preocupações distinta. Mais especificamente, em um “lugar” próprio, há uma grande discussão quanto à relatividade da desejável neutralidade e objetividade no trabalho científico.⁴⁴ Em Antropologia, por exemplo, o “movimento” pós-moderno chega mesmo a questionar a autoria e facticidade do texto etnográfico, empírico, observado e narrado. Pessoalmente, mesmo sendo, por vezes, parte desse mundo, não costumo ir tão longe, embora reflita, apenas, que um autor precisaria ter alguma preocupação com a possibilidade de seu trabalho, transformado em discurso, vir a ser utilizado pelo outro que dele necessite em seu “trabalho”. Pelo menos, foi por isso que retornei à academia, onde aprendi que a relação entre pesquisador e objeto de estudo é sempre uma interação complexa, especialmente, quando o investigador e o sujeito investigado estão inseridos num mesmo universo de experiências humanas⁴⁵, influenciando e sendo influenciado, um pelo “outro”.

A proximidade (ainda que muitas vezes meramente física) entre o sujeito e o objeto do conhecimento, requisito metodológico central da metodologia qualitativa, favoreceria o comprometimento subjetivo do pesquisador e

⁴⁴ Martins (2004).

⁴⁵ Da Matta (1991).

conduziria a trabalhos de caráter especulativo e pouco rigorosos, arriscando, assim, a neutralidade e a objetividade do conhecimento científico. (MARTINS, 2004: 293).

Contudo, mesmo sendo possível, não pretendo iniciar uma discussão sobre ética, mas numa outra direção possível, tomar o cuidado necessário à prática científica, encontrando um lugar distinto da militância ideológica, de um lado – num esforço por ir além de vitimizações cientificamente estéreis, que de resto, são desenvolvidas com mais propriedade e riqueza de recursos pela mídia televisiva, como bem disse nossa saudosa professora Ruth Cardoso em sua última ABA (Associação Brasileira de Antropologia); e de outro, do pragmatismo estabonado e simplista, percebido no tratamento dado ao conceito de cultura em *Cultura Organizacional*. Afinal, o que fazer quando se pretende compreender mais do que seria possível com um arcabouço teórico que sempre coloca o capitalismo e seus mercados como variável independente, como uma dimensão explicativa última e total? Quando se pretende propor uma hipótese que reserve esse papel a indivíduos e suas múltiplas redes, formas de sociabilidade, estilos de vida, deslocamentos, conflitos e tantas outras formas de ação, contextualizados por aquela estrutura, mas não limitados a ela? Quanto a isso, a falta de problematização e busca de sutilezas na dinâmica das relações de dominação e subordinação, também no mundo do trabalho, tem levado à simplificação da análise, tornando-a, no primeiro caso, uma mera informação estatística quanto à estrutura social dada, e em ambos, uma explicação empiricamente pouco ou nada explicativa. Já discuti suficientemente o enfoque dado em *Cultura Organizacional*. Agora, vou introduzir minha proposta metodológica com um debate sobre a outra causa da confusão citada.

Pois bem, resguardada a legítima inevitabilidade da prática política – bem como do juízo de valor simplista que divide a sociedade em organizações “do bem” e “do mal” – chamo a atenção para o que poderia configurar-se em “tropeços”, como os percebidos no exame detalhado da Teoria Crítica, em especial ao se pretender o entendimento da mudança social sob essa ótica. E a propósito dessa questão, destacaria o trabalho de FRASER (1987) que discute a Teoria Crítica, datando-a como um conjunto de “lutas e desejos de uma época” (1843), e que, portanto, não teria sequer como dar conta do que veio a ocorrer na modernidade, e menos ainda quanto ao interesse de pesquisa desta autora: o movimento feminista e suas outras “lutas e desejos”. Para tanto, ela inicia o exame da teoria social crítica de Habermas à luz daquele projeto, principalmente em termos de dominação e subordinação, à procura de noções que questionem ou reproduzam as racionalizações ideológicas vigentes, a partir de elementos teóricos quanto ao tratamento dado à atividade social de criação de filhos e família, organização social mais elementar. Assim, utilizo o trabalho citado como maneira de vislumbrar alguns parâmetros indicativos quanto às necessidades mínimas e suficientes na busca por

uma teoria social adequada à empreitada planejada; e isso, no sentido de melhor dotar o pesquisador com elementos conceituais que permitam entender a mudança em estruturas sociais e grupos identitários, em seus mais diversos níveis de organização.

Iniciando o relato daquela crítica, Frazer faz duas distinções no arcabouço categorial de Habermas, chamando-as de fundamentais. Assim, pede a atenção para dois tipos de reprodução social: de um lado, haveria a reprodução simbólica, como responsável por manter e transmitir as normas e padrões linguisticamente elaborados de interpretação e suas correspondentes identidades, tais como socialização, solidariedade grupal, tradições culturais etc.; de outro, reprodução material, para organizar as trocas metabólicas dos grupos de indivíduos através do trabalho social. Chama então a atenção do leitor argumentando tratar-se, primeiramente, de uma distinção funcional, no sentido de tarefas que deveriam ser cumpridas para que a sociedade sobreviva. E que desta maneira conceitualmente simplista, seria utilizada para classificar a realidade, dividida em instituições que atendam exclusiva ou principalmente uma ou outra função, material ou simbólica. Abre então a discussão para duas diferentes interpretações possíveis: (1) tais funções seriam entendidas como “espécies naturais” objetivamente distintas, e assim, independeria da sociedade em análise; caso este em que não haveria a possibilidade de mudança social, classificando esta visão como conceitualmente inadequada e potencialmente ideológica; chama ainda a atenção para o fato de que é difícil imaginar algum tipo de instituição que, minimamente, não reproduza identidades por meio de relações sociais culturalmente elaboradas através de significados mediados, formando, mantendo e modificando essas mesmas identidades; ao concluir a análise dessa primeira visão, descarta-a ao afirmar que as atividades sociais têm, necessariamente, os dois aspectos; (2) as funções seriam “contextual-pragmáticas”, portanto, de duplo aspecto; sob certas circunstâncias, e tendo em vista certos propósitos, as duas funções poderiam ser vistas em quase todos os tipos de institucionalização.

Conservando para um maior exame esta última interpretação, mais plausível, Fraser examina os dois tipos de contextos de ação propostos por Habermas: “socialmente integrados”, onde os diferentes agentes coordenariam ações mútuas e consensuais sobre normas, valores e fins; e “sistematicamente integrados”, com ações dos diferentes agentes sendo coordenadas num entrelaçamento funcional permeado por cálculos racionais maximizadores, nos moldes da teoria neoclássica ou da escolha racional. Contudo, alternativamente à simplificação de Habermas, que explicita certas instâncias da ação como sendo paradigmática de reprodução estrutural específica, material ou cultural, Fraser complexifica a análise através de uma maior decomposição do contexto. Ao invés de limitar-se à instituição onde se verificasse a ação, haveria a incorporação relativizadora de deferentes situações vividas naquele espaço organizacional. Dessa maneira, complementarmente à

funcionalidade, também, haveria uma diferença de grau na interação de seis elementos conceituais distintos em contextos de ação. E além do já citado e reiteradamente estudado: intencionalidade, linguisticalidade, consensualidade, normatividade e estrategicidade também estariam presentes, em proporções variáveis. Lembrando seu objetivo, diferente do nosso, ela concentra seu esforço de análise nos três últimos, como elementos de distinção entre os dois tipos de contexto institucional estudados por ela, uma vez que:

[...] as conseqüências das ações podem ser funcionalmente entrelaçadas de modos intencionais pelos agentes; que, ao mesmo tempo, em ambos os contextos os agentes coordenam suas ações mútuas consciente e intencionalmente; e que, em ambos os contextos, os agentes coordenam suas ações mútuas na linguagem e através dela. (1987: 42)

Passa então a demonstrar as conseqüências de se identificar uma diferença absoluta que, de um lado, considera consensualidade e normatividade como exclusivos ao “mundo da vida” habermasiano; e por outro, estrategicidade ao dos “subsistemas” economia oficial e Estado. Encontrada a inviabilidade da mudança social, aponta para a necessidade de abandonar esta divisão naturalizante, em direção a uma visão mais flexível.

Portanto, como não poderia deixar de ser, constrói uma análise que conclui pela existência das dimensões moral-cultural no sistema econômico capitalista, bem como econômico-estratégica nas instituições do “mundo da vida”. E dado seu objetivo analítico, explica que os contextos de ação caracterizam-se pela mistura em diferentes graus dos elementos conceituais apontados, tanto nos domínios nominados por Habermas como “subsistemas”, de integração sistêmica, quanto nas ordens institucionais de seu “mundo da vida”, prevalecendo interativamente um elemento ou outro conforme o contexto específico, este sim com poder de síntese e explicação.

Após toda essa reconstrução do corpo teórico em questão, estamos prontos para sintetizar o questionamento daquela autora, adaptando-o às nossas preocupações: Habermas estaria naturalizando a distinção entre reprodução simbólica e material; transformação é indissociável de reprodução das estruturas sociais; não foi possível encontrar uma distinção precisa entre as categorias “originadas” em cada tipo de mundo habermasiano, revelando-se indistintamente como portadoras de materialidade e simbolismo; nem qualquer elemento conceitual analiticamente distinto e exclusivo a um dos dois campos de análise; o modelo não permite o entendimento de “diferenças absolutas” entre integração social e sistêmica; todos os contextos institucionais estão permeados pelos seis elementos conceituais citados, inclusive por interesse em poder e dinheiro; este tipo de construção parece interditar o objetivo aqui proposto de entender a mudança social, já que impede a

superação dos sistemas de dominação vigentes, de resto, uma adjetivação apenas admitida inicialmente em nossa proposta, desde que direta ou indiretamente presente no discurso nativo.

Seguindo os passos da crítica de Fraser quanto às implicações políticas e normativas, posso concluir que o modelo de Habermas nos levaria a uma visão reificada das relações sociais, revelando-se limitado tendo em vista nossos objetivos iniciais de entender a mudança social em geral e, mais ainda, nas instituições de “seus subsistemas”. Por outro lado, através daquela crítica, Fraser não só evidencia as limitações da articulação dicotômica entre estrutura e mudança social pretendida pela Teoria Crítica de Habermas, mas sua desconstrução nos dá algumas idéias importantes: além de apontar alguns pré-requisitos básicos para se trabalhar com mudança social, também indica uma direção provável para um possível manuseamento das categorias implicadas nos movimentos de renovação estrutural, já em nível microssocial. Isso poderia dar-se através da problematização das interações dos sujeitos implicados, nos moldes dos estudos de gênero, visando explicar os níveis de estabilidade e mudança das estruturas. Assim, tendo em vista a pesquisa, seria possível perceber essa dinâmica tanto no discurso quanto no comportamento dos sujeitos, especialmente evidentes nos momentos de reprodução estrutural, quando as categorias são ativadas.

Ainda, precisamos nos guiar por uma teoria social de modernização estrutural⁴⁶ que permita a construção de uma narrativa que sintetizasse reprodução e mudança das estruturas sociais a partir da relação entre os sujeitos pertencentes aos meios estudados. Onde, ao interagirem, contextualizem a realidade a partir de suas diferentes subjetividades, cuja percepção e análise evitassem ao cientista a armadilha dos dualismos dicotômicos. Não apenas do tipo binário, como em TGA, ou que se restringisse a apontar dominado e dominante, nos moldes da Teoria Crítica, mas cuja linguisticalidade dos termos fizesse parte da captura da dinâmica e profundidade das representações individuais em disputa, como forma de ativação das categorias de análise em diferentes níveis interpretativos.

Além disso, uma teoria que, já no movimento de construção analítica, permitisse entender os vários níveis de entendimento das representações da categoria local⁴⁷ destacada para análise, devidamente contextualizada, de modo a possibilitar uma construção tipológica a partir de diferentes composições dos elementos conceituais relacionados por Fraser. Uma teoria social que considere as

⁴⁶ No sentido de continuidade da estrutura social em análise, com ou sem mudanças; reprodução e mudança vistos como “faces da mesma moeda” (SAHLINS, 1976).

⁴⁷ Ligadas ao “lugar” de GEERTZ (1978); e em acordo com a moderna teoria da identidade (RUBEN, 1986).

potencialidades de cooperação e conflito intrínsecos aos diferentes níveis de estranhamento e pertencimento intra e inter grupos identitários, dinamicamente (re)colocados. Que permita captar as capacidades de diferença e similaridade de movimentos renovadores que constroem e/ ou reconstroem uma cultura.

Gramsci na pós-modernidade: em consideração a Lugar e Teoria da Identidade

Antes, porém, como preâmbulo, é prudente uma discussão prévia acerca de termos e conceitos complementares, uma vez que pretendo inserir uma série de leituras alternativas de alguns textos consagrados. Primeiramente, em *Saber Local* (1998), onde Geertz continua dando contornos a uma antropologia interpretativa baseada em analogias explicativas e construções narrativas, que começam pela comparação entre significados. Assim, em sua busca por entender como entenderíamos entendimentos diferentes do nosso, reafirma o trabalho de campo, demonstrando que as formas de saber são sempre locais. Uma assertiva baseada no fato de que aquilo que se vê, depende do lugar em que foi visto, e de outras coisas que foram vistas ao mesmo tempo, portanto, invariavelmente marcado pelo retratado, demarcado e representado em determinado tempo e espaço, incluídas as historicidades nativas.

Dessa forma, no que mais me interessa, incorpora o contexto ao lugar, através de uma metodologia baseada em estruturas locais de saber: como o objeto de estudo faz sentido para si mesmo na tentativa de descobrir ordem na vida coletiva, através de construções realizadas com base na distinção via comparação. Além disso, e seguindo a mesma lógica, define o relativismo da antropologia como o que funde os processos de autoconhecimento, autopercepção e auto-entendimento com os processos de conhecimento, percepção e entendimento do outro; e que busca identificar, organizando o que somos e entre quem estamos.

Não espero valer-me desse autor no que tange à mudança em si, entretanto, quero explicitar como pretendo utilizar seu “processo de tradução” – especialmente quanto à lógica das formas de expressão do objeto destacado para análise, a categoria local. Um processo onde seria necessário deixar de lado as concepções do cientista, para buscar ver as experiências dos outros com relação à sua própria concepção do “eu”; e isso, especialmente em relação às outras pessoas com as quais o sujeito se relaciona no *locus* de pesquisa. Isto é, para tornar clara a concepção de “lugar” a que me

refiro, proponho ir ainda além da proposta original, incluindo também a relação intersubjetiva entre os diferentes significados de outros nativos frente a uma mesma categoria de entendimento, num movimento que reinaugure crescentes níveis de detalhe e aprofundamento, de acordo com as necessidades de pesquisa, sempre que esse artifício se faça necessário. Assim, a “tradução” de uma cultura seria influenciada não só pelo intercâmbio com cada forma cultural, mas também pela caracterização que cada “explicador” faz das formas culturais e, ainda além, até que ponto cada explicação embute limites e continuidades em relação às outras, tanto no discurso quanto na prática.

Nessa aproximação constante, em etapas, a reformulação das categorias tenderia a ultrapassar os limites da realidade empírica observada para, a partir de certo ponto, permitir a abstração do contexto original numa procura por estabelecer possíveis contornos de afinidades e diferenças, limites e possibilidades de cooperação e conflito, na relação intersubjetiva nativa. Isto é, dependendo do nível de aproximação desse movimento, mesmo questões inicialmente de senso comum tenderiam a encontrar seus limites, diferenciando seus significados uns dos outros, de sujeito para sujeito, de um “local” para com “outro local”. Ou ainda, num possível formato interrogativo: dado o contorno geral, quais fronteiras comporiam o entendimento coletivo de uma categoria local, interna a dado corpo de crenças e juízos com conexões mais ou menos vagas, mas fortes e suficientemente iguais para todos os membros de um grupo que as experiencia, já que, em sua “fé na” ou “ilusão de” unidade, torna a convivência e a troca possíveis? São esses “lugares”, que compõem o “lugar”, que pretendo estudar.

Num de seus possíveis desenvolvimentos, essa definição de relativismo, encontrada em antropologia, pode nos levar a uma discussão sobre identidade, que permita atualizar a teoria social de Gramsci. Isso se daria frente algumas características que lhe foram impostas pelo campo marxista ao qual se filiava, gerando uma interpretação em uníssono, pouco útil, e que se pretende cristalizada até os dias de hoje. Um posicionamento que parece mais político-ideológico que científico já que não considera muito do desenvolvimento em ciências sociais. Um purismo romântico e desajustado, em tempo e espaço, que parte de, e conclui, por reificações indevidas – especialmente no que tange ao materialismo, à utilização de classes sociais e à definição de política⁴⁸. Um trabalho que nos seria poupado pela empiria do método etnográfico e seu momento de execução e análise dos dados de

⁴⁸ A adequação da noção de política já fora empreendida pelos autores contemporâneos em temáticas relativas à democracia e/ ou sociedade civil. Ilustrativamente, ver Dagnino (2002).

campo. Contudo, por ocasião do exame de qualificação, me fora indicado livrarmo-nos desse fardo ainda no campo teórico.

Indico que o mesmo não acontecerá com o detalhamento léxico-prático-empírico dos elementos conceituais previamente escolhidos para a classificação pretendida – funcionalidade, intencionalidade, linguisticalidade, consensualidade, normatividade e estrategicidade. Não haveria utilidade prática nesse exercício, já que não teremos como saber, *a priori*, o papel característico que cada elemento particular terá no contexto específico, um procedimento que poderia gerar retrabalho. Até lá, vamos ficar apenas com a idéia e a semântica. Afinal, pelo método de pesquisa escolhido, o etnográfico, esse bem pode ser um elo entre teoria e práticas, numa consequência da tentativa de aplicação dessa proposta no trabalho de campo. Nas palavras de Latour⁴⁹, poderíamos nos justificar assim: “[...] *actors themselves make everything, including their own frames, their own theories, their own contexts, their own metaphysics, even their own ontologies*”.

Por conseguinte, partindo do relativismo explicado em Geertz, reafirmamos que a identidade é um traço cultural cujas categorias não são dadas *a priori*. Nem externamente, como pretendem alguns marxistas. Tampouco a cultura é um traço identitário, numa inversão indevida que alguns estudos políticos permitem entender (BARTH, 1969). Tais “atualizações” têm sérias consequências, inclusive, quando aplicadas à leitura da teoria social de Gramsci que, assim, ganha uma nova vida ao abrir a possibilidade de estudo de toda uma diversidade de grupos identitários locais. Trata-se de uma porta deixada aberta pelo próprio autor que não faz referência ao termo em questão, classes sociais, em nenhuma das obras aqui referenciadas – uma possibilidade alternativa ao purismo da visão que prega a exclusividade de estratificação da sociedade em classes sociais, conscientes ou não. Quanto a essa possível polêmica, mesmo que houvesse a citação literal, dado o estágio de desenvolvimento das ciências sociais à época, não percebo qualquer interdição à incorporação de produções posteriores ao texto de Gramsci, num artifício que apenas valorizaria suas construções.

Aliás, um remendo teórico específico, em linha com os que se arvoram, como únicos herdeiros legítimos do autor, permite algumas hipóteses. Assim, na que julgo mais interessante, a escolha do termo “consciência”, seja de classe ou de índio, deixa transparecer certa psicologização, sem muito rigor teórico, além de uma vinculação teórica, já qualificada como, pré-sociológica do

⁴⁹ <http://bruno-latour.fr/articles/article/090.html>.

conceito de identidade, onde o outro – seja trabalhador ou capitalista⁵⁰ – é desprovido do *status* de sujeito histórico (RUBEN, 1986). Mais que isso, apresenta-se como uma teoria da não contradição interna a cada classe, no caso, capitalista ou trabalhadora; como a teoria da unidade; como a teoria da não diferença. Que, em tese, além de autodestruir-se, revelar-se-ia de difícil utilização empírica.

Assim, seja em termos do desenvolvimento teórico já sedimentado:

No meu entender, este passo é fundamental na descentralização do “outro” na sociedade contemporânea: o reconhecimento das diferenças, do diverso, no interior de uma única sociedade, diferenças que tanto podem ser de raça, religião, língua ou, também, das classes sociais que organizam a sociedade sobre a qual os autores refletem (RUBEN, 1986: 87)

Seja em direção aos autores pós-modernos, sempre mais polêmicos:

Deleuze e Guattari (1976) aceleram ainda mais este processo de descentralização do ‘outro’, esta multiplicação de identidades possíveis numa mesma sociedade – o que, por outro lado, implica sempre uma noção de grupo mais restrita – ou, melhor dizendo, estimulam um processo de destruição de qualquer identidade coletiva para evitar que a singularidade dos indivíduos desapareça no interior de um marco classificatório único e igualitário (idem)

O fato é que esse tipo de construção não se sustenta, nem na empiria, nem na teoria contemporânea. Assim, opto por atualizar senão substituir alguns de seus componentes. Em especial, onde ainda se trava luta pelos ideais iluministas, através da tomada de textos consagrados como reféns. Em que haja tendência em realizar uma leitura pragmaticamente ligada à própria estratégia, com meios e fins próprios. Numa sequência sempre alinhada às mesmas conclusões ao longo do tempo, de resto, já bem conhecidas. Cujas mudanças estejam à espera de uma classe social semi-estamental, cristalizada desde há quase dois séculos. Distintamente, em substituição a mais essa tipologia binária, a presente proposta se junta ao esforço por perceber o funcionamento de algumas categorias mais em acordo com contextos ativados por sujeitos históricos locais, num conjunto de grupos com potencial identitário, como os descritos por Barth (1969) e sintetizados em Ruben (1986). Destarte, eles seriam formados por sujeitos inseridos em redes de relações interpessoais complexas, tal como em estudos de gênero, e cuja descrição em termos de funcionamento categorial demandará certo esforço de observação e análise, no escopo do método etnográfico.

⁵⁰ Contextualizando.

Dado o desenvolvimento atual das ciências sociais, não faltam casos que ilustrem essa profusão, como o “excedente de sentido” formulado por Paul Ricoeur. Assim, em “Teoria das Interpretações: O Discurso e o Excesso de Significado” somos levados a pensar em como é possível identificar, inclusive, certo elemento cognitivo no excedente de sentido, e até mesmo em conceitos, sem que esses percam sua utilidade:

[...] não é necessário negar o conceito para admitir que os símbolos suscitam uma exegese infundável. Se nenhum conceito pode esgotar a exigência de ulterior pensamento produzido pelos símbolos, esta idéia significa apenas que nenhuma categorização dada pode abarcar todas as possibilidades semânticas de um símbolo. Mas só o trabalho do conceito é que pode testemunhar este excesso de sentido (RICOEUR, 1987:69).

Retomando os esclarecimentos que viabilizam a presente proposta, se reprodução e mudança das estruturas sociais não podem ser entendidas separadamente, precisamos de um corpo teórico que possibilite uma explicação de ambos, e ao mesmo tempo, como faces contextuais de uma mesma realidade. Além disso, que forneça uma definição que permita a fluidez das categorias implicadas no processo local, consequência de uma possível diversidade de apropriações pelos sujeitos participantes, que ao utilizá-las mantém, modificam ou criam algumas fronteiras a partir de grupos que se organizam ao redor de tais significados. Tudo isso, independente do “tipo de instituição” em análise, já que o contexto – ativado conjunta e localmente, transformado em um lugar de lugares – seria a grandeza de primeira ordem. Neste sentido, uma possibilidade que permitiu a continuação da análise pretendida me fora inspirada a partir da leitura de Gramsci, especificamente quanto a sua construção hegemônica, só que nesse caso, de significado⁵¹.

Nessa construção teórica, do mesmo modo, a mudança social é caracterizada como um processo longo e gradual, de formação de uma nova cultura, em uma sociedade vista como orgânica, inclusive em termos de poder e política⁵². Uma característica que abre a possibilidade de trabalho a partir de qualquer nível de agregação social – institucionalizado ou não, estatal ou não, formalizado ou não etc.

Aberta essa porta, vale lembrar que Gramsci não faz nenhuma menção às tais classes sociais nos textos referidos na bibliografia, não sendo necessário nem útil continuar explicando a irrelevância de tal classificação na validade da construção teórica daquele autor para os dias de hoje,

⁵¹ Quanto ao conceito de hegemonia em Gramsci, construímos formulação distinta da tradicional.

⁵² Sempre lembrando que estamos trabalhando com uma visão ampliada, mais afeita às encontradas nos estudos sobre a sociedade civil. Nesse sentido, da ciência política, partimos de Dagnino (2002).

independentemente de seu uso pretérito. De fato, acho essa uma característica fundamental das teorias em ciências sociais, que se mostram passíveis de diferentes apropriações e permanente renovação. Imagino que sem essa propriedade, ao deixarem de explicar a realidade, adviria a impossibilidade de superação das crises explicativas e sua substituição. Mas como bem apontou Roberto Cardoso de Oliveira, em distinção às ciências naturais, em ciências sociais existiria o que ele chamou de concomitância de paradigmas.

Assim, seguindo nossa linha particular, proponho uma leitura em que, o agora, nosso autor propõe um “primeiro momento”: da argumentação de que todos os indivíduos têm uma concepção de mundo que os instrumentaliza para a tomada das decisões cotidianas, consubstanciado na máxima gramsciana: “todos os homens são filósofos” (1978: 11). E se é assim, põe-se quase que automaticamente um “segundo momento”: de crítica e consciência, onde se defrontam, pelo menos, duas possibilidades ideais, no sentido de limites. De um lado, a participação mecânica em uma concepção de mundo dada pela estrutura vigente. De outro, a elaboração da própria visão de mundo, com a conseqüente escolha nas esferas de ação, especialmente na resolução de questões não resolvidas com a aplicação automática da visão de mundo original, que guiava o sujeito até então.

Da mesma forma, e ainda nesta rápida simplificação, às concepções de mundo⁵³ de um indivíduo histórico, implicaria um correlato pertencimento a grupos afins, que compartilhassem de visões de alguma sorte socialmente compatíveis, em acordo com os estudos em identidade. A mesma lógica operaria quando ocorresse a necessidade de elaboração para respostas a determinados (e/ou originais) problemas colocados pela realidade.

Para perceber a importância do contexto histórico, teríamos que focar teoricamente uma possível mudança social. Assim, Gramsci problematiza a maneira pela qual perceberíamos quando nossas concepções são “modernas” ou, alternativamente, incompletas e, nesse sentido, “atrasadas”; e isso para demonstrar como o presente, através de um novo problema, vem questionar o passado, normalmente, quando as concepções anteriores são entendidas como insuficientes para dar conta de uma nova questão. Como desdobramento, a superação da própria visão se daria através da crítica a ela, num movimento que visasse dar-lhe, novamente, um formato suficientemente unitário e coerente, objetivando ao mesmo tempo a instrumentalização do sujeito, tanto para a prática

⁵³ No sentido de senso comum, filosofia de vida etc, diretamente relacionado à instrumentalização do indivíduo frente às práticas sociais.

cotidiana, quanto para o pertencimento a grupos sociais e suas relações correlatas. Segundo o autor, em minha visão, tal processo teria início com uma nova consciência do que somos através da crítica a nossa filosofia ou significado previamente utilizado.

Em termos gerais, tal superação seria dada por um possível desenvolvimento de determinado nível de consciência da própria historicidade de nossas concepções. Estas seriam relativas a uma fase específica de nosso desenvolvimento bem como pelas alheias e que, potencialmente, podem ser até mesmo antagônicas às nossas, mas politicamente válidas já que ancoradas em relações sociais empíricas. O(s) iniciador(es) desse processo de mudança seria(m) identificado(s) pela base teórica com a denominação de “intelectual orgânico”⁵⁴. Mas vale esclarecer que, segundo essa leitura, tal sujeito não existiria *a priori*, constituindo-se num papel desenvolvido, em potencial, por qualquer pessoa ou grupo, especialmente, dado que “todos os homens são filósofos”.

Ora, valendo-me de uma analogia que permita continuar essa construção reflexiva, se o processo de mudança pretendido fosse dado pela relação entre uma nova interpretação da realidade “em confronto” com a anterior⁵⁵ – identificando esta última no referencial teórico, como a de senso comum – em Gramsci, teríamos a ocorrência de algo que só poderia ser resolvido pela “política”, reafirmo, em sua concepção mais ampla possível. Entretanto, para tal – melhor explicando minha tentativa de síntese a partir da construção hegemônica de Gramsci – outros sujeitos precisariam dar seu “consentimento ativo” ao projeto de renovação social em formação, sem o quê cessaria o processo de construção hegemônica. Um resultado que só poderia ser verificado após algum nível de entendimento, negociação e conflito, que restabelecesse e redefinisse as relações e conceitos sociais prévios ou em disputa, permitindo o retorno a uma prática cooperativa, novamente, mais automática. Desse modo, pouco a pouco e num número crescente, mais adeptos se revestiriam como representantes da “nova filosofia”,⁵⁶ articulando continuamente com as diversas visões de mundo envolvidas nesta construção, tendo em vista a formação de uma ação política relativamente unitária, podendo derivar, por fim, numa consequente mudança social; cujos limites poderiam até mesmo ser levados para além da prática conjunta que originou a necessidade de mudança. Para outros grupos a que os sujeitos pertençam. Contudo, retornando à literalidade do autor, resultaria num formato final

⁵⁴ Não acidentalmente, a denominação “orgânico” tem a mesma conotação utilizada para perceber a sociedade, denotando sua inclusão contextual. Em nosso caso empírico, um papel reservado aos que tenham a prerrogativa da “liderança”, conforme sua possibilidade de exercício. Novamente um lugar de lugares.

⁵⁵ Ou ainda, causada pela necessidade de um maior nível de detalhamento da interpretação anteriormente compartilhada pelo grupo, evidenciando discordâncias reveladas por um novo contexto que as ative.

⁵⁶ Ou alternativamente, novo significado.

imprevisto e ainda dinâmico, já que referenciado pela composição entre os diversos entendimentos dos diferentes indivíduos, vivendo situações que se renovam continuamente. Um resultado que, diga-se de passagem, afasta-se ainda mais das leituras tradicionais, embora inegavelmente presente em Gramsci.

No plano coletivo, mudar uma cultura, adicionando novos elementos a ela, pareceu-me significar um processo de socialização crítica de “verdades” particulares, assim transformadas numa nova base de ação do grupo – um novo elemento de coordenação e de ordem moral e intelectual, em distinção a outras possibilidades. Desta maneira, a partir do diálogo entre diversas filosofias ou concepções de mundo presentes, sempre seria feita uma escolha complexa e em certos casos até mesmo contraditória entre elas. Isso porque, em consonância ao até aqui exposto – e tratado logo no primeiro capítulo, que diferenciou as inovações planejadas das executadas – sempre é revelado algum contraste entre o que é intelectualmente afirmado e o resultante da ação real, evidenciando descontinuidades, de resto, sempre presentes. Uma constatação empírica que pode ser absorvida pelo referencial teórico como uma parcela dos “contrastes de natureza histórico-social”. Algo que, mais contemporaneamente, a antropologia transformou em método ao confrontar o discurso com a ação. Mas, principalmente, podemos ficar com a explicação de Sahlins (1979), que nos dá seguidas razões para que a reprodução das estruturas sociais se dê com possibilidade de mudanças.

Contudo, em seu projeto específico de explicar a mudança social como um todo, parece que Gramsci vai mais além; defende que tal ação pode ganhar uma direção consciente no decorrer do processo, que em sua dinâmica se revestiria de unidade e coerência repartidas pelo novo agrupamento hegemônico. Unidade e coerência determinadas por uma dada ideologia ou concepção de mundo a ser crescentemente compartilhada, como já dito. Nesse momento, voltamos mais diretamente aos objetivos desta tese, visando o plano microssocial. Dessa maneira, graças à riqueza e possibilidades na leitura do trabalho de Gramsci, podemos realizar uma inflexão, tomando esse ponto de seu desenvolvimento teórico, seja como um caso limite, seja como o contexto em se que opera o movimento dos sujeitos relevantes.

Tendo em vista os objetivos propostos, este trabalho passa a centrar análise num momento mais embrionário e, portanto, ainda sutil. É nele que o método indicado pretende encontrar certa

espécie de construção intersubjetiva. Uma narrativa em nível “nanosocial⁵⁷” da teoria de Gramsci, se me for permitido esse neologismo explicativo.

Falo de um plano formador de microprocessos, que acredito, passíveis de acompanhamento através do estudo das ações sociais individuais no interior do grupo. Desta forma, a partir deste ponto, opto por um caminho que ao problematizar, relativize. Onde, então, passamos a trabalhar com os possíveis limites e continuidades dessa “coerência e consciência repartidas”, minimamente, com variado potencial para estabelecer fronteiras identitárias. Elas estariam inseridas em meio a outras tantas, ao menos em estado latente, precisando apenas dos sujeitos que as ativem dando-lhes sociabilidade. E se é assim, o método propõe localizá-las no movimento interno do plano coletivo concreto, nos moldes do “lugar”, empiricamente determinado e acima discutido. Acredito que o formato teórico exposto permita a continuidade da discussão desejada em direção à tipologia de categorias culturais citada. Esta, por sua vez, ajudaria a trabalhar com os processos de atualização de estruturas sociais no nível pretendido por essa tese. Dada sua aparente adequação, trata-se de um caminho que será trilhado no último capítulo, eminentemente empírico.

Originariamente, Gramsci não estava preocupado com esse tipo de problematização – do processo de mudança no sentido de um possível detalhamento relacional da construção hegemônica em nível intersubjetivo – que culminasse com a análise de um conjunto de relações de gênero. Cujas estruturação e dinâmica, respectivamente e como veremos no próximo item, pode ser visualizada através de redes sociais e acompanhada através de sequências-de-ação, quando ativadas pelos sujeitos que a formam. Afinal, os tempos eram outros, como bem lembrou Fraser.

Agora, precisamos buscar um caminho para entender e traduzir a ação modernizadora/reprodutora, enquanto relação social em movimento, frente à realidade, e então, traduzida em termos de uma classificação minimamente inteligível; e isto, para tentar compreender como o “outro” age, se relaciona e pensa a ambiguidade, o fluxo, o dia-a-dia, bem como a multiplicidade de vozes empiricamente presentes em sua respectiva estrutura social, aqui em análise: a face microsocial das relações que a teoria social escolhida tem como um dado, mas que não é foco de sua explicação.

⁵⁷ O correto seria referir-me às relações de gênero. Contudo, inspirado pela vivência em TI, pretendi a utilização alegórica acima como forma alternativa ao entendimento para o leitor não familiarizado com aqueles estudos.

Uma possibilidade de aproximação inquietante parece ser proporcionada pelo deslocamento da presente análise em direção às microestruturas de entendimento categorial, que comporiam uma, a princípio, hipotética construção hegemônica, de dado “senso comum” em funcionamento. Tal conjunto de estruturas correlatas poderia vir a ser entendida através da idéia de Redes Sociais, que relatassem:

[...] *the interrelations of social structure, culture, and human agency* [em mais uma tentativa de teorizar através de] *a strategy for historical explanation that synthesizes social structural and cultural analysis can adequately explain the formation, reproduction, and transformation of networks themselves.* (EMIRBAYER & GOODWIN, 1994: 1411)

Aparentemente, uma boa possibilidade de aproximação do objetivo proposto, qual seja, de perscrutar a referida classificação de categorias culturais implicadas num possível processo de reprodução social.

Sobre Redes Sociais e organização como categoria de entendimento

Em trabalho anterior, conclui pela utilidade na análise das descrições da organização como categoria de entendimento constituída social e historicamente, enquanto resultado de diferentes trajetórias intelectuais e morais nativas. Algo que, estudado, poderia consubstanciar maneiras mais eficazes em explicar os fenômenos sociais correlatos, dando maior segurança e complementaridade às análises de ordem prática. Assim, poderiam formar a base de instrumentos que viessem a fornecer informações contínuas e confiáveis, cuja abrangência e detalhamento poderiam ir muito além das necessidades de gestão (D’ASCENZI, 2006). Nesse sentido, a utilização de Redes Sociais proposta em Barnes (1969) parece fornecer solução nesse caminho.

Inspirado em Radcliffe-Brown (1952) e baseado em trabalhos de seus predecessores, dos quais cita Fortes (1949), Barnes desenvolve: “[...] a idéia de rede social para descrever como noções de igualdade de classes eram utilizadas e de que forma indivíduos usavam laços pessoais de parentesco e amizade em Bremnes, [...]” (1969: 161) em seu estudo etnográfico publicado em 1954.

Já no trabalho de 1969, referenciado por Emirbayer e Goodwin, realiza a síntese do método a partir de diálogo intenso com os trabalhos de outros autores que desenvolvem o mesmo conceito em diferentes contextos, demonstrando assim sua utilidade no exame de vários tipos de pesquisa social.

Foi utilizado, por exemplo, na descrição e análise de processos políticos, classes sociais, provisão de serviços e circulação de bens e informações em meio social não estruturado, manutenção de valores e normas pela fofoca, diferenças estruturais entre sociedades tribais, rurais e urbanas, e mais. Neste texto, a partir do qual introduzo a idéia, Barnes volta-se para o conceito de Rede Social, detalhando sua proposta, tendo em vista seu interesse na política do tipo local, não-especializada e seus processos transinstitucionais.

Observando os diversos desenvolvimentos que sua proposta acabou tomando no entendimento e desenvolvimento de diversos autores,⁵⁸ Barnes propõe explicitar os principais conceitos relativos ao método em questão, para então analisá-los, nomeá-los e, por fim, distingui-los no que diz respeito a fatos e idéias. Embora destaque a dificuldade embutida nesse processo, ratifica-o, dada a necessidade do método comparativo. Por outro lado, em plano mais geral, trata-se de desenvolvimento que tem em vista descrever e analisar processos sociais, cujas conexões transpassem limites consubstanciados ou construídos a partir de grupos e categorias analíticas, o que pode abrir a investigação em direção à incorporação de novas possibilidades explicativas.

Quanto a nossa especificidade, conforme anunciado, trata-se de facilitar o entendimento de como uma dada categoria de entendimento local se organiza, em termos da dinâmica microssocial, enquanto parte de um processo maior, da construção hegemônica descrita por Gramsci. Entretanto, dado sua condição de acessório ao método etnográfico, vamos continuar efetuando prévia delimitação e atualização da construção de Barnes, através da incorporação de explicações complementares e alguns conceitos-chave, a começar pelo mais geral, a própria noção de rede social: técnica que permite arranjar a realidade observada sob ângulo adequado à análise; um longo caminho, cujo primeiro passo pode ser empreendido, em Antropologia Organizacional, através do organograma ou outra categoria funcional qualquer, amparada por alguma forma de representação político-discursiva. A partir desse primeiro passo, processualmente, o desenho inicial precisa ser apreendido, retocado, atravessado e completado, *in loco*, com outros elementos conceituais passíveis de algum tipo de apreensão. Isto é, o organograma, por exemplo, como toda uma série de documentos locais relevantes, ali produzidos, tem a utilidade de um primeiro olhar, inaugurando o necessário processo dialógico de aproximação, através de seguidos movimentos alternados de estranhamento e familiaridade. Afinal, em espaços organizacionais formais, há todo um enfoque

⁵⁸ Bott (1955, 1957, 1964); Cherry (1957); Cohn & Marriot (1958); Epstein (1961); Fallers (1963); Flament (1963); apenas para citar alguns exemplos.

funcionalista já implantado, sendo importante entendê-lo, dada sua importância local. Contudo, sua centralidade instrumental está longe de demonstrar toda sua extensão em termos simbólicos, cabendo análise complementar.

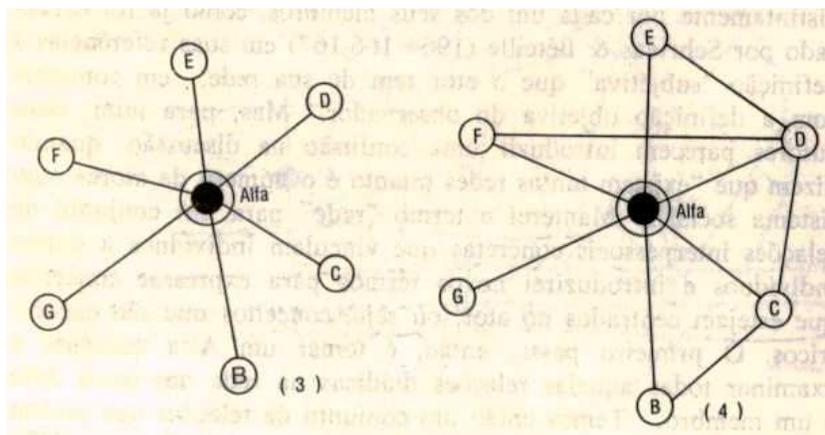
A proposta de Barnes se baseia em conexões interpessoais que surgem a partir da afiliação de pessoas a diferentes grupos sociais. Constatada esse tipo de realidade empírica, ela passaria a ser representada em modelo que retrate tais relações, através de seu desenho em rede, conscientemente, referenciada no cabedal como parcial, já que recorta sua categoria de análise da realidade. Portanto, esta construção em rede parcial, por sua vez e idealmente, é uma abstração de parte do agregado real, a partir de várias outras. Cada qual, podendo ser representada em determinado aspecto relevante no *locus* de pesquisa. Parte de um conjunto que representaria uma improvável rede social total, assim, onisciente frente à realidade pesquisada.

Retornando ao plano do possível, uma análise da ação em termos de rede pode pretender revelar, principalmente, os limites e a estrutura interna de grupos estudados – especialmente útil quando tais fronteiras não estivessem tão claras, por mais diversas que fossem as razões. Originalmente, teria ainda como subproduto o estabelecimento de algumas identidades, bem como o sistema de subordinação e dominação. Sendo que essa última será entendida em termos relativos, devendo ser minimamente problematizada.

Retomando a formulação original, primeiramente, é necessário ter em mente que o mundo real seria formado por pessoas que se relacionam entre si e que, portanto, nesse processo de socialização, impingem e são impingidas em relação a outras, sendo esse o fato empírico crucial. Segundo essa metodologia, quando isso ocorre entre dois indivíduos eles são definidos como “adjacentes”. Logo, dado um conjunto de fatos sobre pessoas reais e relações entre si, tenta-se compreender estes fatos construindo um modelo – que contenha pessoas, algumas das quais em relacionamento social com outras – que explique o que efetivamente acontece, e não o que as pessoas pensam que acontece ou que poderia vir a acontecer. Potencialmente, várias cadeias podem ser montadas como resultado dessa construção de pessoas interligadas através de relações sociais, o que recebe o nome de “estrelas” (figura 3.3). Estas seriam recortadas da diversidade de dimensões relacionais existentes ao se focar uma determinada categoria social. Portanto, mais uma vez, rede social total é uma abstração da realidade, que compreenderia todas as relações sociais existentes entre as pessoas de uma comunidade. A figura 3.1 modela a relação de 19 pessoas adjacentes quanto a alguma categoria definida, mostrando assim uma porção de uma rede hipotética: uma “rede parcial”. Esta poderia ser, por exemplo, uma rede cognática de parentesco, uma rede política,

Propõe, então, o nível seguinte de complexidade, definido como o conjunto de todas as relações estudadas entre duas pessoas que façam parte dos relacionamentos primários de Alfa. Cujo desenho Barnes chamou de zona primária ou de primeira ordem, visualizada na figura 3.4. Ela engloba, como se vê, as inter-relações existentes entre os contatos adjacentes de Alfa. Desta maneira:

A zona de segunda ordem de Alfa [figura 3.5] contém, dentre outras, todas as relações da estrela de segunda ordem [figura 3.4]. Esta, por sua vez, contém, dentre outras, todas as relações da zona de primeira ordem [figura 3.3]. Em geral, a estrela de ordem n faz parte da zona de ordem, que faz parte da ordem $(n+1)$ da estrela. (BARNES, 1969: 170).



Figuras 3.3 e 3.4

Caberia realçar que outras medidas foram propostas por Barnes no intuito de melhor manusear a “malha” da rede, de acordo com objetivos específicos de pesquisa. Contudo, dado o pragmatismo dessa apresentação, não teceremos maior nível de detalhes. Assim, sem descartar outros desdobramentos, deixo esta possibilidade para o momento de sua efetiva necessidade, dependendo da aplicação empírica pretendida. O relevante é que esse instrumento não se esgota aqui.

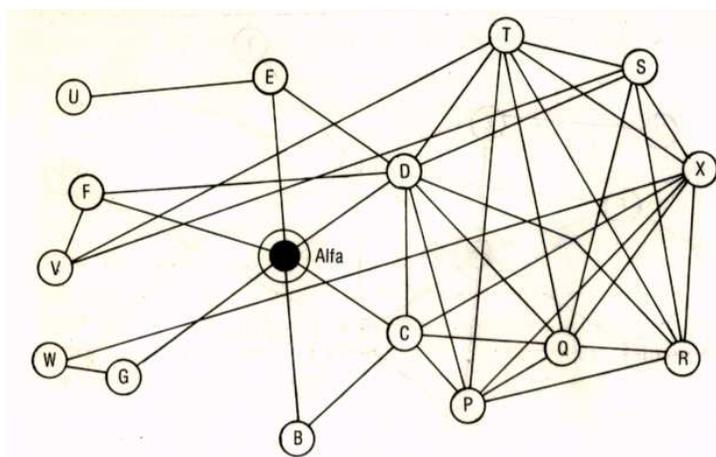


Figura 3.5

Um exemplo fictício de nossa proposta talvez ajude. Vamos imaginar uma hipotética aplicação desta proposta no estudo da implantação das estações de trabalho (PCs) na secretaria de pós-graduação do IFCH, à época em que estavam sendo planejadas. Assim, podemos imaginar os diferentes significados que a categoria local “estações de trabalho” assumiria em termos de funcionalidade, intencionalidade, e assim por diante, para cada sujeito nativo⁵⁹. A partir desses dados, construiríamos alguns conjuntos de redes parciais de análise sócio-cêntrica, dependendo do volume de representações divergentes, cada qual representando dada diversidade em termos de sua organização específica. Estudariamos então, *in loco*, a constituição de níveis de conflito e cooperação no processo de construção de significados a serem mais ou menos compartilhados⁶⁰, através do mapeamento e problematização das relações encontradas conforme a conceitualização de lugar acima discutida.

O autor estabelece, a partir de Mayer, um contraste entre a rede social e a constelação delimitada de relações ativadas numa ocasião específica, para um propósito escolhido, que chama de “conjunto-de-ação”. Explica este último como tendo um Alfa original, que toma a decisão de agir para atingir objetivo específico. Alfa ativa algumas ou todas as relações sociais em sua estrela primária, e aqueles contatos de primeira ordem por ele ativados respondem, agindo da mesma forma

⁵⁹ Ao longo do trabalho, faço a opção por este tipo de terminologia, que numa visão acadêmica distinta poderia ser traduzida em certos momentos como pertencente à dicotomia “sujeito e objeto”.

⁶⁰ Venho utilizando essa denominação geral usualmente conhecida, embora na especificidade desse trabalho configure, em teoria e prática, algum nível de conflito – em termos de acomodação, disputa, competição etc – por sentido e conteúdo.

que Alfa, tendo em vista o objetivo em questão, levando assim a uma “seqüência-de-ação”, que continua até que os objetivos de Alfa sejam alcançados ou que outro processo o interrompa.

Ainda falta discutir uma questão central. Retomando a explicação anterior, de Rede Social, acho oportuno recuperar discussão empreendida com BOTT (1957), MITCHELL (1966) & MAYER (1962), quando Barnes chega mesmo a tratar de “limites e finitudes”. Nela, concorda com todos quanto a uma rede finita ser a que contém um número finito ou limitado de pessoas, enquanto que infinita conteria um número indefinidamente grande de pessoas. Nesse sentido afirma não fazer diferença no tratamento de dez bilhões ou de um trilhão de pessoas. Ambos seriam igualmente tratados como parte infinita de uma rede, para propósitos analíticos. Até aí tudo bem.

Contudo, algo precisa ser dito quando o autor formula idéias acerca da relação de adjacência. Afinal, tendo em mente a empreitada proposta em mudança social, vejo certa relevância em discutir um pouco mais questões envolvendo limites e continuidades concernentes a esse componente de ligação das redes. Para Barnes: “Um limite implica um contraste e uma descontinuidade; uma pessoa está de um lado ou do outro lado desse limite“ (1969:178). Entretanto, o conceito de hegemonia empregado na construção dessa tese descreve a composição de idéias e interesses que resulte numa nova prática cultural, possivelmente diferente do conjunto inicialmente posto e, assim, diverso do defendido de forma isolada por integrantes do processo, como tratado. Portanto, fica relativizada a questão de se estar de um lado ou de outro. Mais, essa deixa de ser a questão. Seguindo essa abordagem alternativa, podemos nos guiar por Turner (1974), que nos permite pensar num estudo mais qualitativo da liminaridade em redes sociais, cuja relação de adjacência não implique necessariamente em pertença binária, como seria o caso original, abstando-nos de voltar às armadilhas da dualidade absoluta.

Efetuada novo aprofundamento da proposta de análise, é que encontramos lugar apropriado para a contribuição de Fraser e nossos objetivos, quanto aos seis elementos conceituais ligados a contextos de ação – funcionalidade, intencionalidade, linguisticalidade, consensualidade, normatividade e estrategicidade. Cada qual seria utilizado, tipológica e analiticamente, a fim de problematizar a relação existente entre os sujeitos do par adjacente, qualificando a relação em até seis níveis correspondentes, entendidas as interpretações presentes no *lócus* de pesquisa, em termos de discurso e ação. Dependendo do recorte pesquisado, uma mesma dupla de sujeitos poderia ou não ser adjacente em relação a uma ou, alternativamente, outra categoria relacionalmente ativada em termos de limites de concordância e interpretação, a partir da mudança de contexto. Ou seja, estamos

nos referindo a seis elementos, ligados ao contexto de ação, combinados, que consubstanciaríamos ou não o pertencimento em, possivelmente, diferentes níveis relativos.

Por fim, Barnes ainda diferencia os limites da zona – um recurso de conveniência analítica, em termos de recorte da realidade observada – dos limites da rede social, que por sua vez estariam modelando uma realidade maior. Aponta que a solução para esta possível confusão seria a utilização de palavras diferentes para expressar cada uma dessas idéias. Ao que parece, uma preocupação relacionada tipicamente ao contexto teórico em que escreve. Afinal, prefiro entender ambos os casos como meras construções analíticas, uma vez, que, em última instância, não passam de modelos construídos para se estudar a realidade social. Mesmo conseguindo retratar o concreto, a própria realidade tem dinâmica particular associada a cada caso – a fluidez das grandezas sociais. Desta forma, nem as redes seriam assim tão fixas no tempo, nem os conjuntos-de-ação tão específicos e fugazes como o autor permite entender. Enfim, a exemplo da atualização de Gramsci por razões próprias, o fato do estudo de Barnes ser contemporâneo ao estruturalismo – e não aos processos sociais identificados por Turner (1974), Sahlins (1990) e Castells (1999) – implica na necessidade de leitura contextualizada de sua contribuição, renovando-a de acordo com as possibilidades teóricas e caso empírico em questão.

Concluindo, ao pretender utilizar redes de relações sociais, precisamos executar a superação dos radicais contrastes binários – em termos de inclusão ou exclusão – em direção a uma abordagem que se preste ao acompanhamento da mudança social. Como um processo que tende a ser empreendido por sujeitos históricos com vaga, senão nenhuma, consciência, em termos de consequência de suas ações e omissões; e que renove a esperança do cientista de melhor observar a cultura funcionando como síntese de estabilidade e mudança, passado e presente, diacronia e sincronia, com as categorias assimilando novos conteúdos empíricos ao serem ativadas.

A partir dessas ressalvas e recomendações, podemos concluir que existem diversos caminhos na utilização do artifício elencado, não apenas quanto à estrutura social tomada como um dado, mas também aplicada ao estudo dos processos de modernização estrutural, com ou sem mudança. Uma maneira de apreender uns poucos, dentre os infinitos, aspectos de uma hipotética rede de relacionamento total de um grupo social. Afinal, definido o contexto e escolhido o objetivo de análise, esse método parece bem adequado em discernir a opção em ação social: “... os motivos pelos quais um indivíduo escolhe em um contexto específico um curso de ação e não outro, bem como porque, quando e como escolhe selecionar um determinado contato entre muitos possíveis, recorrendo a um determinado princípio e não a outro”. (BARNES, 1969: 187)

Um dos desdobramentos dessa construção, digno de lembrança frente a nossos objetivos e premissas, pode ser encontrado em Elias (1993). Neste trabalho, o resultado sempre provisório e ininterrupto de seu processo civilizador – que explicaria nossa forma de conduta e de sentimentos “civilizados” – se originaria dos movimentos cegos de impulsos e anelos humanos entrelaçados, impulsionados pela dinâmica autônoma de uma rede de relacionamentos. O mesmo se aplica a sua explicação de mudança, em que um novo tecido básico é formado como resultante de muitos planos e ações isolados, originando modelos sociais que nenhuma pessoa em particular planejou ou criou. E neste sentido, o trabalho de Boissevain (1974) parece ainda mais atual ao concentrar sua discussão:

[...] na maneira pela qual as relações interpessoais são estruturadas e influenciadas, no modo através do qual indivíduos – vistos como empreendedores sociais – procuram manipulá-las para atingir metas e resolver problemas, e na organização e dinamismo das coalizões que constroem para atingir seus fins. (BOISSEVAIN, 1974: 197)

Desta forma, concluímos a adaptação dos diversos elementos teóricos balizadores da proposta de pesquisa. Um exercício que, encaminhado, permite vislumbrar as possibilidades de utilização já no plano empírico, onde tudo deve ser etnograficamente (re)atualizado em contraste com as práticas nativas.

Entendo haveremos cumprido mais uma etapa, o que nos permite nova aproximação em direção ao trabalho de campo, tendo em vista aplicar a proposta. Um processo de captação da formatação local, adensando os registros efetuados localmente, a partir das abordagens tradicionais da TGA, para posterior análise de aspecto específico à realidade organizacional. Procedimento este, que se inicia com a construção da categoria cultural, elencada em contexto etnográfico, seccionada para análise através de mapeamento parcial das relações sociais implicadas em seu funcionamento. Só ali, no trabalho de campo, será possível perceber efetivamente a síntese da teoria desenvolvida e seu objetivo de manusear satisfatoriamente estruturas sociais ao desnudar alguns processos de renovação estrutural.

Reflexões acerca do teórico e do empírico

Partindo para o desenvolvimento empírico, dado o *lócus* de pesquisa e consequente compartilhamento da autoridade etnográfica com a gestão, pretendo a construção conjunta da

categoria nativa observada, significativa ao processo de renovação estrutural que se queira entender. Potencialmente, e a partir dos discursos e comportamentos encontrados, esse objeto de estudo seria então segmentado e analisado tendo em vista, possivelmente, até seis elementos conceituais ligados ao contexto do trabalho organizado específico – funcionalidade, intencionalidade, linguisticalidade, consensualidade, normatividade e estrategicidade. Ou seja, percebida a partir de entendimentos e interações, nossa variável seria analisada e tipificada como um conjunto de representações de entendimento da categoria, possibilitando entendimento, em redes parciais. Isto é, teríamos um conjunto limitado de representações de dada grandeza relevante que se reproduz em diferentes níveis de cooperação e conflito, a ser entendida a partir de sua visualização em rede.

Dada nossa fé esclarecida quanto à diversidade, cada elo é então considerado e problematizado como numa relação de gênero, entendida a partir de representações minimamente compartilhadas, no sentido de viabilizar a relação, em sua organização e manutenção, entre sujeitos que ora sujeitam ora são sujeitados. Poderia, então, ser analisado em termos de recorrência e ausência de entrechoques de significado passíveis de observação, cada vez que a categoria fosse ativada. Em termos puramente conceituais, tal investigação buscaria perceber: até que ponto a relação de adjacência, que representa o pertencimento a uma interpretação organizada da categoria, se mantém? A partir de quais necessidades de significação iniciaria o “conflito”,⁶¹ e/ ou o remanejamento do elo da rede? Em que medida e como as diferentes redes se relacionam?

Avizinhando-nos do trabalho de campo, cabe certa reflexão inicial acerca dos elementos conceituais dos contextos de ação a serem utilizados na construção – funcionalidade, intencionalidade, linguisticalidade, normatividade, consensualidade e estrategicidade enquanto grandezas em nossa estratégia classificatória. Não em termos de presença ou ausência, mas, sem descartar essa dimensão, abrir alternativas, em termos limiares, relativos e relacionais. Um leque de possibilidades cuja abrangência só encontrará limites no campo empírico e na capacidade de observação e explicação do explicador.

Como elemento investigatório de primeira hora, o funcionalismo, em ciências sociais, costuma ser visto em vinculação ao paradigma teórico que enfatiza a interdependência de padrões e

⁶¹ Coloco o termo entre aspas para chamar a atenção do leitor de que seu entendimento está associado a uma escala de intensidade variável, que engloba tanto um mero comentário de confirmação de significado, quanto o antagonismo associado a claras disputas de conteúdo. Afinal, a ativação de uma estrutura social não implica em mudança da mesma, apenas abre a possibilidade.

instituições, de uma sociedade, com o modo como interagem na preservação material da unidade social. Mais além, chega mesmo a pregar a realização direta do conjunto de exigências concretas que deveriam atender às necessidades humanas; isso, porque advoga que as consequências das ações estariam firmemente entrelaçadas, tanto material quanto simbolicamente, de modo “inintencional” pelos agentes. Dessa maneira, configura-se em aspectos da realidade que permitem pronta apreensão, já numa primeira aproximação ao objeto de estudo, previamente à necessidade de descrição densa propriamente dita, podendo, em nosso caso, ser suprido através de seleção e estudo frente ao fardo material, normalmente, produzido no desenvolvimento cotidiano do trabalho em instituições contemporâneas.

Ocorre que, entre os seis elementos em destaque, esse é o que mais se aproxima das leis da natureza, que, por sua vez, opera por si só, independentemente das escolhas provenientes do livre arbítrio humano. Na bibliografia utilizada, Fraser discorre sobre funcionalidade através da distinção entre reprodução simbólica e material das estruturas sociais. Ali, o trabalho social seria visto como a maneira pela qual ocorreriam trocas metabólicas (interna e externa) com o ambiente físico e social: ações explicadas do ponto de vista da coordenação mútua, pelo entrelaçamento funcional e ação individual baseada em cálculos de maximização da utilidade (naquele caso, poder e dinheiro), desaguando naturalmente no próximo elemento classificatório. Na reprodução simbólica, por seu turno, dar-se-ia a manutenção e transmissão de normas e padrões linguísticos constitutivos das identidades sociais: discurso, interpretação, socialização, solidariedade grupal, tradição cultural, consenso sobre normas, valores e fins. Contudo, tendo em vista aquela construção, alerta para o fato de que não existiriam diferenças absolutas entre os dois contextos, mas um entrelaçamento passível de ser percebido e analisado pelo mesmo relativismo defendido nessa tese. Além disso, o extremismo exclusivamente funcionalista limitaria sua utilidade em teoria social, de resto, como explicamos ocorrer em TGA. Essa distinção seria muito mais complexa e a relação distintiva abaixo permeia todo nosso trabalho. Afinal, mais que descrever, pretendemos entender; e ao invés de julgar, nossa classificação tende a realizar a qualificação dos termos descritos:

Em poucos contextos de ação humana, caso haja algum, as ações são coordenadas absolutamente de modo não consensual e absolutamente de modo não normativo. Ainda que o consenso seja moralmente dúbio, e ainda que o conteúdo e estatuto das normas seja problemático, virtualmente todo contexto de ação humana envolve alguma forma de ambos. [...] os agentes de modo geral aceitam, pelo menos tacitamente, algumas noções mantidas, de comum acordo, sobre reciprocidade [...] embora o consenso possa conter injustiça e as normas sejam incapazes de resistir a um exame crítico (FRASER, 1987: 43).

Retomando a contraposição material-simbólica, percebe-se que em contextos corporativos, essa primeira aproximação, funcional, é facilitada pelas práticas locais. O pesquisador pode iniciar o processo de incorporação do espaço local através da ampla documentação produzida em, pelo menos, duas frentes: daquilo que é continuamente gerado a partir da incorporação de preceitos em Organização e Métodos (O&M) da TGA, e seus desdobramentos; e através de análises, igualmente consagradas nesses meios, das contribuições em Teoria do Comportamento Organizacional, no que se relacione à outra matriz disciplinar local, a behaviorista da psicologia organizacional, onde a teoria permite considerar a percepção e a consciência como funções a serviço de impulsos e necessidades, em um contexto de confrontação com o ambiente; mas também, alternativa e relacionalmente, numa junção contextual de ambos, já que partem da mesma visão.

Desse modo, se defendo que a pesquisa se inicie pelo aspecto funcional da organização pesquisada, não vejo por que definir *a priori* a etapa subsequente de trabalho. Faço essa afirmação não apenas amparado na empiria do método etnográfico. Além dela, entendo que o próximo elemento viria a reboque, iniciando um movimento dialógico que pode ser interrompido arbitrariamente pelo pesquisador, quando suficientemente preenchidos os componentes conceituais restantes. Contudo, nada nos impede de especular quanto a seus possíveis desdobramentos através de mero exercício reflexivo.

Imaginemos que a pesquisa fosse iniciada com uma demanda de avaliação quanto à implantação de uma mudança gerenciada qualquer. Nesse caso, teríamos a premência de outro elemento conceitual a ser utilizado em termos mais imediatos, embora posterior ao de cunho funcional, a intencionalidade. Vamos, então, como aproximação experimental, perceber sua ativação através de algumas unidades disciplinares que dele tratam.

Em seu aspecto moral, a intenção relaciona-se ao fim que determina um ato, considerado independentemente de sua efetiva realização; distintamente, em sua ligação com a psicologia, encontramos esse termo vinculado ao caráter do ato ou estado de consciência adaptado a uma intenção, a um projeto; por outro lado, a fenomenologia frisa o caráter da consciência em tender para um objeto, bem como lhe dar um sentido. A princípio, de modo geral, as acepções acima revelam características semânticas e conceituais com claro posicionamento explicativo quanto ao estudo de ações e ambientes continuamente planejados. Em termos mais específicos, todos os significados elencados aproximam-se daquele utilizado no capítulo que diferencia a inovação planejada da executada. Desse modo, a princípio, imagino podermos vincular o termo àquilo que se pretende fazer, que se procura alcançar, no sentido de propósito, plano, idéia, desejo, intento... Afinal, entendo

que os agentes coordenam algumas de suas ações mútuas consciente e intencionalmente, embora uma mesma intenção possa ser interpretada diferentemente. Uma possibilidade de ambiguidade a ser explorada pelo método em proposição.

Mecanismo semelhante reincide em seu elemento linguístico, já que, em sua forma substantiva pode ser entendida como “... qualquer sistema de signos simbólicos empregados na intercomunicação social para expressar e comunicar idéias e sentimentos, isto é, conteúdos da consciência.” (BECHARA, 2009:28). Em termos práticos, uma nova dimensão para falhas de execução ou, mais precisamente, um lugar privilegiado para as tão alegadas “falhas de comunicação” dos diagnósticos institucionais. Mesmo porque, dizer as coisas como realmente são no nível da consciência íntima, traduz uma abstração, um tipo ideal onde apenas num dos extremos a expressão dita e entendida seria idêntica ao conteúdo originalmente imaginado. Especialmente em se tratando de algo novo, uma inovação. Certamente, não se trata de tarefa que possa ser executada sem cuidados ou que esteja livre de contra-indicações. Ilustrativamente, uma empreitada inglória se tomada a partir dos fluxos unidirecionais da burocracia clássica.

Numa maior aproximação em relação aos processos utilizadores desse sistema de signos simbólicos inseridos na prática organizacional, podemos enumerar algumas dimensões constituintes: criatividade, materialidade, semânticidade, historicidade e alteridade; e a partir da lista, destacaria o último elemento como demandante de cuidados consideráveis. Quanto a ele, o autor ensina que “[...] o significar é originariamente e sempre um ‘ser com outros’, próprio da natureza político-social do homem [...]; [...] traço distintivo do significar linguístico em relação aos outros tipos de ‘conteúdo’ das formas de expressão [...]” (BECHARA, 2009: 29 e 30). Ou seja, que o processo falante-ouvinte fragmenta-se durante seu desenvolvimento, sendo único para cada pessoa participante. Algo que apenas vem atestar a chance de dissonância interpretativa, tanto em termos absolutos quanto relativos. Além disso, por fim, e no limite, ainda haveria de se levar em conta tudo quanto acompanhasse a linguagem, já que não falamos só pela língua concreta: como gestos, tom, meio de comunicação, pausas etc.

Em termos de aplicação empírica, como dada categoria local aplicada a determinado processo de mudança/ inovação, entendo que, possivelmente, tivesse um nome – *a priori* quando originário da gestão ou *a posteriori* quando “inintencional”, não planejado ou aleatório em relação à direção. Socialmente próximos, difeririam quanto à assunção da responsabilidade, podendo ser resultante de um plano no primeiro caso e, paradoxalmente, da falta de um, no segundo. Independentemente da

paternidade, o fato relevante é se, localmente passível de tradução, instrumentaliza ou não os sujeitos na coordenação de suas ações mútuas.

Logicamente, espero encontrar um grande potencial inovador ligado à consensualidade, pouco ou nada utilizado em termos formais, transformados em instrumentos de gestão. Num plano mais geral, sua consecução objetivaria construir níveis de concordância, passíveis de teste e rearranjo a cada contexto de ação, através de experiências mais ou menos intensas quanto ao lugar ocupado por cada sujeito. É assim que, por exemplo, procuraríamos entender os níveis de construção de consenso, que fornecessem base para a reprodução estrutural, mesmo estando caracterizada dada relação de dominação. Mesmo porque, como nos estudos em gênero, entendo que toda relação intersubjetiva é duplamente ativada pelos sujeitos que a vivenciam. Como lembra Fraser, é mesmo difícil imaginar um contexto da ação humana em que as ações sejam coordenadas com total ausência de consenso – especialmente quando se verifica a reprodução, quando é ativada e observada repetidamente. Em suma, não é demais repetir, parto da hipótese de que sempre haverá alguma forma de consenso sobre os significados dos objetos sociais.

Também encontrei os seguintes significados correlatos: relativo a consenso, concordância ou uniformidade de opiniões, pensamentos, sentimentos, crenças etc, da maioria ou da totalidade de membros de uma coletividade; uma das maneiras de se deliberar em assembleias, conselhos etc, que ocorre quando não há objeções ou argumentos contrários ao que se está propondo; bom senso, senso comum; identidade, concordância ou uniformidade de natureza, de caracteres etc; harmonia; anuência; consentimento; em que há consenso; que envolve consenso; que depende de consenso.

A normatividade parece ser o elemento conceitual mais utilizado pela bibliografia específica em inovação, reconhecidamente de forte potencial inovador. Em geral, diretamente relacionada a um conjunto de regras explícitas sobre processos definidos, abarcando, no limite, valores morais mais ou menos ocultos. A exemplo de Fraser, também acho difícil imaginar um contexto de ação humana em que as ações sejam coordenadas com total ausência normativa, mesmo que presentes apenas nas mentes das pessoas que a compartilham. Na realidade, tendo em vista a amplitude definida, sempre haveria alguma norma de socialização.

Pesquisei ainda alguns de seus significados literais: aquilo que regula procedimentos ou atos; regra, princípio, padrão; padrão representativo do desempenho usual de um dado grupo. Adjetivo: normal: conforme a norma, a regra; regular; que é usual, comum; natural; sem defeitos ou problemas físicos ou mentais; cujo comportamento é considerado aceitável e comum (diz-se de pessoa).

Normativo: relativo a norma ('regra', 'preceito'); que serve de norma; que estabelece normas ou padrões de comportamento; que determina o que é correto, bom etc.

Finalmente, temos ainda a estrategicidade; tendo em vista a escala microclassificatória, imagino caracterizá-la em pelo menos dois sentidos. Tradicionalmente, como voltada a ações baseadas em cálculos de maximização da utilidade (recursos como poder e dinheiro), normalmente, em detrimento ou oposição ao outro, também sujeito da relação intersubjetiva, visando à vitória e ao sucesso frente ao outro. Por outro lado, pode ainda denotar: arte de aplicar com eficácia os recursos de que se dispõe ou de explorar as condições favoráveis de que porventura se desfrute, visando ao alcance de determinados objetivos, em alternativa caracterizada pela impessoalidade. Mas isso tudo em tese, porque apenas a observação e interação com as práticas nativas pode realmente delimitar significados locais.

Concluindo mais esse item e, com ele, o capítulo teórico, caberia ressaltar que no decorrer do trabalho de campo, a seguir, procurarei encarar analiticamente cada elemento contextual acima relacionalmente, um à luz do outro. Objetivamos uma construção com base classificatória, cujos componentes devam ser evidenciados pelo contraste na comparação. Mesmo porque, todos eles podem estar presentes em diferentes graus e, nesse caso, suas fronteiras dependem de interpretação. Assim, as distinções entre os contextos de trabalho metodologicamente acompanhados precisarão ser baseadas em diferenças de nível, isto é, em termos relativos: nunca absolutos. Imagino que os tipos ideais que caracterizariam casos extremos mais pareceriam abstrações da realidade, levantadas a partir de características observáveis levadas artificialmente às últimas consequências. Procuraremos então, em campo, proporções e interações contextuais esclarecedoras, como que, estabelecendo limites à atenção junto a cada possível elemento conceitual acima, exclusivamente, no sentido de explicar a ativação da(s) categoria(s) analisada(s).

Capítulo 4.

Um novo capítulo na história da SER HCM

O método etnográfico é eminentemente empírico e, portanto, a proposta precisa, necessariamente, ser validada nessa dimensão. Nesse sentido, lembrando o compartilhamento da autoridade etnográfica, tempo e espaço devem ser postos à prova em discurso e prática. Assim, a tese só será confirmada caso seja referenciada por impacto no contexto específico. Esse é o conjunto de tarefas a ser preenchido por esse capítulo específico.

As situações empíricas relatadas no capítulo inicial terminam com a inauguração de período de incertezas quanto ao aprofundamento da pesquisa de campo. Um nimbo pedagógico na relação universidade-empresa de onde só foi retirada quase um ano mais tarde. Foi somente em outubro de 2008 que recebi com grata surpresa um telefonema da SER HCM relatando a assinatura do convênio com a Unicamp e solicitando a retomada do contato.

Na reunião que se seguiu fui cientificado, ainda sem muitos detalhes, que a outrora desenvolvedora e vendedora de *softwares* havia se transformado numa prestadora de serviços, passando a vender a execução de avaliações de desempenho, devidamente customizadas, além de outros serviços de auxílio quanto à administração do capital humano de empresas, a partir da adequação entre o que a empresa-cliente já tinha e sua demanda de implantação; que eu poderia contar com o apoio logístico e funcional da SER quanto a minha pesquisa; que eu poderia desenvolver a Etnografia Customizada a ponto de inaugurar uma nova linha de serviços, passíveis de comercialização para, então, renovar o vínculo de trabalho recém-reinaugurado, em novas bases; que estavam dispostos a patrocinar a pós-graduação de alguns de seus funcionários, revigorando a ligação com a Unicamp em bases perenes. Destarte deveria trabalhar com Renato, o diretor executivo da empresa.

De minha parte, confrontando todas aquelas promessas com o histórico da relação, sabia que precisaria focar esforços de maneira concreta. De fato, não pude contar com todo aquele pacote de apoio, mas não acho que possa reclamar, afinal, só havia solicitado a disponibilização do *lôcus* de pesquisa. Afinal, já começava a entender o discurso estratégico de meus interlocutores, mensagem cifrada onde há apenas uma informação realmente ligada à intencionalidade. Todo o resto é moldura. De certo havia um convênio assinado.

Tendo isso em mente, primeiramente, tentei realizar o trabalho de campo no interior da SER, porém cada dia que passava vinha com a demonstração que os esforço nesse sentido esgarçariam a relação sem possibilitar a coleta dos dados pretendidos pela pesquisa. Por outro lado, as investidas em outra direção acabaram gerando excelentes frutos: Sérgio acabou providenciando um excelente outro lugar, numa empresa que, segundo disse, era cliente da SER. Para melhor desenhar o contexto, seu diretor executivo negava essa afirmação, imputando a relação à participação das duas empresas em outra frente, o Actminds⁶², configurado a partir da iniciativa de uma agência de fomento e sua iniciativa pessoal.

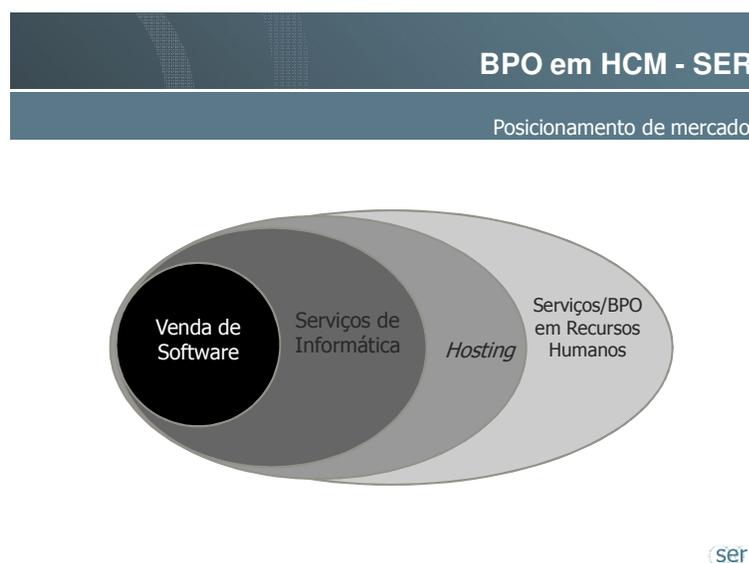


Figura 4.1

Conforme a figura acima, a outrora *software house* acabou passando por um processo de inovação radical, embora não da direção antes planejada: ao invés de ampliar sua base de clientes em direção às PMEs, conforme aventado no capítulo inicial, reinventou suas soluções e serviços, passando a oferecer uma versão ampliada de seus produtos ao mesmo estrato de clientes. Enquanto antes suas soluções limitavam-se à “entrega e manutenção” de *softwares*, agora, ao invés da comercialização de licenças e implantação das ferramentas em servidores de rede alheios. Antes, por exemplo, na ocorrência de problemas, limitava-se à análise do funcionamento da ferramenta vendida

⁶² Numa de suas configurações, constitui-se numa empresa sediada nos EUA: www.actminds.com; noutra, aquela rede proporciona um ambiente de discussões estratégicas semanais aos principais executivos das empresas consorciadas, concernente aos rumos da área tecnológica. Teria sido num desses encontros que a oferta de pesquisa foi então acertada.

e instalada no servidor do cliente, resultando em respostas do tipo: nada de errado, o programa está rodando normalmente, nada a fazer. Perceberam que tal distanciamento era, por vezes, visto como desinteresse pelo cliente, e que tal visão havia prejudicado o negócio como um todo. Assim, passaram a coordenar cada fase dos processos de RH vendidos, conforme demandado, podendo chegar a alocar mão de obra da SER em determinado projeto. Antes, vendia *software* e assistência técnica; depois, passou a comercializar resultados de processos relacionados à função RH (FRH). Vendia ferramentas e passou a oferecer o serviço resultante da utilização da mesma. Assim, o que era seu produto final passou a ser uma ferramenta de trabalho, um “ativo imobilizado” da SER, se considerássemos uma possível classificação contábil. É o que eles identificaram como sendo uma atividade de *Business Process Outsourcing* ou BPO⁶³, conforme denominação encontrada no mercado e no *slide* acima.

A partir daquele momento, iniciei uma inserção local recheada de contatos e discussões que, por caminhos tortuosos e cheios de idas e vindas, empreenderam dar um formato comum e compartilhado a nossos objetivos: além do convívio, a participação em vários tipos de visitas e reuniões com clientes, a toda uma variedade de encontros internos, no desenvolvimento de trabalho conjunto, em confraternizações etc. Desse modo, houve o estabelecimento da convivência em certa diversidade de dimensões observáveis que caracterizavam aqueles espaços.

Nesse ínterim, vocabulário, objetivos, método de trabalho e outras coisas mais, tudo parecia precisar ser repassado e entendido conjuntamente, através de um processo dialético, na maior parte das vezes, com crescente atenuação de frequência relacionada a cada conteúdo, mas cujo glossário parecia se renovar com o tempo. Afinal, nesse caso, não se tratava tão somente do etnógrafo penetrar no mundo nativo; nem tampouco da empresa elaborar um projeto de inovação a partir de uma pesquisa acadêmica; ou da incorporação de um novo funcionário ou consultor; mas uma mistura de tudo isso e algumas coisas mais, que não nos cabe analisar nesse espaço, a não ser por configurar-se em prescrições para a elaboração de uma etnografia verdadeiramente compartilhada, matriz dessa proposta metodológica de tese. Aquele momento de observação participante se ligaria a um segundo, que estava reservado para ser executado junto a algum elo de sua cadeia de valor, que por sua vez retornava à SER HCM, tendo em vista a necessidade da implantação de um novo processo, de

⁶³ Business Process Outsourcing (BPO) é a terceirização de um processo de negócio de uma organização, que normalmente não faz parte de seu *core business*, como é o caso dos processos vinculados à gestão do próprio pessoal.

desenvolvimento da tecnologia a ser incorporada e transformada em produto, consubstanciado em nova ampliação de seus serviços comercializáveis.

Coube à SER prospectar campo para pesquisa em uma empresa: da área tecnológica, onde as mudanças são mais intensas; com pelo menos cem funcionários, tendo em vista um mínimo de complexidade cultural; que uma análise customizada, a partir de um problema compartilhado e tempo delimitado, deveria ser prometida como contra-partida ao acesso; e por fim, com dono, alguém que decida sem maiores reservas. Toda uma lista em acordo com as conclusões frente às tentativas de acesso anteriores. Experiências essas, ilustradas no decorrer do trabalho.

De minha parte, a princípio, o primeiro passo era a dupla inserção na SER, como pesquisador e, possivelmente, como responsável pelo projeto de desenvolvimento da metodologia. Um ambiente que um diretor responsável caracterizava como formado por pessoas, diferentemente de nós da geração X, pertencentes à “geração Y”.⁶⁴ Estas seriam bem-humoradas, criativas, flexíveis; com “pouco conceito”, mas “muita energia” para a prática, desde que devidamente motivadas e posicionadas, explicou. Um lugar formado basicamente por estagiários e técnicos seniores, cuja idade, em sua maior parcela, não ultrapassava os 30 anos, dando formato a um ambiente cultural complexo como qualquer outro, onde a comunicação é cifrada e, dessa forma, precisaria ser decodificado em seus componentes constitutivos. Uma possível etapa posterior que só se efetivaria caso houvesse compartilhamento, entre empresa e pesquisador, da mesma problemática de pesquisa. Configurava, assim, um périplo relacional caracterizado, principalmente, pela assimetria de prerrogativas em que cabe ao pesquisador interessar seu informante – consciente de suas prerrogativas frente o espaço de pesquisa. É dele a última palavra sobre o que é ou não pesquisável, em termos de tempo e espaço, em cada elo da cadeia de valor específica.

Quanto à comunicação em uma reunião de negócios, por exemplo, consegui identificar três tipos de filtros relevantes ao entendimento: (1) a comunicação *oficial*: é documentada, explicada e discutida em detalhes, pede contrapartida através da elaboração de uma resposta efetiva e/ ou troca de promessas e providências mútuas quanto ao encaminhamento ou solução de seu objeto, já que seu conteúdo não está sujeito a contestações, o que poderia gerar uma crise na relação. A

⁶⁴ Também encontrei referências bibliográficas que, alternativamente, utilizava o termo geração NET ou ZAP. Estaria relacionada à continuidade classificatória geracional a exemplo dos *baby boomers* do período que se seguiu à 2ª Grande Guerra (40s a 60s), geração X (60s e 70s) e, finalmente, geração Y (pessoas de 16 a 30 anos, atualmente). Cada qual, apontada como portadora de características distintivas significativas.

consensualidade é provocada tendo em vista a elaboração ou confirmação de aspectos normativos; (2) a *estratégica*: assume diversas formas, embora seu conteúdo não seja o mais relevante. Pode comunicar uma demanda na forma de uma brincadeira, uma deficiência travestida de reclamação, uma desconfiança ocultada por resposta evasiva etc. Aqui, o discurso não é a mensagem. Sua desconsideração pede uma resposta de mesmo nível, sob o risco de seu conteúdo passar a merecer tratamento do tipo *extra-oficial*, explicado a seguir; (3) a *extra-oficial*: apenas verbalizada, e assim não transformada em documento, não aparece senão no discurso embora seja igualmente explicada e discutida, como a *oficial*, assemelhando-se a uma transição entre os tipos anteriores, parece caracterizar-se como um embate político: é o tal *bode na sala*. Se ninguém reclamar está em seu devido lugar, ou seja, vira *oficial*; se houver reclamação, é explicado como apenas uma brincadeira, um esquecimento ou idéia bastarda; contextualmente pode ser utilizada para inserir ou excluir tarefas, “arredondar” valores etc. Haveria aqui uma intencionalidade oculta que motivara a construção do discurso estratégico.

Absorto nesse convívio esclarecedor, enfim, recebi a grata notícia de que uma empresa havia concordado em abrir suas portas à pesquisa. Aprendi então que havia uma lista de organizações com as características já explanadas sendo trabalhadas pelos dirigentes da SER. Aquela que acabou sendo selecionada, a primeira da lista, possuía uma série de ligações, mais e menos formalizadas, em diversos níveis com a SER: (1) seu presidente é amigo do Renato desde o tempo da faculdade; (2) é uma empresa-cliente, consumidora de uma solução em T&D, treinamento e desenvolvimento; e o não menos interessante, (3) ambas fazem parte de uma mesma *network*, ou *b-web*, conforme o autor utilizado: o ActMinds, mentes que atuam, no sentido cênico, segundo me explicou Sérgio. Trata-se de um tipo de associação de múltiplos interesses, que teria sua origem vinculada à formação de um consórcio de dez empresas de TI de Campinas sob iniciativa da Softex, à qual Renato é ligado, e patrocínio da Apex⁶⁵, agência federal de fomento, tendo em vista o objetivo de iniciar atividades de exportação de softwares, à época. Uma união improvável entre empresas acostumadas a competirem entre si localmente e que a partir daí aprenderam a encontrar interesses comuns e compartilhar esforços. Era a um desses elos que ele se referia: a MATERA System⁶⁶.

⁶⁵ Informações em: <http://www.softex.br/> e <http://www.apexbrasil.com.br/>

⁶⁶ www.matera.com

MATERA Systems: transparência e tecnomeritocracia

A MATERA, que por autodeterminação deve ser sempre escrita em caixa alta, iniciou suas atividades sob o nome de Software Design (SD) ainda nos 80s e, assim, pode bem ser considerada uma “antiga” *software house*, já que, como parâmetro, aquela foi a época em que os microcomputadores apenas iniciavam sua aparição no Brasil – a Unicamp recebeu suas primeiras unidades em 1985. A propósito, sua trajetória ilustra os principais desdobramentos do setor a que pertence. Nesse sentido, um informante, ex-aluno daquela universidade, que entrou na empresa nos 80s, assim rememorou:

[...] tínhamos cinco pessoas que trabalhavam na MATERA. Eram os dois donos, uma secretária e dois estagiários, onde eu era um dos estagiários; [...] aliás, a empresa, naquela época, era puramente técnica, né? [...] desenvolvedores de software; [...] a gente estava trabalhando com [...] projetos sob encomenda de um cliente e não em cima de um produto, que é hoje o carro chefe da empresa.

No trecho, podemos perceber uma das principais transições pelo qual passou o setor. Relembrando a década de 80, um dos interlocutores da pesquisa caracterizou o negócio como fase *cowboy*, em alusão à liberdade criativa – caracterizado pela existência de *softwares* elaborados, do início ao fim, sob encomenda do cliente. Naquela época o serviço consistia, em grande medida, na automatização de processos manuais – um trabalho solitário de programação, intercalado por demonstrações junto ao cliente, que encomendava, aprovava ou demandava mudanças no desenvolvimento, numa relação de quase exclusividade e dedicação privilegiada. Aquele informante nos ensina que houve uma mudança quanto a isso, cuja ênfase é direcionada ao produto, um pacote modular com recursos informatizados a serem adquiridos ou não, com pouca ou nenhuma adaptação à especificidade. Processualmente, uma evolução ainda não totalmente sedimentada que, entre outras coisas, produziu certos problemas específicos, inclusive no que diz respeito à categoria que perpassa o presente trabalho em análise, mas que ainda não foi introduzida.

Na outra ponta, outro informante relativiza a descrição anterior ou, mesmo, aponta para uma tendência renovada. Descreve seu ponto de vista, como que, demonstrando a partir de sua vivência cotidiana um ponto de inflexão por que passa a área. Um retorno às origens, sob novas bases, conscientes de uma historicidade já vivida:

O que está acontecendo de alguns anos pra cá? Está tão complexo [...] um cliente, por exemplo, teve um projeto: a gente fazia anúncio dentro de jogos de computador. Eu falo: bom, mas a gente nunca fez isso; bom, mas aí,

então, você tem um programa diferente que provavelmente te pede uma solução bem diferente; [...] a gente vai usando tecnologia completamente diferente; então, assim, a cada projeto muda tudo, então, sob certos aspectos, a gente está fazendo a mesma coisa, só que de uma forma diferente [...] tudo sob medida agora. [...] toda empresa tinha um *framer* [...] hoje a gente usa coisa de mercado [...] a gente faz coisa muito mais sofisticada [...] usando o que os caras já fizeram que a comunidade aceitou [...] você não tem mais assim: ah tem o jeito MATERA de fazer e você vende.

Em 2000, a MATERA ultrapassou a “barreira dos 100 colaboradores”, e, desde 2008, é uma sociedade anônima de capital fechado que possui mais de 200 “profissionais”, conforme denominação local mais utilizada, sendo mais de 150 em Campinas, principal *locus* dessa pesquisa. Além disso, é certificada CMMI⁶⁷ nível 2; e figurava, à época da pesquisa, no *ranking* das 100 “Melhores Empresas para Trabalhar”, sendo 16^a no segmento TI & Telecom⁶⁸.

Fisicamente, a planta onde se deu o trabalho de campo está localizada em bairro vizinho às universidades mais tradicionais da região, em área industrial. O prédio moderno de dois andares, em concreto e vidro, é de propriedade da empresa vizinha, que divide suas instalações com a MATERA. Finalizando o conjunto, um restaurante ao fundo, em anexo separado. Ao todo, uma quadra, separada da área externa por tela, cerca viva e portaria, onde, após anúncio e autorização, recebe-se um crachá, de porteiro em terno e gravata pretos, com o número da vaga de estacionamento que circunda toda a frente e uma das laterais. A área é bem cuidada, com jardins e sinalização, em certa desarmonia com a vizinhança, de barracões industriais, caminhões e construções mais simples.

Adentrando ao prédio, uma ampla recepção também compartilhada entre vizinhos, em estilo moderno – móveis arredondados, mais vidro, madeira clara, metal, algumas plantas, sofá em couro. Logo após a porta de vidro escuro, um balcão guarda a recepção. No meio, uma mesa de centro, ao alcance de quem estiver nos sofás, em dois níveis: o primeiro, decorado com três velas vermelhas quadradas em degrau; o segundo, completamente tomado por revistas de negócios e informática (Computerword, Cliente S/A, Teletime, B2B etc.) e um livro de gravuras sobre o Brasil. Tudo filmado, segundo um aviso de saudação: “Bom dia” e “O ambiente está sendo filmado. As imagens gravadas são confidenciais e protegidas, nos termos da lei”.

⁶⁷ Detalhes em <http://www.sei.cmu.edu/cmmi/index.html>

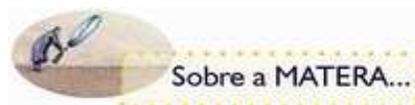
⁶⁸ Detalhes em <http://www.greatplacetowork.com.br/best/list-brit.htm>

Recebidos pela responsável pelo RH, fomos encaminhados à sua sala no andar superior, que também abriga a presidência, as diretorias do pessoal administrativo, negócios e de produto, além do respectivo *staff*, com exceção do RH que, ultimamente, também tem presença térrea. Já o piso inferior é ocupado pelas diretorias mais envolvidas com desenvolvimento, produção e atendimento ao cliente, bem como seu pessoal, suporte interno e gestão de projetos, que administra a produção, por sua vez organizada em projetos. Esse último espaço, um grande salão bem iluminado, climatizado e sem janelas é todo circundado por salas igualmente sem visão exterior. Seguindo a política da empresa, os diretores e a maior parte dos gerentes possuem salas individuais. Já os profissionais ficam em amplas mesas, do tipo estação de trabalho, perfazendo vários conjuntos contíguos separados por divisórias baixas, permitindo boa visualização coletiva, mesmo sentados. Tudo isso, organizado espacialmente em áreas, conforme as elencadas.

Organicamente, por ocasião da pesquisa de campo, a empresa estava organizada em cinco níveis hierárquicos: presidência, diretoria, gerência, coordenação e analistas. Sendo que – para possibilitar a acomodação de promoções para esses últimos, mesmo quando “não se identifiquem” com “funções de liderança” – há também os “arquitetos” e “especialistas”, no mesmo nível que a baixa gerência. De volta ao organograma, de formato tradicional, ele se desenrola em árvore a partir de cinco diretorias, embora algumas áreas, como o RHU, estejam diretamente ligadas à presidência – uma característica alinhada com as recomendações do corpo teórico hegemônico em TGA. O mesmo ocorre com os setores ligados à inovação. Naquele particular, o RHU tem um claro papel estratégico e “função de staff”, em contraposição a “responsabilidade de linha”, a cargo das áreas operacionais específicas (CHIAVENATO, 2002). Uma divisão de trabalho ainda não totalmente compreendida em toda a empresa, apesar do ambiente de transparência reconhecido e reafirmado, bem como da facilidade de acesso à informação.

Além de livre locomoção, intranet e internet, a comunicação também conta com jornal interno *on line* e *wiki*. Esta última parecia proporcionar um apoio orgânico-estrutural, ao disponibilizar informação mais ligada à organização e trabalho da empresa. Tipicamente, trata-se de uma forma colaborativa e, portanto, sempre inacabada de apresentação de documentos, visando uma edição coletiva em sua apresentação e conteúdo. Dessa maneira, sua página inicial aparece, mais ou menos, assim:

Main Page



Ao longo de mais de 20 anos de história a empresa cresceu, expandiu seus mercados, sem deixar de lado características que foram fundamentais para seu sucesso. [Mais...](#)



[Clique aqui para acessar](#)

Institucional

[Missão, Visão e Valores](#)

[Organograma MATERA](#)

[Mapa Estratégico](#)

[Mais...](#)

Produtos MATERA

[Saiba tudo sobre os produtos MATERA](#) **NEW**

Marketing

[Parceiros da MATERA](#)

[Identidade Visual da MATERA](#)

[Press releases](#)

[Folders dos produtos](#)

[Apresentação Institucional](#)

Clientes

[ListaClientesxGer.Conta](#)

[Terminologias do Mercado Financeiro](#)

[Mais...](#)

Projetos

[Portfólio de Projetos](#)

[Gestão de Configuração](#)

Suporte de TI

[Procedimentos Internos da STI](#)

[Suporte para Usuários](#)

[Subversion](#) **NEW**

Processos e Qualidade

[Mapa Geral de Processos](#)



[Templates e Check-lists](#)

[Usando MATERA Project](#)

[Medidores](#)

[Mais...](#)

Tecnologia

[Java](#)

[Reunião boas práticas e iniciativas](#)

[Testes](#)

Gestão de Pessoas

[Treinamento&Desenvolvimento](#)

[Remuneração](#)

[Gestão de Desempenho](#)

[Mais...](#)

Administrativo

[Cartilha do Profissional](#)

[Procedimentos Internos](#)

[Meios de Comunicação Interna](#)

[Mais...](#)

Hot Links

NEW [Nova estrutura da wiki da MATERA](#) **NEW**

[Mantis MATERA Systems](#)



[Fórum MATERA Systems](#)

[Projetos Internos](#)

[Treinamento](#)

[Plano de Negócios: Inteligência Competitiva](#)

[Downloads](#)

[FAQ's Java](#)

[Dicas](#)

[Tutoriais](#)

[Produtos MATERA Systems](#)

Áreas

Presidência

[Diretoria](#)

[DSA - Professional Services](#)

[PMO - Project Management Office](#)

[RHU - Recursos Humanos](#)

[STI - Suporte de TI](#)

Negócios

[COM - Comercial](#)

[MKT - Marketing](#)

Produtos

[PRD - Produtos](#)

Operações

[CAS - Central de Atendimento](#)

[IMP - Implantação](#)

Administrativo/Controladoria

[ADM - Administrativo](#)

[CTL - Controladoria](#)

[FNC - Financeiro](#)

Engenharia

[Evolução Produtos - BAN e FIN](#)

[BAN - Engenharia MATERA Banco](#)

[CTO - Diretoria de Tecnologia](#)

[DIS - Desenvolvimento e Integração de Sistemas](#)

[TEC - Novas Tecnologias](#)

[About Matera Wiki](#)

[Disclaimers](#)

Naqueles dias de fevereiro de 2009, o jornal *on line*, de periodicidade mensal, encontrava-se em sua 51ª edição, sendo que, também era possível visualizar as publicações anteriores. Seus exemplares estavam estruturados a partir de uma primeira página, e respectivos *links* de acesso, onde se visualizava todas as notícias da edição, além de seções usuais, presentes em todos os números. Ilustrativamente:



Bom Dia, LUCIANA NEGRI TEIXEIRA PROVAZI
10 de Fevereiro de 2009 - 11h41

Espaço Notícias
Institucional
SDProject
SDInfo2
Geral
Pesquisa
Novo
Viagens
Jornal
My Profile
Logoff

espaço

otícias

Dê o seu recado, o que achou da edição, o que gostaria de ver numa próxima edição.

18 de setembro de 2009

changeEdicao
 Edição:

- Capa
- Editorial
- Negócios e Mercado
- Engenharia e Tecnologia
- Qualidade e Estratégia
- Acontece na MATERA
- Marketing
- Aniversariantes
- Perfil
- Caras
- Novos Profissionais
- Classificados
- Expediente
- Variedades
- Empresa em Números
- Qualidade de Vida
- Produtos MATERA
- Seu Dinheiro
- ActMinds
- Sistemas Internos
- Responsabilidade Social
- De GP para GP
- PMO Estratégico

EDITORIAL



DIFERENÇAS CLIMÁTICAS

Por Marcelo Feltrin

NEGÓCIOS E MERCADO



INVESTINDO NO RELACIONAMENTO (PARTE 2): PROJETOS NA UNICAMP

Por Diogo Melo Meirelles

MARKETING



TEATRO MUSICAL "TIETA DO AGRESTE"

Por Vânia Ferreira, Marcelo Feltrin e Michel Rodrigues

PERFIL



CONFIRA O PERFIL DESTE MÊS!!!

Por Daniele Vieira da IMP SP

PRODUTOS MATERA



SISTEMA DE GARANTIAS COMPARTILHADAS

Por Andriza Orosco

PMO ESTRATÉGICO



GERENCIAMENTO DE RISCOS

Por Fabiano Amaro Costa

E MAIS:

119

CARAS

PAIXÃO PELO HOCKEY SOBRE PATINS INLINE!!

Alexandre Sacco da IMP SP 

CLASSIFICADOS

CONFIRA OS CLASSIFICADOS DESTE MÊS!!



EXPEDIENTE

CONFIRA NOSSO EXPEDIENTE!!



QUALIDADE DE VIDA

QUALIDADE NA VIDA E NO TRABALHO!!

Texto de Mario Persona 

Trata-se de um excelente banco de informações para pesquisa. É visualizado por boa parte dos profissionais e suas matérias pareciam ser colhidas internamente, consubstanciando-se num poderoso meio de comunicação e entendimento daquele meio cultural. Além disso, conta com um editorial normalmente escrito por um dos dirigentes da empresa, que parece manter as pessoas posicionadas quanto às questões estratégicas e táticas da empresa. Sugeriria inserir mais segurança e transparência no ambiente geral, ajudando na reprodução de algumas das características corporativas. Quanto a isso, os editoriais contavam com os maiores “índices de audiência”. Nota-se que sua ausência, nas raras vezes em que não apareceram, comprometia a utilização do meio de comunicação como um todo, dada a queda no número de visualizações.

Quanto à linha de produtos, denominada como “soluções” devido à abrangência em termos de aplicabilidade, esta se divide em: MATERA Banco, voltado para instituições financeiras; MATERA Gestão Empresarial, um ERP básico para o mercado corporativo em geral; MATERA Project, voltado à gestão de projetos de TI, além de extensivamente utilizado em processos internos de produção – na verdade, uma ferramenta de trabalho desenvolvida localmente, por um diretor que entrou na empresa como estagiário, e posteriormente transformada em produto⁶⁹; e In a Box, que oferta serviços em informática sob medida, como *offshore*, por exemplo. Contudo, apenas os dois primeiros são significativos e, portanto, invariavelmente reconhecidos como tal.

⁶⁹ É através dela que o trabalho é organizado nas engenharias, o “chão-de-fábrica” da empresa.

O processo de customização do objeto de pesquisa

Esse item retoma a discussão acerca do encontro de mundos, acadêmico e empresarial. Um périplo necessário ao alinhamento mínimo de expectativas relacionadas ao compartilhamento do objeto de investigação, em conformidade com o desenvolvimento da parte empírica do primeiro capítulo, bem como as bases teóricas da etnografia compartilhada.

No plano geral, realçaria uma recorrência peculiar ao início de trabalho de campo em empresas no âmbito dessa pesquisa: a correta comunicação, dos objetivos e possibilidades alcançáveis através desse tipo de prática, tem se mostrado uma tarefa sempre por se resolver. O processo de aproximação de universos, entre empresa e pesquisador, pareceu-me não oferecer atalhos, demandando um trabalho constante. As explicações, nesse sentido, parecem nunca se esgotarem e certas etapas, talvez, devessem ter sido, ainda, repetidas a bem da formatação de um bom desafio para o método, constantemente, posto em cheque. Acostumados a dirigir, improvisar e controlar livremente, alguns executivos tendem a se mostrar pouco confortáveis com a situação de pesquisa qualitativa. Por vezes, seus preceitos simplesmente mudam. Quando isso ocorre, todo o arranjo anteriormente construído parece perder-se, como que, tendo diante de si um novo interlocutor. As raízes desse tipo de prática não foram investigadas embora sejam passíveis de classificação. Claramente, referem-se à estrategicidade já referida, quando o conteúdo é cifrado, não contendo a mensagem principal e a intencionalidade ainda não foi desvendada. Algo que demanda confirmação e desenvolvimento constantes. Uma verificação que só pode ser realizada *a posteriori*.

Trata-se de uma situação que precisa ser enfrentada pelo pesquisador já que, obter acesso ao lócus através do compartilhamento do objeto pesquisável é um processo que se inicia com uma expectativa de troca, e *a priori*: algum tipo de retorno deve ser ofertado tendo em vista a relação intersubjetiva esperada. Isto é, obtida a atenção do interlocutor, este passa a analisar o que é dito à procura de algo que a empresa precise, sem o que, a dispersão leva ao encerramento do contato. Trata-se de uma característica para a qual o pesquisador deve estar pronto para suprir, dado o contexto corporativo. Isso foi empiricamente observado em diversas ocasiões no decorrer do trabalho de campo, em diferentes empresas.

Por outro lado, obtido o interesse, tem-se ainda a possibilidade do exercício estratégico citado, o que configura uma situação de tensão e urgência para a pesquisa, já que apenas o tempo comprovará se qualquer objeto combinado está submetido, majoritariamente, ao campo normativo/consensual ou, ao contrário, apenas estratégico. Trata-se de um perigo real, sempre iminente, pronto a renovar-se continuamente, e em diferentes níveis. É assim que, também a dimensão tempo mostra-se em especificidade contextual, devendo ser ajustada em acordo com o meio. Afinal, um dos papéis do pesquisador é ser organicamente acolhido. Ou seja, continuamente, a construção do objeto de estudo precisa ser levada a cabo através da interação entre pesquisador e gestão local e confirmada como tal *a posteriori*.

Mais uma consideração quanto à ratificação do objeto de pesquisa pode ainda ser discutida. No que concerne à necessidade de se estabelecer uma resposta prática, o sentido prevalecente pareceu-me referir-se a algo considerado útil localmente, em prazo considerado razoável. E embora utilidade e tempo possam ser livremente reivindicados pela empresa, como um tipo de garantia para que o discurso de um dia não venha a ser ignorado no outro, ambos podem sofrer um processo de sanção quanto a sua real intencionalidade. Um artifício para atenuar essa incômoda possibilidade de interrupção pode-se dar através da averiguação de sua recorrência prática, por exemplo, através de outros processos decisórios, no caso, por meio da existência ou não de programas internos que buscaram, em algum momento, determinada mudança organizacional no sentido indicado. Esta dimensão pode servir como uma espécie de filtro, para que a pesquisa seja amparada em termos reais. Para evitar, também, que ela se torne mera curiosidade, sem contrapartida prática, em termos de vivência coletiva. Formam desse modo, três dimensões inter-relacionadas a serem colhidas e testadas localmente, tendo em vista o discurso e objetivos daqueles que nos franqueariam, ou não, a possibilidade do processo empírico-investigatório: utilidade, tempo e processos decisórios. A contraposição, dois a dois, desses elementos mostrou-se um caminho mais seguro.

Seja pela experiência acumulada, seja pelas características organizacionais encontradas, seja por um pouco de ambos, a MATERA Systems revelou-se um *locus* bastante adequado às pretensões de pesquisa. Em seu interior, o encontro de mundos resultou em rápido alinhamento de expectativas: duas reuniões com a gestão, seguidas de três semanas de trabalho de campo. Afinal, o método supõe especificidades que demandam caminho próprio, mutuamente adequado.

Assim, a partir de acerto inicial, abriu-se a indicação da necessidade de trabalhar próximo com o RH, conforme norma interna da empresa. Caminho que envolveu englobar todo um novo conjunto de expectativas e receios, e que, ao mesmo tempo, enriqueceu a inserção etnográfica.

Como ocorria normalmente, a primeira reunião desembocou no primeiro momento da verdade, quando seria possível dizer sem rodeios se haveria ou não pesquisa ali. Conforme algumas experiências anteriores, não demandou mais que uns quinze minutos. Só uma rápida exposição dos objetivos de pesquisa, deixando claro que sua conclusão ofereceria uma resposta direta a preocupações obrigatoriamente trazidas pela gestão. Sempre em reforço ao alinhamento, desde o início, tendo em mente as características metodológicas em termos de tempo e espaço.

Assim, na MATERA, a fase de customização demandou duas reuniões, sendo a primeira apenas com o RHU e o diretor executivo da SER, que não participou da segunda, em que estava presente o presidente da MATERA, o TK. Nelas, conforme explicitado, ao expor progressivamente as possibilidades do método, ia aprendendo sobre os problemas enfrentados pela organização, tendo à frente, o ponto de vista de meus interlocutores, legítimos representantes daquela gestão. Um processo de aproximação gradual onde cada participante falava de coisas distintas, cada vez mais próximas. Lado a lado, dia-a-dia da empresa e objetivos de pesquisa acadêmica deviam tender, metodologicamente, para um mesmo ponto: a construção e seleção de categorias culturais, objeto da pesquisa, e resultados em prazo considerado gerencialmente adequado.

Mais especificamente, como artifício ao crivo “processo decisório”, a conversa convergiu para dois programas relatados como problemáticos. Assim, foi-me explicado, na segunda reunião, que o PLR (Programa de participação nos lucros e resultados) seria visto por seus beneficiários como injusto e de pouco valor monetário; o “Meu Cliente, Meu Amigo”, então, que visava melhorar o relacionamento com aquele elo externo da cadeia de valor, teria ficado muito longe de colher os objetivos planejados. A partir deles, a confirmação da intencionalidade da gestão parecia estar garantida.

O “Meu Cliente, Meu Amigo” é um programa criado, sob encomenda, por consultoria externa e que deveria ser desenvolvido internamente sob coordenação do RHU. Contudo, seus resultados foram relatados como pífios e, assim, estaria em via de reedição, ao que perguntavam: como torná-lo efetivo? Do ponto de vista da pesquisa, definitivamente, um problema claro, ligado a um contexto de ação e inserido no processo decisório.

Naquela ocasião foi-me detalhada a visão que se pretendia mudar, referida em alguns episódios. Assim, por exemplo, um analista, ao retornar de trabalho externo, trouxe para a empresa uma demanda do cliente visitado que, todavia, era sabidamente impossível de ser atendida. Algo que configurava uma “inassertividade” incompatível com o papel institucional ali desempenhado e,

portanto, denotando o quão distante o comportamento tido como adequado estaria longe de ser incorporado. No entanto, o colaborador em questão não sofreu nenhuma sanção formal, até porque, tratar-se-ia de atitude recorrente no grupo organizacional. Outra forma relatada quanto a apresentação do problema, podia ser percebida a partir de algumas frases do tipo: “adoro o que faço e trabalhar aqui é ótimo... o que estraga são os clientes”. E não que os clientes, em particular, fossem mais problemáticos ali que em outro lugar. Afinal, os profissionais dali são jovens que, em sua maior parcela, nunca trabalharam em outro lugar.

Meus interlocutores percebiam toda a inconsistência, frente aos mantras do mundo corporativo, compreendida naquela visão que estigmatizava o mais importante elo da cadeia de valor: o cliente. Um sentimento de frustração que foi assim fraseado: “são eles que garantem esse ambiente, pagam as contas e os salários”, ou ainda, “A MATERA não existiria sem eles”.

Quanto ao PLR, em funcionamento desde o início dos anos 90, foi criado antes e independentemente da normatividade constitucional regulamentada em 94. Foi-me explicado que diversas mudanças já haviam sido introduzidas, inclusive através da participação do sindicato trabalhista específico, e, ainda, havia a intenção de nova reformulação⁷⁰. Uma necessidade relacionada à constatação de pouca efetividade motivacional *vis-à-vis* os problemas causados por seu funcionamento. Em sua explicação, em termos de problema, o programa parecia relacionar-se ao desenho de um ambiente interno de pouco reconhecimento quanto à importância do trabalho alheio, complementada por uma percepção disseminada segundo a qual “as pessoas não estariam percebendo que o resultado é obra da somatória dos esforços individuais”; haveria “rivalidade entre os setores”; “a grama do vizinho é sempre mais verde”; “meu trabalho é mais importante, mais penoso, melhor para a empresa”. Ou seja, o trabalho do outro seria mais fácil, mas melhor reconhecido, resultando no que se configuraria numa visão de “injustiça” quanto à distribuição dos frutos do trabalho coletivo.

Outra crítica estaria relacionada à percepção do valor distribuído, de pequena monta, embora distribuísse programaticamente 25% dos lucros, tendo chegado a 50% em determinados períodos⁷¹.

⁷⁰ Segundo relatos dos funcionários, uma participação desastrosa, já que cobrou “pedágio”, o que diminuiu o valor distribuído sem resolver o problema.

⁷¹ Por outro lado, averigüei que o incentivo fiscal contido no aparato legal acabara sendo incorporado como despesa de fato e, assim, subtraído do valor distribuído no período subsequente. Isso, afóra a dificuldade de seu cálculo pelo leigo em contabilidade – fator que inibe a transparência, num ambiente marcado por essa qualidade. Trata-se de questão subsidiária ao diagnóstico encontrado.

Cifras substanciais, especialmente, tendo em vista tratar-se de uma empresa de TI, setor que goza de altas margens de retorno em termos relativos. Além disso, percebi que a questão não estava relacionada diretamente com algum tipo de exacerbação de expectativas. Pude evidenciar que o relato de uma simples brincadeira entre funcionários, que bem poderia ser interpretada como chacota ou indireta, sobre a economia no consumo de copinhos de café, era suficiente para animar o dirigente que a presenciara. A seu turno, alguns informantes relataram haver uma escala informal de valor, dos desembolsos do PLR, que vinculava o programa ao número equivalente de *burgerkings*, numa brincadeira que visaria realçar a irrelevância percebida – como um dinheiro extra, que iria direto do bolso para o estômago.

De volta à reunião de customização, esta se desenvolveu através de um diálogo cujo produto das diferentes preocupações ia conformando algo que parecia estar ligado, de alguma sorte, a problemas que, talvez, pudessem ser entendidos como uma espécie de falta/ insuficiência de integração entre as pessoas, numa falta mútua de assertividade, e isso em pelo menos dois níveis interdependentes àquela rede social: na relação da gestão e *staff* com as engenharias, este último pessoal com funções de linha, diretamente ligados ao denominado *core business*, alocado no piso inferior; e outra, na relação desses últimos com os clientes externos. Explicando melhor, na primeira, entre as diferentes áreas da empresa e, talvez, entre os próprios integrantes de cada área; na segunda, entre os setores ligados diretamente à produção de valor para os clientes e esses últimos. Mais que isso, já que centrado num dos elos da rede, desenhava-se, ainda, uma provável inter-relação entre as duas questões, indicando, portanto, a possibilidade de construção de uma única categoria explicativa. Algo que, ao final da primeira semana de pesquisa, todos pareciam concordar: integração. Uma construção coletiva; um ponto de chegada alcançado após o desenvolvimento do método proposto.

No decorrer daquele intercâmbio inicial e, principalmente, após aquela segunda reunião, pensava, em conformidade com a teoria dessa tese: apesar das características históricas ao setor, é difícil imaginar a existência de um comportamento, assim disseminado, num espaço de controle, como uma empresa, que não conte com alguma forma de reforço e apoio orgânico, inclusive, da própria gestão. A primeira pergunta que me ocorria era relativa ao tipo de participação dos dirigentes no problema apresentado, e isso, em duas frentes de análise. Primeiramente, através de sua intencionalidade, consubstanciada através dos instrumentos de gestão formais, facilmente verificáveis através da documentação oficial, desde que disponíveis para pesquisa; e, caso a questão não se revelasse no nível formal, ainda restaria investigar, num maior nível de sutileza, outros elementos conceituais àquela contexto de ação, aprofundando a análise daquela rede de relações sociais.

Tudo combinado com o presidente da empresa, este encarregou a pessoa responsável pelo RHU de assistir às necessidades do trabalho e contato institucional, bem como franquear o *lócus* de pesquisa: uma mesa no salão das engenharias, junto aos integrantes daquelas áreas, no andar inferior. Mais que isso, e já no calor do trabalho, recebi o interesse sincero e a conjugação de esforços daquela área. Foi assim que, tempo e espaço foram arranjados naquele contexto específico.

Nesse interlúdio, e na presença de meu contato junto à MATERA, mas também junto à SER, parceira institucional, havia necessidade de se estabelecer uma sequência de prazos em ambas as frentes: recursos, tempo de observação participante, análise da coleta e anotações, agendamento de entrevistas, análise das conversas, bem como, o retorno prometido antes mesmo da abertura para pesquisa, dado que haveria uma resposta à questão formulada pela direção. Essa última tarefa, tendo em vista a verificação da prática do processo decisório tão comum àquele contexto, seria o “momento da verdade”, quando perceberia o nível de consecução da proposta no campo prático-empírico. Tal retorno se consubstanciaria na descrição de alguns elementos culturais implicados nos problemas apontados, mas também em sugestões: quanto a caminhos alternativos, tendo em vista a reformulação dos programas selecionados; e se fosse o caso, quanto à necessidade de mudança de postura por parte da gestão, que evitasse ela mesma ativar a estrutura indesejada. Dessa maneira, à primeira vista, a contrapartida tanto poderia dar-se através de prescrições gerais de como tais categorias estariam funcionando, quanto da explicitação de possíveis ações e/ ou omissões, por parte da gestão, implicadas na reprodução da relação, a princípio, indesejada.

Isso dado, e retomando a construção teórica dessa tese, lembramos que todos têm alguma espécie de agência ao participar como pólo em relações intersubjetivas que se repetem. Ainda mais quando, em teoria, se tenha o poder e vontade para usá-lo, seja indiretamente através de programas formais, seja diretamente na relação hierárquica. Mesmo porque houve o relato de dois programas de intervenção, sendo um encomendado junto a uma consultoria especializada, e embora executado à época, estava em vias de reedição por não haver atingido os resultados desejados; e outro, executado periodicamente, de longa data, e apesar de requerer recursos de tempo e dinheiro por parte de todo o colegiado dirigente, parecia gerar mais problemas do que benefícios.

Ampliando a análise daquele discurso pronunciado naqueles primeiros contatos, ainda em termos mais tradicionais, e mesmo descritivos, naquele contexto de ação, a gestão se caracterizou como “vítima” na relação. Isto posto, a escolha teórica da tese prega o aprofundamento e a busca de sutilizações, que podem ser empreendidos a partir da indagação: nesse papel, de vítima, qual a participação da gestão na (re)ativação da estrutura relatada?

O problema prosseguia se desenvolvendo e a atmosfera de acesso e cooperação redundou num encurtamento natural do cronograma, que pôde ser adiantado. Assim, ao final da terceira semana de pesquisa as entrevistas já haviam sido realizadas e a resposta já estava pronta, apenas esperando o tempo gerencial pedir por sua contrapartida, uma devolutiva. De tal modo, só fui acionado para contribuir para os processos de reformulação pretendida após 45 dias passados do início do trabalho de campo junto às engenharias. Ou seja, havia indicações de que a adaptação etnográfica ao fator tempo foi bem sucedida, até mesmo, podendo ter seu prazo dilatado em pesquisas futuras, a bem da qualidade e quantidade dos dados coletáveis para análise. Surgia então a seguinte questão: até que ponto as indicações da pesquisa seriam julgadas úteis ou não pelos dirigentes?

A engenharia, um lugar de lugares

No dia e hora aprezados retornei à MATERA para a observação participante. No decorrer desse procedimento de pesquisa, fiquei alocado numa mesa entre as demais, conforme demandado por mim e providenciado pela empresa. Dali, tinha ampla visão, acesso à *intranet*, *internet* e ramal telefônico; fiz anotações no caderno de campo; circulei livremente pelas instalações da unidade; falei com pessoas; tive acesso suficiente a farta documentação, registros e formulários pertinentes ao objetivo acordado; ao jornal eletrônico interno, à MATERA *wiki*.

As diversas qualidades e quantidades ali encontradas consubstanciavam uma determinada funcionalidade daqueles espaços. Estavam organizados numa maneira própria, específica. Significativamente, tudo estava disponível para diversos tipos de análise complementar, incluindo o nosso. De nossa parte, tinha em vista a inclusão dos demais elementos conceituais dos contextos de ação que se fizessem necessários ao entendimento da categoria de análise – intencionalidade, linguisticalidade, estrategicidade, normatividade e consensualidade. Ou seja, havia uma plataforma de onde começar e uma descrição densa por realizar.

Iniciando a aproximação etnográfica a partir de meu ponto de observação junto aos nativos, passei à investigação daquele, aparentemente, inesgotável material real-virtual. Queria entender e qualificar a organização do trabalho e seus processos internos, ao mesmo tempo em que ia percebendo as estruturas sociais informais e seus fluxos, tempos, falas, recorrências etc. Afinal,

precisava perceber, *in loco*, a existência e nível de marginalidade/ inserção dos comportamentos relatados como indesejáveis pela gestão e que traduzi, no âmbito da pesquisa, como um problema de integração. Inicialmente, algumas perguntas me guiavam: o problema relatado era passível de observação? Em que nível? Qual seria o funcionamento das categorias pesquisadas? Como eram ativadas e apoiadas repetidamente? E sabia que as respostas estavam naquela realidade local.

Como primeira constatação, percebi que havia uma visão disseminada, tanto em TI quanto externa a ela, com potencial para gerar fronteira identitária, assim, duplamente reforçada, afetando a formação de grupos: “computeiros” ou “nerds” seriam pessoas caladas, de difícil socialização, agressivamente objetivos, que prefeririam se relacionar com computadores e linhas de código a pessoas. Um preconceito que parecia estar bem disseminado, já que muito repetido e, mesmo, não contestado pelos próprios jovens assim estigmatizados. Por outro lado, recebiam uma espécie de licenciosidade derivada desse conjunto predicado. Consubstanciavam-se, por exemplo, na possibilidade de permanecer indiferentes frente a solicitações ou programas de mudança. Como que cobrando contrapartida pelo pacote disponibilizado. Sabendo de sua situação estável, desde que cumpram seus prazos em suas funções de programação, essas sim de real responsabilidade. Quanto às outras questões, abria-se a possibilidade de “administrar a pressão”, dadas as armas do estigma, como que escolhendo aquilo que seria ou não relevante. Mesmo porque: “Reivindicar uma identidade é construir poder” (CASTELLS, 2008: 235)

Esse conjunto de traços comportamentais, mesmo traduzidos como possíveis limitações do perfil específico, mais que tolerado, era tido e tratado como um dado por aqueles que se apresentaram como conhecedores das minúcias do setor de TI. Particularidade esta, explicada em diversas oportunidades e em diferentes lugares. Afinal, justificavam, tratar-se-ia de profissão muito demandada pelo mercado, não faltando oportunidades de emprego alternativo àqueles jovens. E assim, uma realidade local percebida como demandante cuidado e atenção. De resto, uma condição de relevância e especificidade que geravam processos igualmente particulares. Alguns dirigentes da SER, por exemplo, relataram desenvolver verdadeiras estratégias alternativas como maneira de enfrentamento, como trabalhar preferencialmente com pessoas da “geração Y”, tendo em vista minimizar a questão “anti-social” descrita.

Na MATERA, quanto a isso, havia uma complexa estrutura formal montada, através de processos específicos de recrutamento, seleção, integração e programas de intervenção e incentivo, quase todos geridos pelo RHU, que ainda assessorava as diferentes áreas em linha com os métodos ali utilizados, gerados a partir do Desenvolvimento Organizacional da TGA.

Paradoxalmente, mesmo parecendo aceitar que “programadores são mesmo assim”, havia no ar clara consciência do conteúdo, quase que, esquizofrênico, exagerando caricaturalmente, contido naquele tipo de explicação *vis-à-vis* o sentimento de impotência causado por aquele “fato”, tido como inevitável. E isso, é bom que se diga, não em vista de uma possível fragilização frente à concorrência. Mesmo porque, ficava implícito o “fato” de que todo o setor padeceria dessa característica intrínseca, comum a todos. O problema relatado era relacionalmente dirigido nas mais diversas direções. Assim, no RHU significava que alguns instrumentos da área não eram passíveis de aplicação local; na área comercial, que certos problemas que poderiam ser resolvidos rapidamente deveriam seguir um rito mais demorado e cerimonioso; etc. Congressualmente, dado o imperativo de ganhos marginais de produtividade, como desarmar situações indesejadas possivelmente construídas pelo comportamento descrito? Como deveria ser um programa que pretendesse atenuar essa característica, dado o formato preferencialmente utilizado na intencionalidade formal?

Por outro lado, o estereótipo citado mais parecia uma impressão de pessoas de outras áreas externas que, por uma razão ou outra, valiam-se apenas do olhar distante, demonstrando pouca ou nenhuma relação pessoal com “as engenharias”, normalmente, referenciados nessa peculiar forma coletiva. Por seu turno, aquele “pessoal das engenharias”, além de não demonstrar qualquer preocupação e, mesmo, parecer até apreciar ser assim identificados, pareciam saber utilizar o estigma em seu favor. Um informante dali, assim respondeu ao ser provocado pela observação de que a atividade de programação fosse muito automática:

Teve, no passado [...] se falava muito como conceito, né, em “crise de software”, por quê? Por que dá pra você fazer um prédio tão grande e você vai fazer um software grande e tem tanta dor de cabeça? [...] então, isso, foi motivo de estudo de muita gente, empírico ou não. Os caras chegaram a algumas conclusões, que hoje a gente tem, na verdade, meio que um guarda-chuva, que tem várias denominações, mas basicamente, o pessoal denomina Ágil, mas tem influência também do modelo Toyota [...] Na verdade, não dá pra automatizar que nem uma linha de produção [...] Isso é uma falácia [...] assim, grande parte dos problemas, na realidade, vem dos aspectos, assim, humanos [...] esse tal de Ágil que eu estava falando, que é uma resposta [...] tem os princípios [...] Mas quando você fala de automatizar, principalmente software, eu acho que tem de entender bem o que é... tem que definir os termos. Você consegue delimitar um processo ali ou algumas práticas [...] existem pessoas fazendo software e elas funcionam melhor em certos ambientes [...] você para de tratar as pessoas como máquina, aí o negócio começa a andar [...] por exemplo, uma das críticas severas à CMMI é que ela simplesmente esquece que tem gente que faz as coisas, parece que são um bando de robôs, entendeu? Você passa pra pessoa uma certificação, [e diz:] ‘Esta certificação está certa, cara! Tem que fazer’; e não funciona assim na prática, nunca funcionou, sabe? As vezes que deram certo é porque teve alguém que deu o sangue em algum ponto.

E ainda outra situação:

É que, na verdade, não é só a parte técnica, né? Tem a parte de processo também. Quer dizer, como é que se desenvolve; como é que você coloca um bando de pessoas...? A princípio... né? Como é que faz pra eles andarem pro mesmo lado e, no final, meio que por mágica, sai um produto rodando né? E rodando, quer dizer, que eu nem precise rever; o conceito de pronto, né? [...]

Mas, de qualquer forma, a gente sempre tem interação muito grande com as pessoas do projeto, assim... às vezes, não é tão agradável, né? Porque às vezes tem que... as outras pessoas não mudam... Por definição, as pessoas sempre seguem... a inércia, né? Sempre tem a inércia, as pessoas só querem fazer: ah, não, eu estou acostumado a fazer isso. Então, assim, a gente sempre tem que quebrar um pouco ali o pau, vamos falar assim, mas é... mas, assim, eu, pessoalmente, assim, eu interajo com a pessoa que trabalha com a mesma gama de tecnologia, eu interajo muito, assim, tipo, a tal ponto de eu chegar assim, meio do nada, chegar lá: o que que você está fazendo, sabe? É coisa meio incisivo mesmo, se não, não funciona, não é? Que é muito fácil a entropia aumentar.

A entropia, uma das leis da termodinâmica, né? Ela aumenta facilmente, então... assim: você combina que vai fazer o negócio de um jeito e você deixa o pessoal lá, tipo um projeto inteiro, fazendo. E, no final, sai tudo diferente; aí quando você vai dar a manutenção, está tudo diferente do que as pessoas achavam, né? ‘Nossa, agora está mais caro!’ Então, a interação é grande, tá.

Em seu conjunto, portanto, muitos dos estigmas também tratavam de características distintivas unificadoras que não sobreviviam à observação sistemática, esta sim, reveladora da diversidade de redes de significado local. Não apenas tratávamos de um segmento que ia do ensino médio à pós-graduação *strictu sensu*, ampla faixa etária, homens e mulheres, etc; mas que também comportavam interesses díspares em relação a seus papéis junto à MATERA e opções tecnológicas pessoais. Afinal, a área de software comporta muitas especialidades e, com elas, gostos diversos.

Do ponto de vista relacional, era possível perceber certa manipulação a partir de algumas daquelas expectativas, segundo a conformidade contextual. Mesmo porque, como tal, o comportamento esperado tende a gozar de certa autonomia e complacência, conforme o caso, numa implacável classificação quanto ao que vem a ser normal. Assim, aqueles jovens profissionais eram acusados de gerar, mesmo, certo receio à aproximação dos outros, de outras áreas, que por sua vez mantinham-se à distância, por uma razão ou outra, segundo a conveniência específica. Alegavam, alguns destes últimos, de fora, que qualquer contato exigia preparo, exatidão, concisão, clareza, enfim, cansava, era “por demais”. Era mais fácil evitá-los, se possível. Por seu turno, o pessoal das engenharias parecia não se incomodar com isso, senão até apreciar o distanciamento relativo. O fato é que realmente parecia haver algum tipo de fronteira aceita.

No decorrer daquelas semanas, percebi que todas as manhãs, paulatinamente, o grande salão térreo das engenharias ia se enchendo de pessoas. Alguns chegavam muito cedo, antes das sete horas, enquanto outros apenas ao final da manhã e ficavam até tarde da noite. Elas iam chegando aos poucos, parecendo não haver uma hora fixa para o trabalho, confirmando o regime de horário instituído localmente. Como que, anunciando a flexibilidade discreta reinante naquele ambiente, completamente preenchido só ao final da manhã. Tudo sem alarde ou outras alterações dignas de nota.

À primeira vista, quase que demonstrando um *modus operandi*, não foi possível identificar um traço comum na aparência dos frequentadores daquele espaço, que não seja essa espécie de discrição e flexibilidade. Tidos pelas outras áreas da empresa como introspectivos, silenciosos, com linguagem objetiva e comportamento quase anti-social, a observação metódica revelou indivíduos que, no interior de seus respectivos grupos, não demonstravam qualquer automatismo. Ao invés de silenciosos e introspectivos, cordatos, como que dosando a energia despendida em cada gesto, parecendo centrados em suas atividades e prazos de trabalho, metodicamente quantificados pela gerência de projetos e por eles administrados.

Alguns se movimentavam apressadamente enquanto outros nem tanto. Além disso, trajavam-se e tinham costumes heterogêneos, numa mistura de cabelos longos e curtos, camisas sociais e camisetas, salto alto e tênis etc, sem que essa questão específica qualificasse algum tipo de fronteira. Divididos em breves pequenos grupos, que se recompunham em diferentes momentos, conversavam de maneira sempre discreta, mas descontraída; majoritariamente sobre TI, cobriam assuntos de trabalho ou privados, não se furtando em falar sobre questões mais universais, como futebol ou política. Isso, no cafezinho, almoço, ao redor de um banco, ou em frente à tela de seus PCs. Tudo sem demonstrar grandes alterações de comportamento, sem se interromperem enquanto falam, ouvindo e esperando pacientemente sua vez. Em interações que pareciam regidas por certa cerimonialidade ritual meritocrática, mesmo em rodas informais. Um comportamento controlado pelos próprios integrantes, que pareciam categorizar o que é, e o que não, é barulho. Todo um conjunto de generalidades e particularismos potencialmente utilizáveis na descrição daquele espaço social de trabalho coletivo relativamente harmonioso. No geral, a atmosfera podia ser caracterizada pela flexibilidade e informalidade reinantes, havendo espaço para todo tipo de perfil, desde que respeitados os limites.

Mesmo sendo uma característica normalmente associada à área de informática, esse caso particular tinha pelo menos uma explicação prática. Ocorre que ao longo de sua história a empresa

viu-se obrigada a se adaptar à crescente carência de mão-de-obra especializada. Mesmo havendo iniciado suas contratações, exclusivamente, nos melhores e consagrados centros de ensino e pesquisa do estado, aos poucos foi afrouxando e adaptando suas exigências. Hoje, contenta-se com uma boa formação de nível médio ou ensino técnico, avaliada por meio de prova específica. Os únicos obstáculos institucionais à entrada de novos profissionais dizem respeito, primeiramente, à necessidade ou não de imediata contratação. Somado a isso, vem o conhecimento especializado nas ferramentas de trabalho, aposta tecnológica passada e presente, de forte presença ou crescente utilização, em cada caso, da MATERA, o SQL da Oracle e o JAVA⁷², respectivamente, que consubstanciam os critérios determinantes e, dependendo do caso, suficientes para o ingresso.

Até essas [atendimento inicial: nível 1], a gente tem uma dificuldade de contratação, porque não é uma simples telefonista, ela exige um certo conhecimento de habilidade de registro de chamada... corretamente na fila de atendimento... mas, esquecendo essas duas profissionais [nível 1], todos os demais têm que ser técnico, aliás, hoje, o primeiro requisito que a gente cobra numa contratação de um profissional pra central de atendimento é ele tirar dez na prova de técnica nossa: técnica de programação [...] então, quando a gente aplica uma prova por exemplo pra alguém que vai entrar na área de implantação ou de operação... ou de atendimento, é essa prova de SQL; esse é o base porque essa... é aí que está toda a inteligência, em todos os sistemas que a gente desenvolve (informante da direção).

Complementarmente, ajuda a criar e reproduzir outra característica local, uma tecnomeritocracia específica, cujo vigor é formalmente reconhecido ao relativizar a estrutura hierárquica, além de possibilitar, potencialmente, outras interpretações paralelas, através de redes sociais de cunho egocêntrico⁷³. Quanto a isso, foi curioso perceber a predominância de redes egocêntricas, com alguma variedade de Alfas em uma mesma rede⁷⁴. Uma explicação provável estaria ligada ao conteúdo (tecnológico) do sinal ativado, já que parece existir grande especialização, mesclada à hierarquia, além de toda uma variedade de interesses particulares. Certamente, nossa explicação passa, necessariamente, pela característica tecnomeritocrática recorrente. Mas um plano técnico que considera apenas a relação com a máquina e, ao mesmo tempo, menosprezando sua aplicação relacionada ao trabalho coletivo. É assim que, em sua ligação junto a um elo externo, por exemplo, o setor de interface com o cliente em suas reclamações, os profissionais de atendimento têm “conhecimento técnico” muito acima de um típico operador de *call center*, mas nenhum treinamento voltado a pessoas, mesmo os mais simples.

⁷² Linguagem de programação baseada em objetos e ligada à *internet*.

⁷³ Como visto, os impulsos partem e/ou convergem de um dos elos, chamado de Alfa.

⁷⁴ Ou tratar-se-iam de redes sobrepostas por diferentes componentes tecnológicos e hierárquicos?

Independentemente do nível de consciência ou intenção, o fato é que muitas das características encontradas demonstraram mecanismos reforçados, alimentado ou limitados, continuamente, pelos instrumentos de gestão local, estes centrados/ iniciados no indivíduo e seu estoque de conhecimento específico, determinante de sua posição junto ao grupo, tanto formal quanto informalmente. E isso, desde a entrada de novos colaboradores, até seu desenvolvimento, tudo parecia tomar a direção apontada.

Formava-se então a seguinte questão: qual o nível de consciência da gestão sobre sua participação na formação dessa fronteira identitária? Nossa pergunta de pesquisa seria derivada de uma autocrítica ou a gestão não estaria sequer consciente de seu papel?

Integração: mais um limite ao funcionalismo

Conforme o enunciado teórico descrito no capítulo 3, esta análise pretende complementar enfoques que, no interior de suas respectivas tradições, se contentem em, de um lado, descrever a estrutura social em estudo, por vezes, para prescrever desdobramentos futuros a partir de eventos passados; ou, de outro, emitir juízo de valor, ao recortar pólos/ elos relacionais de uma determinada realidade narrada, do tipo dominante e/ ou vitimado, conforme o caso. Tomando esses tipos de conclusões como ponto de partida, empreendemos alguma problematização, no sentido de observar as relações de gênero, entre sujeitos com poder de agência, isto é, com livre-arbítrio para decidir se, quando e como, irão reproduzir ou não determinada estrutura, com ou sem mudança, e de acordo com uma visão de mundo e prerrogativas políticas próprias. Uma relativização necessária à percepção de contextos de ação específicos, em termos de tempo e espaço.

Dessa maneira, tratamos de situações em que agentes sociais – portadores de razões e lógicas distintas e legítimas, isso não está em questão – relacionam-se em níveis variáveis de liberdade de ação. Algo que implica, senão na necessidade, ao menos, na possibilidade de (re)interpretações diferentes frente ao mesmo conjunto-de-ação⁷⁵, conforme nossa referência em rede social, consubstanciado em uma determinada situação experienciada. Paralelamente, dada a subjetividade

⁷⁵ Também definida como uma sequência-de-ação.

realçada, haveria indeterminadas possibilidades e níveis relativos de (in)consciência quanto a fenômenos e significados, especialmente, quando vinculados à prática cotidiana.

Por exemplo, um ator poderia imputar “culpa” exclusiva ao outro, quanto à geração de determinado contexto de ação, sem que o outro assim perceba. Isso, ainda segundo o exemplo, devido a um baixo nível de consciência do próprio papel, desempenhado na ativação da estrutura em querela. Claramente, tratar-se-ia de um contexto conflituoso, que poderia ainda se desenvolver. Configuraria ainda, um caso em que o observador menos atento, mesmo honesto, não conseguiria determinar qual dos lados, afinal, é a vítima, já que ambos reclamam da atitude do outro e apresentam razões para tal. Algo que, descartada a possibilidade de consenso, poderia desencadear uma situação de violência, mesmo que por via normativa. Nesse caso, tomaria uma feição decorrente dos atributos de poder de cada lado, caracterizada por crescentes níveis de detalhes que só a empiria poderia revelar. Tudo isso em tese. Já no lado real, um informante assim explicou a relação em ambiente de trabalho:

A primeira coisa que eu falo quando eu entro no projeto, quando as pessoas não me conhecem, eu falo assim: olha, antes de mais nada, este projeto não é pra fazer amizade, cara. Isso causa choque nas pessoas, não é? [...] a amizade é um efeito colateral [...] você não pode achar que você vai e... vou ser amigo daquela pessoa! Quer dizer, isso é coisa da vida, não é? Quer dizer, não estou falando de computação nem de nada. E tem gente que quer forçar a barra; por quê? Porque às vezes tem uma deficiência, tem alguma coisa... e aí vira uma muleta, não é? Mas aí o quê que acontece? Em todos os projetos, se faz amizade; quer dizer, por conta disso; aí a amizade, ela emerge como uma confiança e tal.

Ora, a gestão nos faz uma queixa quanto a algum tipo de comportamento como esse, sistematicamente reproduzido por determinado conjunto de subordinados que, por sua vez, não estariam respondendo aos instrumentos convencionalmente utilizados de colaboração. Estes por sua vez, portadores de características próprias, qualificadas como impróprias ao negócio. Ou seja, reconhecida certa recorrência relacional indesejada, recursos foram direcionados para um objetivo apontado como sendo claro. No caso específico, uma empresa especializada foi contratada; um programa foi concebido e aprovado como decorrência de trabalho e negociação; houve a execução desse plano: *workshops*, cartazes de *endomarketing*, formação de grupos de trabalho, reuniões de discussão, planos e metas secundários etc. Contudo, apesar de todo esse esforço, a gestão não se mostrava feliz com os resultados alcançados.

A pesquisa passava, necessariamente, pelo exame dos documentos formais que fizessem referência, direta e indireta, ao problema levantado *vis-à-vis* a coleta resultante do procedimento de

observação participante. Um conjunto de dados coletados dialogicamente que balizavam a atuação do estrato social em análise, em suas subdivisões, papéis e prerrogativas, individuais e coletivas – organograma, missão, visão, planos, mapeamento de processos, enfim, todos os registros funcionais que dessem suporte aos elementos de intencionalidade, consensualidade ou normatividade. Mais tarde, confrontados com os discursos em busca, também, de elementos de strategicidade⁷⁶.

Por outro lado, sempre que o método aponte para a participação efetiva da direção no conjunto-de-ação estigmatizado, seja como iniciadora, seja mantenedora da ação, o foco se voltava para o outro pólo da relação. Assim encaminhado, surge não só uma possibilidade de resolução de baixíssimo custo social da problemática conflituosa, incluído aí o financeiro, mas também da melhoria significativa das condições de sociabilidade local; e isso, pelo simples fato de que o combate a contextos de ação específicos em situações de assimetria de prerrogativas – como é o caso entre gestão e subordinados na iniciativa privada –, imputando plena responsabilidade àquele que se limita a responder à estrutura “dominante”, apresenta potencial para configurar, senão uma situação de violência, ao menos, de estresse. Um intervalo relacional que não interessa a ninguém.

Ou seja, o diagnóstico tradicional que imputa todo problema que não consegue explicar, normal e repetidamente, a problemas com a comunicação ou treinamento, nesse caso, apenas revelaria seus limites, provenientes da matriz funcionalista, por ignorar elementos explicativos não apreensíveis a partir desse instrumental. Destarte, e simplificando a questão, no caso empírico em análise, ação e discurso estariam apontando um mesmo sentido?

Encontrei no jornal da empresa algum material sobre a questão, da preocupação da direção no tocante à relação dos profissionais com os clientes. Assim, pude perceber certo distanciamento, da alta gestão, no lançamento do programa “Meu Cliente, Meu Amigo” em meados de 2007. Na verdade, o modelo de intervenção ocupou apenas duas edições do jornal, e ainda, sem divulgar sua efetiva operacionalização. Apenas uma repetida publicidade quanto a seus objetivos e importância iniciais e uma matéria geral intitulada “Qualidade no atendimento é...”. Mesmo assim, em espaço secundário e sem apoio editorial. O mais notório é que apenas três meses após o lançamento do programa, já à míngua e sem a devida continuidade, segundo os relatos, o presidente da empresa assina um editorial cheio de elogios à *performance*, dentre os quais há algumas referências àquela

⁷⁶ A exemplo da TGA, já discutida acima, a funcionalidade é um elemento conceitual relativamente desenvolvido naquele ambiente, sendo manipulada facilmente pelos agentes locais. Assim, sua análise é prévia, servindo de elemento constitutivo do desenho organizacional.

relação: “o cliente está contente”, “melhoria na satisfação de nossos clientes”, “elogios de clientes”, terminando com um pedido “para colaborarem na manutenção dos níveis de [dentre outros] satisfação do cliente”. Algo que parecia denotar ampla satisfação no andamento da relação em foco, além de reunir potencial para congelar esforços de melhoria naquela frente. Afinal, devemos lembrar que a percepção dos atores apontava para um completo abandono do programa, relatado com frustração por alguns dos que haviam sido recrutados e trabalharam nos grupos de discussão durante a breve fase de implantação. Ainda quanto a esse modelo de intervenção, subsistem diversos cartazes, em cores escuras e tons difíceis de definir, com logotipo padronizado (ver *slides*) e frases do tipo: “A missão de todos os profissionais da empresa é conquistar e reter clientes”.

Conforme os *slides* abaixo, o programa “Meu cliente, meu amigo” apresentou um conteúdo em perfeita sintonia com os preceitos da mercadologia tradicional, tendo em vista o que um aluno de administração ou *marketing* encontrariam em seus livros-texto⁷⁷. Por outro lado, não parece haver algum processo de adequação digno de nota, em termos da alteridade do público alvo. Marca, mercado, cadeia de valor, eficácia coletiva etc. Todos referem-se a preocupações derivadas de visão de mundo tão específica quanto estranha, e que normalmente, remete o ouvinte desavisado ao senso comum. Embora esse não tenha se mostrado relevante no caso, era um perigo nada desprezível. Assim, ilustrativamente:

Objetivo do Programa

Estimular a aproximação da empresa com os clientes e levantar as ações a serem tomadas em busca da melhoria contínua desse relacionamento.



Agenda

- A importância da MARCA
- O mercado de TI
- O profissional de TI (cliente)
- O fornecedor de TI ideal
- Compromissos Profissionais
- Eficácia Organizacional
- Atendimento a Clientes



⁷⁷ Kotler é um dos autores mais utilizados.

A importância da MARCA

- Marca não é um nome ou logotipo. **É a somatória de percepções e sentimentos dos consumidores em relação a um produto, serviço ou empresa**
- Marca pertence aos consumidores
- **É formada de percepções e não de intenções**
- Quanto mais diferenciado, relevante, conhecido e estimado forem os valores de uma Marca, mais forte será seu patrimônio
- Marca forte: atrai mais consumidores, fideliza clientes, protege da concorrência, assegura mais vendas e garante margens



O fornecedor de TI ideal

SEGURANÇA

Eficiência tecnológica
Solidez da empresa
Pouca rotatividade
Capacidade financeira
Conhecimento no mercado
Ética
Confiabilidade

FOCO NO CLIENTE (e no seu profissional de TI)

Conhecimento do negócio
Rapidez de atendimento
Boa customização
Bom relacionamento
Demonstração de interesse
Treinamento
Suporte
Aconselhamento



Os trinta *slides* do *workshop* evidenciaram um conteúdo que, mesmo refletindo os objetivos da gestão da MATERA, não vai de encontro às preocupações ou linguagem do público descrito no item anterior, alvo do programa. Na verdade, atém-se à explanação de princípios gerais, disciplinarmente focados, parecendo contar, *à priori*, com uma espécie de voluntarismo militante do pessoal das engenharias no que se refere à necessária instrumentalização dos conceitos ali contidos. Mais ainda, sugere não lidar com questões concretas, que sensibilizariam sua platéia. Pessoas que gastam parte significativa de seu tempo para estar *up-to-date* com todas as novidades em TIC, e que se identificam com a MATERA por isso. Mesmo com essa ordem de limitações, parecia estar prontos para *tirar leite de pedra*. Foi assim que chegaram a efetuar traduções singelas como: “todo mundo sabe que tem que tratar bem cliente”, “tem de ser educado”, “a gente sabe quando é frescura”, “a gente tira sarro, mas na hora H sabe o que tem de fazer”. Por outro lado, compensavam esse estado de coisas através de humor ácido. Este era dirigido, principalmente, para a logo-marca da campanha, que estaria mostrando um cliente sem olhos, com boca e braços, vistos, ora como assustadores, ora como repulsivos e querendo um abraço pegajoso. Até uma camiseta jocosa fora elaborada à época.

Em suma, a apresentação buscava mudar um comportamento tido como característico de “computeiro”, de não se adequar ao cliente, replicando a ação indesejada, embora sob outra linguagem hermética, agora, estranha ao local. Assim, despeja um conteúdo disciplinar, logicamente, considerado árido ou sem graça àquele que gosta de outra coisa, no caso, programação e alta tecnologia. E assim, simplesmente, a empresa não realiza um encontro entre discurso e prática: não demonstra arriscar-se ao contato.

Quanto a essa última tarefa, de adequação, mesmo uma simples leitura acerca das tendências de mercado em TI poderia servir de inspiração para uma comunicação mais efetiva. Através desse

exercício, averiguaria um movimento relevante e consistente na presença de métricas voltadas ao que pode ser entendido como uma espécie de satisfação dos usuários, estes últimos traduzidos para clientes.

Alternativamente, e em conformidade com os padrões culturais descritos no item anterior, a mesma informação poderia ser obtida através de alguma sorte de diálogo com aqueles profissionais. Afinal, antenados e ligados às novidades em TI, não se furtam em fornecer elementos conceituais formadores de sua visão de mundo, como que, reafirmando sua identidade. É nesse sentido que deve ser entendido o termo Agile Manifesto. Mais tarde, havendo explorado a pista, pude encontrar mais detalhes. Foi dessa maneira que acabei percebendo que a “moda” era, ou ainda estava por ser, Agile. No que nos concerne, em <http://agilemanifesto.org/>: “Principles behind the Agile Manifesto”

We follow these principles:

Our highest priority is to satisfy the customer through early and continuous delivery of valuable software.

Welcome changing requirements, even late in development. Agile processes harness change for the customer's competitive advantage.

Deliver working software frequently, from a couple of weeks to a couple of months, with a preference to the shorter timescale.

Business people and developers must work together daily throughout the project.

Build projects around motivated individuals. Give them the environment and support they need, and trust them to get the job done.

The most efficient and effective method of conveying information to and within a development team is face-to-face conversation.

Working software is the primary measure of progress.

Agile processes promote sustainable development. The sponsors, developers, and users should be able to maintain a constant pace indefinitely.

Continuous attention to technical excellence and good design enhances agility.

Simplicity--the art of maximizing the amount of work not done--is essential.

The best architectures, requirements, and designs
emerge from self-organizing teams.

At regular intervals, the team reflects on how
to become more effective, then tunes and adjusts
its behavior accordingly.

O texto acima demonstra não só uma clara possibilidade de cooperação com o cliente, mas também no trabalho coletivo. E além de explícito, apela àqueles corações em especial, que pareciam acolhê-lo, segundo os discursos, dispensando maior análise frente aos objetivos comuns de pesquisa.

É, Agile Manifest! [...] É muito interessante... [...] É simples; uma delas é: você tem que privilegiar a interação entre as pessoas [...] privilegiar as pessoas em detrimento das ferramentas. Os caras falam isso! Mas aí você pode falar: bom, mas o que isso quer dizer? Isso quer dizer muitas coisas. Está querendo dizer o seguinte: se você não tiver um relacionamento bom, cara, não adianta ficar fazendo uma ferramenta que aperta um botão lá e... abre e fecha uma porta... e sai em uma caixa, sabe?

Um claro achado que, dialogicamente, fazia a questão voltar-se para o outro elo da rede, no caso, a gestão. E isso, segundo o método, porque nossa questão apenas será elucidada com o aprofundamento investigativo junto aos dois segmentos mais diretamente implicados na sequência-de-ação recortada para análise. Afinal, recordando, o item sobre customização do objeto de pesquisa analisou o discurso da gestão e sua intencionalidade, direcionando nossa atenção inicial, em termos relacionais, ao segmento das engenharias, que por sua vez, não demonstrava resistência cultural absoluta, mas relativa. E assim, havia uma tendência a ser explorada ou incentivada pela gestão, levando a crer na existência de um típico “problema de comunicação”: sinal de limite à análise funcionalista.

Na verdade, mesmo o material pesquisado como apoio ao pré-campo tinha algumas pistas nesse sentido. Algumas bibliografias⁷⁸ e análises setoriais já frisavam repetidamente que o setor estaria cada dia mais preocupado com tecnologias crescentemente voltadas ao “usuário”. Contudo, muito além do que sugere esse tipo de sutileza, ainda técnica, o Manifesto vem substituir o termo “usuário”, recolocando-o sob uma denominação com significado mais amplo. Com isso, não só engloba o anterior, mas, no mesmo movimento, rompe a barreira disciplinar. Afinal, o termo cliente traz em si, além de usuário, toda uma reverência que atravessa a especificidade contida em “usuário”⁷⁹. Ou seja, há uma mudança de *status* num elo da cadeia de valor: vista e entendida

⁷⁸ Desde a vasta literatura em engenharia de software, tida por alguns profissionais do setor como já superada.

⁷⁹ É o caso do antigo ditado, antecessor aos estudos em mercadologia: “O cliente tem sempre razão”.

anteriormente como uma, dentre as demais, parte-componente considerada na concepção de novas tecnologias, passa a ocupar o centro gravitacional, em volta do qual colocam-se todas as outras grandezas específicas ao desenvolvimento de *softwares*. Apenas esse movimento mereceria uma tese, mas não a nossa.

Antes de prosseguir, porém, vale um esclarecimento metodológico. A presente exposição separa artificialmente os elos da rede social analisada. Trata-se de mero artifício de exposição. Uma escolha possível dentre outras, visando maior clareza que a conseguida através da simples reprodução da dinâmica verificada na atividade de pesquisa. Contudo, o desenvolvimento da análise dialógica segue itinerário específico, sem tantas possibilidades alternativas. Assim, cada pergunta gera a necessidade de uma resposta para que a troca possa prosseguir e resulte em entendimento. Um ir e vir esclarecedor, que aproxima os pólos/ elos da rede que, a princípio, apresentam-se como partes autônomas, mas que a familiaridade vem ensinar tratar-se de uma mesma e única realidade, cuja separação faz parecer tudo estranho, artificial e sem vida.

Retornando nosso foco para a gestão, foi possível encontrar no jornal, *wiki* e *site* da empresa muitas explicações referentes ao planejamento estratégico para o triênio em andamento, referências quanto ao BSC (Balanced Scorecard) utilizado para tal e outras. Uma série de elementos à reprodução das contradições internas a todo meio e que possibilitam o diálogo.

O *site* apresentava a MATERA como “uma empresa para o futuro” e emenda com a seguinte descrição de seu “perfil”:

A MATERA Systems iniciou suas atividades em 1987. Ao longo de mais de 20 anos de história a empresa cresceu, expandiu seus mercados sem, no entanto, deixar de lado características que foram fundamentais para seu sucesso.

São marcas registradas da empresa o constante investimento em métodos e processos, bem como a preocupação com a capacitação de seus profissionais.

A qualidade na prestação de serviços e o reconhecimento por parte dos clientes proporcionam relacionamentos duradouros e são os principais impulsionadores do crescimento da empresa. Procurando aliar excelência técnica com o conhecimento de negócios, os produtos da MATERA Systems consolidaram-se em importantes mercados. E alinhada com os movimentos de globalização da economia, a empresa também explora oportunidades no exterior e concentra esforços na exportação de seus serviços de desenvolvimento offshore.

A história da MATERA Systems confirma sua vocação para o crescimento e a solidez, mantendo sempre o foco nos clientes e na satisfação de necessidades cada vez mais desafiadoras.

Os dois trechos que optei por apresentar em negrito, textualmente, dizem respeito ao objeto de estudo dessa pesquisa. Do primeiro, obtemos o funcionamento atual das estruturas sociais internas, resultado de decisões passadas; do segundo, uma preocupação relativamente atual, que vem ocupando a capacidade diretiva da MATERA quanto a um encaminhamento seguro. Conjuntamente, demonstram mudança na visão estratégica e, conseqüentemente, foco: de processos para clientes.

O “perfil” acima corrobora a existência de uma construção de significado específica, clarificado pelo “planejamento estratégico” da empresa, balizador interno oficial de todas as ações significativas. É dividido em quatro grandes blocos, cada qual guiado por um conjunto de metas/indicadores. Sua análise sugere haver uma relação causal, nos moldes de um fluxograma invertido, tendo como grupo de variáveis mais independentes “Aprendizado & Crescimento”, no sentido de uma contínua ampliação do leque de competências internas. Logo em seguida viria “Processos Internos”, que por sua vez influenciaria um agregado denominado “Cliente”, que finalmente causaria os resultados do grupo “Financeiro”, tido como o conjunto de variáveis mais dependentes de toda a cadeia. Essa seqüência pode ser mais facilmente entendida através da figura abaixo, que mescla o desenho específico do instrumento com a matriz teórica da qual deriva:



Realço a interpretação da realidade consubstanciada por essa construção devido a sua especificidade. Assim, comparativa e ilustrativamente, dependendo da visão de mundo que venha a guiar o leitor, alternativamente, um marqueteiro seria levado ao desespero por perceber que “sua majestade o cliente” fora visto como “mera consequência causal do que ocorre dentro da empresa”; já um financista ortodoxo, como nosso *trader* da introdução, defenderia com unhas e dentes que a análise da taxa de retorno esperada *vis-à-vis* outras alternativas de investimento, ou custo de oportunidade, seria a variável independente primeira e única, já que nada disso existiria sem o equacionamento dessa questão, quase que por natureza.

A pesquisa também averiguou, a partir de fontes internas documentadas, que a origem do instrumento que estrutura o desenho acima fora desenvolvido originalmente por dois professores de Harvard (Robert Kaplan e David Norton), o Balanced Scorecard (BSC)⁸⁰. Uma construção vinculada ao modelo denominado Administração por Objetivos (APO)⁸¹. Numa adaptação mais fiel à proposta original, teríamos os mesmos agregados assim relacionados:



⁸⁰ Aproximadamente 11,5 milhões de ocorrências para “Balanced Scorecard” no Google.

⁸¹ “[...] é um modelo de administração por meio do qual as gerências de uma organização estabelecem metas no início de cada período [...], em consonância com as metas gerais da organização [...]” (CHIAVENATO, 1999:199).

O processo de incorporação do modelo nos permite perceber uma tradução específica. A observação dessa particularidade nos abre a possibilidade investigatória da análise comparativa – entre o inicialmente formulado e o efetivamente incorporado. Quanto a isso, no que mais salta aos olhos, o modelo original não contempla a causalidade entre os agregados, mas a inter-relação. A manifestação local do modelo estabelece um agenciamento específico, em cadeia. Mais que isso, já que o detalhamento desses grandes agregados traz certa quantidade de métricas, indicadores baseados em objetivos que, organicamente, manifestariam uma vontade compartilhada.

Da mesma maneira que falei em marqueteiros e financistas nossa referência local refira-se a outra tribo em particular, possivelmente, a dos “computeiros”; e, se assim, como tal, possuidores de diversidade própria em termos de significados e interpretação da realidade. Isto é, um conjunto identitário próprio, cujas linhas gerais foram tratadas em item anterior.

O que ainda não foi discutido refere-se à opção da gestão, que privilegiava “aprendizado e crescimento” e “processos internos” como estratégia oficial para se atingir as metas em “clientes”. Nesse sentido, averiguada a característica tecnomeritocrática como um dos traços identitários centrais àquele lugar, diacronicamente, posicionar “clientes” como mera consequência causal foi uma ação anterior aos fatos relatados pela gestão como inadequados e de negação frente ao papel institucional por aquele estrato organizacional. Ou seja, à época, não apenas a decisão parecia já haver sido tomada hierarquicamente, como encontrava plena possibilidade de consecução engajada naqueles profissionais, que pareciam reverenciar o conhecimento específico, coadunando-se à supremacia em “Aprendizado & Crescimento”. Este, colocado como causa primária de todas as metas, encontrava lugar de destaque na organicidade local, em composição com os objetivos divulgados e incentivados pela gestão que, inclusive, premiava aqueles que auxiliassem na consecução da estratégia. Mais que isso, torna possível entender o tipo de escolha que qualificou o comportamento daqueles jovens frente à clientela externa, objeto da demanda de pesquisa local.

Destarte, do ponto de vista do sujeito, sendo o traço “tecnomeritocrático” anterior à tendência “Agile”, ainda em formação, não causa espanto supor certa acomodação à diretriz organizacional estruturante já instalada e que encontra guarita na identidade em foco. De resto, já estava ali “instalada” e, especificamente, estampada no Planejamento Estratégico, documento balizador que perpassa todo organograma ao integrar as metas individuais e departamentais com a visão oficial da empresa. Logicamente, dado o vigor do documento elencado, seria de se esperar que essa não fosse a única evidência demonstrando a dinâmica estrutural acima explanada. De fato isso é verdadeiro e

embute a explicação de porque este, e não outro, acabou sendo escolhido como ilustração do nexos causal local.

Entendido o problema de pesquisa antes compartilhado, duas frentes se abrem como prenuncio do que vem a seguir. Assim, voltando-nos a nossos interesses particulares, o pesquisador acadêmico, já de posse de seus dados de campo para tese acadêmica, teria a obrigação de prover a gestão local com a resposta a sua pergunta. Isso foi realizado através de laudo e reunião devolutiva correspondente, quando pude discutir com a direção da empresa os resultados alcançados, conforme meio averiguado como mais apropriado. Neste encontro, pude perceber que os objetivos haviam sido atingidos, uma vez que a gestão demonstrou haver relevância nos dados levantados (Anexo 2). Além disso, passados seis meses da pesquisa, contatei a pessoa responsável pelo RHU na busca por averiguar a efetividade das descobertas, através de possíveis desdobramentos. Soube, então, que o laudo apresentado era base de um programa de reestruturação, o que entendo como muito positivo e gratificante, já que aquela impressão inicial se consubstanciou em intencionalidade oficial. Contudo, a comunicação contém termos inquietantes. Nesse sentido, pude perceber que a aproximação de mundos falhara em alguns aspectos. Notadamente quanto ao entendimento do conceito de cultura, tão caro a esse trabalho:

Estamos trabalhando atualmente num processo de Mudança Cultural aqui na MATERA que foi provocado principalmente por uma mudança no foco [...] que é: priorizar a dimensão "Cliente" e despriorizar "Processos Internos [...] seria muito interessante se você pudesse voltar aqui [...], por volta de fev/2010, para verificar se realmente houve alguma mudança cultural [...] (anexo 2)

Mas fica a esperança, fruto da convicção de que a mudança, apesar da velocidade, já não dá saltos, e as revoluções, mesmo as ligadas ao entendimento, são coisas do passado. Além disso, espero que esse trabalho possa, de alguma maneira, fazer parte dos processos de aproximação orgânica contínuas por que operam essa tendência. Particularmente, um movimento necessário, longe de minimamente suficiente, para empresas e mais ainda para a universidade, enquanto instituições modernas sujeitas e sujeitadas frente à renovação social contínua.

Conclusão

A propósito das construções funcionalistas, de lado a lado, ora deslegitimando os esforços alheios na renovação social, ora descrevendo a mudança como evento irracional ou da natureza, podemos nos apegar à História. Visitando-a, aprendemos que revivemos, seguidamente, renovadas eras de transformação e aperfeiçoamento. Com efeito, sob essa perspectiva, lançamos olhos sobre acontecimentos contemporâneos, verificamos alterações tanto em nossas manifestações de materialidade, quanto em tendências morais e intelectuais, de cunho simbólico. Mesmo nos casos de antagonismos declarados aprendemos que as comunicações seguem se estabelecendo entre todos os povos, aos poucos; as barreiras vão sendo, uma a uma, derrubadas, junto aos obstáculos morais que se opõem à união; os preconceitos políticos e religiosos vão desaparecendo em localidades onde antes predominavam ou definiam o ambiente político. Assim, diferentemente da era das revoluções, observamos, há algum tempo, os próprios “soberanos” tomarem a iniciativa das reformas, estas seguidas, mais rápidas e duráveis do que as que eram arrancadas pela força.

No mundo político atual, da empresa e do Estado, a pós-modernidade vem exibindo um mosaico composto de urgências que, ao mesmo tempo, são apresentadas como básicas, fornecendo novas dicotomias em meio às quais perdemos a noção de nossa ignorância, embora tendamos encontrar conforto e respostas simples e rápidas, *fifty-fifty*. De longe, apresenta-se como um pastiche que, em sua forma discursiva à especificidade aqui tratada, dentre outros, reitera a centralidade dos processos de globalização e mudança social, mormente nos textos de diversas áreas da TGA, invariavelmente iniciados com uma descrição assustadora, típica de final dos tempos, para quem ouse não adotar suas recomendações. Mais de perto, apresenta modelos singelos que nos garantiriam segurança frente à tormenta caótica inicialmente apresentada. O resultado, normalmente, é a pavimentação do caminho que leva e justifica nosso agir pragmático e estabonado, em relação ao outro. Afinal, mesmo em sendo moda movermo-nos por objetivos a cumprir, os meios mostraram-se, nessa mais nova crise, longe de tornarem-se irrelevantes. O fato de deixarmos tudo para a última hora não justifica nossos equívocos, apenas qualifica nossos métodos, preferências e prioridades. Mais que nos fazer sentir seguros através de amuletos ou mantras pseudocientíficos, sempre a peso de ouro, precisamos de fé sustentável, que nos torne conscientes de coisas simples, como de que o dia de hoje foi construído há algum tempo atrás, já é parte da história; esta resultante de escolhas passadas, e, portanto, seu entendimento passa, necessariamente, pelo estudo metódico de seus componentes, processualmente.

Tendo em vista essa ordem de fatores e crenças, a proposta assenta-se na discussão de um conjunto de conceitos e instrumentos, e visa trabalhar empiricamente a mudança social em organizações para, então, possibilitar construções de sistemas explicativos próprios a partir do macroprocesso explicado por Gramsci. Focada na mudança, a tese ruma em direção diversa àquele autor: tenta discutir possibilidades de pormenorização do processo da construção hegemônica em nível microssocial, organizacional e relacionalmente. Nesse universo particular, o referido processo passa a ser especificado e entendido a partir de desenho em rede, esta formada por relações intersubjetivas a serem analisadas e classificadas.

Conforme o referencial teórico empregado e o contexto de pesquisa, o método exposto não pretende exatidão analítica, limitada às necessidades locais. Portanto, afora a questão conceitual, seja devido ao tempo estabelecido por cronograma, seja por haver encontrado a resposta demandada, chega-se a termo, embora sabidamente nunca definitivo. Mesmo assim, nesta adaptação a tempo e espaço etnográficos, foi possível demonstrar a possibilidade de análise das unidades de conjuntos de redes em acordo aos elementos de classificação categoriais escolhidos; indicou o tipo de questão que o cientista poderia formular, priorizado os pontos de vista do “outro” quanto a toda sorte de possíveis relações sociais locais; e possibilitou testar os diferentes significados das categorias relevantes à procura dos limites de consenso em torno da visão de mundo que estruturava a *performance*, a relação e o pertencimento. Nesse sentido, confirmou a necessidade em não se reduzir as ricas interconexões e seus respectivos significados nativos, seja ao tratá-las como padrões reificados ou externos ao lugar, seja imaginando resumir-se ao que fora descoberto. Afinal, trata-se de explicar o lugar dos termos interpessoais em substituição a categorias pretensamente universais, especialmente presentes no gerencialismo em geral, problematizando-as em busca de suas sutilezas em acordo com cada contexto específico, nos moldes do lugar de Geertz. Mais que artifício, parece realmente ajudar na descrição da visão e práticas nativas, já que busca analisar qualitativamente as relações pessoais, enquanto relativiza a lógica do cientista e da gestão, dados os limites na tradução do que lhes é alheio.

Mais ainda, a decodificação dessas categorias através da explicação de significados permite certa incorporação ao mundo local, com suas capacidades de diferença e similaridade, níveis de pertencimento e estranhamento, possibilidades de cooperação e conflito. Cada termo tende a carregar probabilidades diversas de aplicação empírica. Possibilidades que partem de um conjunto de qualidades sociais, morais, metafísicas etc, que passam a dificultar possíveis explicações aprioristas, dada a diversidade de combinações. Ao invés disso, apontam caminhos e descobertas de como o grupo em estudo pode se reproduzir a partir de um determinado contexto. Em última análise, o

método parece coadunar-se com um corpo teórico consciente dos limites ao conhecimento; que, mesmo assim, vise um diálogo possível entre cientista e sujeitos locais sobre alguns significados de ser humano no mundo organizado...

Pragmaticamente, como propunha ser, dado um objetivo instrumental compartilhado, a etnografia customizada mostrou-se útil no encaminhamento da questão proposta, apontando para a utilização em diversas questões ligadas ao universo organizacional, nos mais diversos contextos: além das categorias antropológicas clássicas, em estudos ligados à liderança, missão, visão, estratégia etc; mas, principalmente, o método revelou-se especialmente produtivo na integração, incorporação e complementaridade das abordagens funcionalistas presentes, apropriadas como iniciais à análise. Assim utilizada, a etnografia demonstra-se transdisciplinar, de fácil interação com a produção em TGA e, no caso, TI. Quando a incorporação do trabalho gerado a partir de outros campos disciplinares ocupa papel de aproximação e ponto de partida à análise ou, ainda, complementada e retomada a partir de seus limites.

Enquanto método, a superação da construção hegemônica promete ser alcançada através da consideração analítica de outros elementos conceituais, desde que presentes no contexto de ação específico. Um artifício que permite ao pesquisador prosseguir na análise iniciada, mas interrompida sem solução, em TGA, complementando-a naquilo que lhe é invisível ou irracional. Qualidades, estas, presentes em situações não raras, em que o entendimento desejado ultrapasse as possibilidades proporcionadas pela descrição material em uso. Antes percebida com ares de totalidade, a aproximação funcionalista manteria seu enfoque e primazia, dado o lugar das análises, mas restaria consciente de seu alcance restrito a situações corriqueiras, de permanência das estruturas organizacionais. Quanto ao entendimento de eventos nos quais a mudança seja protagonista, qualquer que seja a abrangência, um novo nível de complexidade precisa ser inserido à cadeia causal, cotidianamente administrada. Quando isso ocorre, “inadvertida” ou planejadamente, torna-se imperativo considerar qualidades outras, de menor controle e maior autonomia, imponderáveis se realizadas a partir de descrições funcionais. Nesse caso, a especificidade é o elemento significativo e, nela, o entendimento carece da incorporação de elementos conceituais presentes no evento. A maior complexidade inerente a tais situações pede que a análise funcional cesse em seu limite, passando a secretariar a análise na descrição da realidade, consubstanciada em primeira aproximação, ainda descritiva, à compreensão do problema. Uma tradução que antecede à análise ou queixa relatada por paciente.

Ainda, o encontro sinérgico com os outros elementos contextuais da realidade observada complementa o quadro funcionalista, ao decifrar alguns dos significados de suas descrições. Permite inaugurar novo nível de abrangência explicativa, no qual os estudos em cultura passariam a se revestir de real utilidade, prática e teórica, ultrapassando o nível da política. Indo além, proporcionaria, através da confrontação analítica entre os diferentes ângulos considerados, o holismo metodológico necessário à devida relativização do discurso, que pela tradição atual é filtrado apenas hierarquicamente – aponta para resultado mais científico e menos retórico, mais complementar e menos tautológico; instrumentaliza a prática gerencial, ao mesmo tempo em que a democratiza, já que relativiza a subjetividade e a hierarquia; e particularmente elucidativo quando aplicado aos estudos dos processos de inovação. Certamente, um conjunto de vantagens que se coloca no centro do estranhamento com o tratamento que o conceito de cultura vem recebendo em Desenvolvimento Organizacional (DO), verdadeiro empecilho ao entendimento dos processos de estabilidade e mudança das estruturas organizacionais.

É importante notar que as sistematizações tradicionalmente produzidas, mesmo em DO, não se perdem, nem são substituídas, mas incorporadas ao estudo subsequente. Seus resultados, embora limitados, estão (d)escritos em linguagem local, a qual cabe ao pesquisador entender e (re)significar. Vista como tradução, é etapa prevista no método etnográfico clássico, precisando ser enfrentada por aquele que queira estudar sua cultura. Além disso, na “aventura etnográfica”, mais cedo ou mais tarde, chega-se à inevitabilidade de registros funcionais. Então, porque não aproveitar o que já existe, poupando-se desse trabalho, “mais braçal”? A resposta mais sustentável a essa questão é não desperdiçar a produção alheia, nem ignorar o que é localmente importante. Assim, torna-se obrigação tomar a primeira etapa de trabalho, senão concluída, já adiantada. Isso, claro, desde que o processo em foco de fato exista, o que é mais comum, sempre restando o preenchimento das lacunas, maiores ou menores.

Outra questão relevante diz respeito à extensão do trabalho. Mais especificamente quanto à exaustividade e esgotamento do processo de entendimento das práticas locais. Quanto a isso, sem ser pós-moderno, compartilho do consenso em Antropologia de ser esta uma tarefa inatingível e não pretendo me estender quanto ao sentido absoluto dessa possibilidade. Por outro lado, mesmo essa posição permite, ainda, a discussão em termos relativos, seja pontualmente frente a uma dada categoria, seja extensivamente em consideração ao conjunto de estruturas sociais nativas.

A oportunidade em operar idealmente uma sequência indefinida de aproximação e entendimento frente a um objeto de pesquisa específico é questionável, mormente, por vincular-se a

atividade que, no tempo, apresenta possibilidade de detalhamento decrescente e inesgotável *vis-à-vis* de custo crescente. E logo num contexto em que há busca sistemática por maximização de resultados. Portanto, em nome da instrumentalidade que lhe é peculiar, há necessidade em estabelecer objetivos norteadores prévios, como foi o caso da customização na MATERA. Afinal, embora a totalidade seja inatingível, sempre restará discutir a extensão e suficiência da resposta, que desemboca, metodologicamente, no processo de customização, numa espécie de normatização da autoridade etnográfica, conseguida a partir da construção de consensualidade entre pesquisador e representante(s) da gestão local.

Sobre isso, ainda, entendo que duas situações iniciais devam ser discutidas, tendo em vista a atividade de alguma sorte de monitoramento cultural estar, ou não, incorporada ao *lócus*. Em caso de resposta negativa estaríamos diante, ou de uma primeira aproximação, ou da reincidência de contratação autônoma. Em ambas, apenas a existência de algum problema organizacional específico, a ser customizado em categoria cultural, diria respeito ao método proposto pela tese. Assim, a qualificação do que seria um problema, digno do nome, restaria intrínseco ao emprego da abordagem. Característica que vem dificultar possíveis curiosidades ou maldades que, mesmo interessantes, revelam-se desprovidas de utilidade organicamente objetiva, porque sem sentido prático justificável, este último sim, significativo ao método. Portanto, essa importante verificação pode e deve ser efetuada através de movimento analítico de construção da pergunta compartilhada de pesquisa. Tem início e conclusão, percebidos e referenciados, no campo empírico. Seja na forma de uma simples decisão, seja sob um plano exaustivamente elaborado, o objetivo precede a análise que, por sua vez, tem seu sentido ligado à qualidade do desfecho. Por outro lado, grande mudança seria observada caso houvesse incorporação da prática, numa espécie de mapeamento cultural, viesse significar a reestruturação da Função RH, conforme denominação encontrada nos livros-textos da área. Nesse caso, alinhar-se-ia com algumas indicações preliminares que chegam a pregar aproximação da estrutura e funcionamento do RH, cada dia mais assemelhados aos encontrados, normalmente, em departamentos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) das empresas. Assim, não a anexação do conhecimento em si, posto não ser a primeira, e provavelmente, nem a última, mas a transformação da área responsável pelo gerenciamento do mais errático e genial fator de produção, esta sim promete revolucionar o espaço organizacional.

Especificamente às empresas, públicas e privadas, este trabalho é mais uma prova dos limites que lhes são impostos pela visão unívoca e medrosa que não ousa aventurar-se além do alcance de um funcionalismo, assim, hipertrofiado. O fato do uso exclusivo desse elemento conceitual, por um lado, resolver a maior parte dos problemas colocados pelo dia-a-dia, por outro, implica que os

ganhos marginais restantes não estão ao seu alcance. No caminho dessa superação, há que se ter cuidado com nossa cultura corporativista que, em sua face profissional, luta por manter determinados espaços hermeticamente fechados, como feudos, valendo-se de toda sorte de artifícios formais, como as corporações profissionais e normas legais, e informais, como o tradicional QI (quem indicou?) e a deslegitimação sistemática do “outro” e do diferente. Mais que nunca, a lógica do duelo é a lógica do atraso. Neste caso, quando alguém ganha uma contenda, mantém o *status*, mas a organização perde a oportunidade de melhora, coletivamente. E à sociedade resta mais desperdício, pois não houve formação de nada novo, como explicou Gramsci em sua construção hegemônica, quer moral ou intelectualmente. Ao que a mediocridade e o pensamento de curto prazo, num discurso pronto e aceito, assim reforçado pela repetição da “verdade” de que: *Não é minha culpa... Isso é cultural!*

Bibliografia

AIDAR, M. M; BRISOLA, A. B; MOTTA, F. C. P. & WOOD, T. “Cultura Organizacional Brasileira”, em: WOOD, T. (Org.) “Mudança Organizacional: Aprofundando Temas Atuais em Administração de empresas”. Atlas, SP, 1995.

ALFORD, R. R. & FRIEDLAND, R. “Powers of theory: Capitalism, the state, and democracy”, Cambridge University Press, Cambridge, 1987.

ALMEIDA, M. I. R; TEIXEIRA, M. L. M & MARTIMELLI, D. P. “Por que administrar estrategicamente Recursos Humanos?”, RAE: Revista de Administração de Empresas, EAESP/FGV, v. 33, n. 2, mar/ abr 1993, p. 12 a 24.

ARRETCHE, M. T. S. “Tendências no estudo sobre avaliação”, em: Rico, E. M. “Avaliação de Políticas Sociais: uma questão em debate”, Cortez, SP, 2001.

BARNES, J. A. 1969. “Redes sociais e processo político”, em: Feldman-Bianco, B. “Antropologia das sociedades contemporâneas – Métodos”, Global, SP, 1987.

BARTH, F. “Ethnic Groups and Boundaries”, Little Brown and Company, Boston, 1969.

BECHARA, E. “Moderna Gramática Portuguesa”, Nova Fronteira e Lucerna, RJ, 2009.

BECKER, H. S. “De que lado estamos? Uma teoria da ação coletiva”. Zahar, RJ, 1977.

BOISSEVAIN, J. 1974. “Amigos de amigos: redes sociais, manipuladores e coalizões”, em: Feldman-Bianco, B. “Antropologia das sociedades contemporâneas – Métodos”, Global, SP, 1987.

CALDAS, M. P. “Transformação e Realidade Organizacional: Uma perspectiva Brasileira”. Atlas, SP, 1999.

CALDAS, M. P. & WOOD, T. “Inovações gerenciais em ambientes turbulentos”, em: WOOD, T. (Org.) “Mudança Organizacional: Aprofundando Temas Atuais em Administração de empresas”. Atlas, SP, 1995.

CARDOSO DE OLIVEIRA, R. “Sobre o Pensamento Antropológico”, Tempo Brasileiro, RJ, 1988.

- CARDOSO DE OLIVEIRA, R e RUBEN, G. “Estilos de Antropologia”. Unicamp, Campinas, 1995.
- CASTELLS, M. “O Poder da Identidade”. Paz e Terra, SP, 1999.
- CASTELLS, M. “A Sociedade em Rede”. Paz e Terra, SP, 2000.
- CASTELLS, M. “A Galáxia Internet: Reflexões sobre Internet, Negócios e Sociedade”. Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa, 2004.
- CHIAVENATO, I. “Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos na organização”. Campus, RJ, 2002.
- CHIAVENATO, I. “Introdução à Teoria Geral da Administração”. Makron Books, SP, 1999.
- D’ASCENZI, L. “Cultura e Mudança em Organizações: Uma análise etnográfica e dialógica da reestruturação promovida pelo Método da Roda nos centros de saúde de Campinas/ SP”. Unicamp, Dissertação de Mestrado em Antropologia Social, 2006.
- DAGNINO, E. (Org.) “Sociedade Civil e Espaços Públicos no Brasil”. Paz e Terra, SP, 2002.
- DA MATTA, R. “Relativizando: Uma introdução à Antropologia Social”. Rocco, RJ, 1991.
- DEAL, T. & KENNEDY, A. “Corporate Cultures”. Perseus, NY, 1982.
- DEMING, W. E. “Qualidade: A Revolução da Administração”. Marques-Saraiva, RJ, 1990.
- ELIAS, N. “O Processo Civilizador – Formação do Estado e Civilização”, Zahar, RJ, 1993.
- ELIAS, N e SCOTSON, J. “Os Estabelecidos e os Outsiders: Sociologia das Relações de Poder a partir de uma Pequena Comunidade”. Zahar, RJ, 2000.
- EMIRBAYER, M. & GOODWIN, J. “Network Analysis, Culture, and the Problem of Agency”, American Journal of Sociology, v. 99, n. 6, 1994, p. 1411-54.
- EVANS, P. B, RUESCHMEYER, D. & SKOPOL, T. “Bringing the State Back In”, Cambridge University Press, Cambridge, 1985.
- FALSARELLA JR, S. Entrevistas concedidas a Luciano D’Ascenzi, 2007 e 2008.

- FLEURY, M. T. L. & FISCHER, R. M. “Cultura e Poder nas organizações”, Atlas, SP, 1990.
- FRASER, N. “Que é crítico na Teoria Crítica?”, em: Benhabib, S. & Cornell, D. “Feminismo como crítica da modernidade”. Rosa dos Tempos, RJ, 1987.
- GARVIN, D. A. “Building a Learning Organization”. Harvard Business Review, Jul/ Aug 1993, p. 78 a 91.
- GEERTZ, C. “A interpretação das Culturas”. Zahar, RJ, 1978
- GEERTZ, C. “Saber Local”, Vozes, Petrópolis, 1998.
- GRAMSCI, A. “A Concepção Dialética da História”. Civilização Brasileira, RJ, 1978.
- GRAMSCI, A. “Maquiavel, a Política e o Estado Moderno”. Civilização Brasileira, RJ, 1976.
- HABERMAS, J. “Teoria de la accion comunicativa”. Taurus Humanidades, México, DF, 2003.
- HALL, P. A. & TAYLOR, R. C. R. “Political Science and the three New Institutionalisms”, Political Science, XLIV, 1996.
- HARGADON, A. & SUTTON, R. “Building an Innovation Factory”. Harvard Business Review, May/ Jun 2000, p. 158 a 166.
- HOFSTEDE, G. “Culture’s Consequences: international differences in work-related values”. Sage, Beverly Hills, 1980.
- JACOBI, P. R. & PINHO, J. A. “Inovação no campo da gestão pública local: novos desafios, novos patamares”. FGV Editora, 2006.
- KANTER, R. M. “Classe mundial: uma agenda para gerenciar os desafios globais em benefício das empresas e das comunidades”, Campus, RJ, 1996.
- KOTLER, P. “Administração de Marketing”, Atlas, SP, 1990.
- MARCH, J. G. & OLSEN, J. P. “The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life”, The American Political Science Review, nº 78.

MARTINS, H. T. de S. “Metodologia qualitativa de pesquisa”. Educação e Pesquisa: Revista da Faculdade de Educação/ USP, v. 30, n. 2, mai/ ago 2004.

MATERA Systems. Diversos informantes. Entrevistas concedidas a Luciano D’Ascenzi, 2009.

MELO, P. R. S. & CASTELLO BRANCO, C. E. “Setor de *software*: diagnóstico e proposta de ação para o BNDES”. BNDES Setorial 5, mar/ 1997, p. 111 a 127.

MOTTA, F. C. P. & CALDAS, M. P. (org) “Cultura Organizacional e Cultura Brasileira”. Atlas, SP, 1997.

OFFE, C. “Problemas estruturais do estado capitalista”, Tempo Brasileiro, SP, 1984.

OUCHI, W.G. “Theory Z: How American Business can meet the Japanese Challenge”. Perseus, NY, 1981.

PASCAL, R. T. & ATHOS, A. G. “The Art of Japanese Management”. Simon, NY, 1981.

PEPIN, N: “Cultura de Empresa. Nascimento, Alcance e Limites de um Conceito”. Mosaico: Revista de Ciências Sociais. Ano 1, v. 1, Vitória, UFES/ CEG, 1998.

PETERS, T. J. & WATERMAN, R. H. “In Search of Excellence”. Harper Collins, NY, 1982.

PORTER, M. “Vantagem Competitiva”. Campus, RJ, 1989.

RICOUER, P. “Teoria da Interpretação: O discurso e o excesso de significação”. Edições 70, Lisboa, 1987.

ROSELINO, J. E. “Relatório setorial final”. Finep/ SP, 2007. Disponível em: http://www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio_setorial_final/relatorio_setorial_final_impresao.asp?Is_t_setor=17.

RUBEN, G. “A Teoria da Identidade na Antropologia: Um exercício de etnografia do pensamento moderno”, em: CORRÊA, M. & LARAIA, R. “Roberto Cardoso de Oliveira: Homenagem”, IFCH/ Unicamp, Campinas, 1992.

RUBEN, G. “Teoria da Identidade: Uma Crítica”, em: Anuário Antropológico/ 86, Tempo Brasileiro-UNB, RJ.

- SAHLINS, M. “Cultura e Razão Prática”. Zahar, RJ, 1979.
- SAHLINS, M. “Ilhas de História”, RJ, Zahar, 1990.
- SCHEIN, E. “Organizational Culture and Leadership”. Jossey-Bass, San Francisco, 1985.
- SOTO, E. “Comportamento Organizacional: o impacto das emoções”. Pioneira Thomson, SP, 2005.
- TAPSCOTT, D. “Geração Digital: A crescente e Irreversível Ascensão da Geração Net”. Makron Books, SP, 1999.
- TAPSCOTT, D & CASTON, A. “Mudança de Paradigma: A nova promessa da Tecnologia de Informação”. Makron Books, SP, 1995.
- TAPSCOTT, D; TICOLL, D & LOWY, A. “Capital Digital: Dominando o poder das redes de negócios”. Makron Books, SP, 2001.
- TIDD, J; BESSANT, J & PAVITT, K. “Managing Innovation: Integrating technological, managerial and organizational change”. Wiley, UK, 2001.
- TSEBELIS G. “Jogos Ocultos”, Edusp, SP, 1998.
- TURNER, V. W. “O processo ritual”. Vozes, RJ, 1974.
- VASCONCELLOS, M. A. S. “Economia: Micro e Macro”. Atlas, SP, 2002.
- WOOD, S. “Administração estratégica e administração de recursos humanos”. Revista de Administração, FEA/ USP, v. 27, n. 4, 1992, p. 30 a 38.
- WOOD, T. (Org.) “Mudança Organizacional: Aprofundando Temas Atuais em Administração de empresas”. Atlas, SP, 1995.
- WOOD, T. & URDAN, F. P. “Gerenciamento da Qualidade Total: Uma Revisão Crítica”, em WOOD, T. (Org.) “Mudança Organizacional: Aprofundando Temas Atuais em Administração de Empresas”. Atlas, SP, 1995.

ANEXO 1: laudo diagnóstico - MATERA Systems

Campinas, 16 de março de 2009

À

MATERA Systems

Ref: **Laudo a partir de etnografia customizada (02 a 19/02/09)**

1. Apresentação: o presente documento é parte da pesquisa já científica e, assim, deve ser visto como um fragmento experimental. Além disso, conforme metodologia em referência, trata de resultado pontual, não extensivo, referindo-se exclusivamente à categoria implicada vis-à-vis as questões relacionadas em “descrição”, abaixo.

Objetiva relacionar holismo metodológico com objetividade gerencial.

As explicações acima também são aplicáveis a “sugestões”, já que as possibilidades de intervenção são intrinsecamente relativas e ilimitadas.

2. Descrição do problema: a gestão da empresa relatou insatisfação quanto a questões de relacionamento orgânico nas engenharias em, pelo menos, duas modalidades: (1) entre os profissionais em relação aos clientes da empresa, expressas na incidência de comportamento apático e de fuga frente ao contato interpessoal; (2) entre profissionais de áreas diferentes, percebidas a partir do relato de sentimentos de injustiça frente ao outro, ativando reações de competitividade.

3. Categoria (analítica): nível de integração.

4. Diagnóstico: No geral, o problema de integração tem se revelado intrínseco ao contexto organizacional, merecendo a criação de programas atenuantes de aplicação geral e específica.

A MATERA não é exceção e também têm programas com o objetivo tático de melhorar o nível de integração. Contudo, há fortes evidências que apontam contradição entre prática institucional e o objetivo discursivo em análise. Assim, potencialmente, os programas de integração teriam um papel atenuante, de um lado, mas estressante, de outro, já que treinam pessoas para um ambiente que não se coaduna com a realidade percebida, conscientemente ou não, e de lado a lado.

Destarte, ilustrativamente: organograma, missão, visão, plano estratégico, mapa de processos etc, todos parecem seguir lógica sequencial e hierárquica: parte do sujeito, no singular, passa pelos processos de trabalho, e se abre ao meio social só em seguida, em níveis de proximidade, i.é, maior no que é visto e sentido como socialmente próximo.

Assim, nada mais normal do que sentir e alocar o cliente como o último da cadeia de prioridades, já que aparece apenas como um encargo, um peso: havia leitura majoritária segundo a qual o cliente nada traria de novo para a pessoa, centro *à priori*, a não ser riscos e demandas, “às vezes justas, às vezes frescura” (encarado como uma espécie de pedinte).

Funcionalmente, o “filtro classificador de frescuras”, se posso chamar assim, é calibrado unilateralmente pelo profissional através de julgamento pessoal a partir do objeto demandado ou quando o cliente demonstra certo nível de irritação. Nesse último, a “frescura” passaria a ser prioritária: leva quem grita mais!

O fato é que parece correta a leitura disseminada, consciente ou não, segundo a qual o meio não ofereceria valor a partir dessa relação (funcionário/ cliente). Do lado oposto dessa hipotética escala de valor, o aprendizado relacionado ao conhecimento técnico, uma atividade predominantemente interna à pessoa, vem catalisando a energia de maneira quase absoluta. Assim, a pessoa teria suas preocupações voltadas para o desenvolvimento técnico específico, TI. Um conhecimento ligado ao cumprimento de demandas originadas na hierarquia, em seus diversos níveis de formalização.

5. Sugestão I: ao que as evidências colhidas indicam a TEC mostrou-se como “a porta de entrada do andar térreo”. Para acessá-la, contudo, sugiro um ajuste em termos linguísticos, incluindo conteúdo. Assim, uma aproximação mediada por linguagem mais próxima às engenharias parece apresentar um caminho mais promissor e cooperativo, além de incrementar a qualidade da comunicação e a troca. Nesse sentido, a formação de um grupo de trabalho entre RHU, MKT e TEC com coordenação inicial desse último poderia inaugurar melhoras significativas na percepção da gestão quanto à categoria em foco. Ao contrário, a insistência na utilização de conteúdo ligado à Teoria Geral da Administração apenas amplia o abismo entre as áreas distintas e o sentimento de injustiça. Refiro-me a uma adaptação de conteúdo a partir do encontrado, por exemplo, em <http://agilemanifesto.org/>. Um exercício de integração, através de busca por consensualidade.

6. Sugestão II: recomendo a incorporação de tecnologias de outra natureza e, segundo as evidências, ainda estranhas até mesmo ao CAS, porta de entrada ideal para esse tipo de competência. Refiro-me a técnicas de atendimento e vendas, administradas através da seleção e de indicadores/ métricas. Elas seriam inseridas no rol de ferramentas de trabalho daquele setor, inicialmente, no nível 2. Igualmente, o RHU poderia realizar mais ofertas de programas atenuadores de estresse àquela área.

A tática de esperar por pedidos do responsável, de resto um problema comum à administração por competências, só faz sentido quando o demandante tem conhecimento suficiente do que pode ser ofertado.

7. Sugestão III: todos os processos de gestão e seus respectivos materiais de apoio deveriam passar por algum tipo de auditoria que garantisse a compatibilidade sinérgica de cada elemento em relação ao todo, e deste com a estratégia. A consciência dos efeitos combinados de cada prática é condição de atenuação dos níveis de contradição e estresse.

Tendo em vista o resumo acima, reitero que o mesmo não é exaustivo nem poderia sê-lo, dado o objetivo informativo. Assim, coloco-me desde já à disposição da MATERA quanto a eventuais dúvidas e discussões, classificando a possibilidade dessas últimas como muito bem-vindas.

8. Sugestão IV: Reformulação do PLR, já que em geral, este programa tem potencial para gerar motivação extrínseca e intrínseca, mas na MATERA esse resultado parece não estar ocorrendo e profissionais deram a entender que aguardam mudanças. A SER HCM oferece múltiplas alternativas de modelos consolidados.

Atenciosamente,

ANEXO 2: seis meses depois...

E-mail recebido em 16/09/2009: [...]

Estamos trabalhando atualmente num processo de Mudança Cultural aqui na MATERA que foi provocado principalmente por uma mudança no foco da nossa estratégia para o próximo Business Year (jun/09 a jul10) que é: priorizar a dimensão "Cliente" e despriorizar "Processos Internos". Como material de base para nos dar suporte a essa necessidade de mudança utilizamos o conteúdo da sua devolutiva, além de outros aspectos por nós observados na cultura atual [...]

Em termos formais, no dia 01/09 o Carlos André fez uma apresentação para a empresa sobre essa mudança na forma de fazer as metas, sobre a necessidade da mudança cultural para realmente conseguirmos dar mais foco para o cliente e também falou da semelhança entre o manifesto ágil e o que queremos como cultura para a MATERA.

Se possível, gostaria de conversar com você um dia desses, pois seria muito interessante se você pudesse voltar aqui para observar novamente a empresa e entrevistar pessoas, por volta de fev/2010, para verificar se realmente houve alguma mudança cultural segundo sua percepção, que é uma pessoa "de fora", "treinada" para isso (rsrs) e que tem como comparar o antes e o depois [...]