



# ENTRE PROJETOS, INSTITUIÇÕES E PARCERIAS: QUANDO A ANTROPOLOGIA E A ADMINISTRAÇÃO DIALOGAM

**Ludmila Moreira Lima\***

## ***Introdução***

A partir de uma experiência profissional em que atuei como consultora em antropologia, fiz minha iniciação nos estudos que buscam a interlocução entre a Antropologia e a Administração, particularmente no que diz respeito às análises que vêm sendo produzidas por esses dois campos disciplinares sobre o funcionamento das organizações.

A experiência profissional mencionada esteve relacionada à execução, pela Fundação Nacional do Índio (Funai), do Projeto Integrado para a Proteção das Populações e Terras Indígenas da Amazônia Legal (PPTAL), cuja implementação envolveu a criação de um campo institucional diverso e repleto de múltiplos parceiros e cooperadores. Esse encontro institucional, orientado pelas perspectivas

da cooperação, da parceria e da participação, veio expressar simultaneamente um confronto entre organizações distintas e peculiares.

A discussão proposta, que é fruto das questões problematizadas em minha tese de doutorado e de posteriores incursões efetuadas por mim, como consultora, em outros campos organizacionais, pode representar uma contribuição para enriquecer um campo de estudos que vem se configurando a partir do encontro das teorias e conceitos antropológicos com as teorias da administração, ou a partir da percepção da importância da antropologia para a compreensão dos universos organizacionais. Assim, proponho uma reflexão sobre o modo como conceitos e métodos produzidos no campo da Antropologia podem ser apropriados pelos estudos orga-

\* Doutora em Antropologia Social, professora e pesquisadora do Centro Universitário Unieuro. E-mail: Ludmila@unieuro.edu.br

nizacionais no sentido de enriquecê-los, pela incorporação de novos instrumentos de análise e pela revelação de dimensões esquecidas pelo olhar do teórico organizacional. A contrapartida para a Antropologia pode ser representada pela inserção, no seu campo de estudo e de produção de conhecimento, de novos objetos e materiais de análise propiciados, e solicitados, a partir do diálogo com a Administração.

O Projeto em questão é parte integrante – ou o componente indígena – de um programa do Governo Brasileiro denominado *Programa Piloto para a Proteção das Florestas Tropicais do Brasil (PP-G7)*. Este Programa recebeu apoio financeiro dos países membros do *Grupo dos Sete*, bem como da Comissão das Comunidades Européias, na forma de empréstimos e de doações a fundo perdido.

O *Projeto Integrado para a Proteção das Populações e Terras Indígenas da Amazônia Legal (PPTA)* tinha como objetivo central concluir a regularização das terras indígenas da Amazônia Legal, conforme o estabelecido na Constituição Brasileira, e apontava o processo regulatório como o seu próprio alicerce, ou componente fundamental. Sua organização incluía também os componentes: *Vigilância e Fiscalização; Estudos e Capacitação e Gerenciamento do Projeto*. Embora executado pela Funai, o PPTAL era coordenado por uma unidade de gerenciamento ligada diretamente à Presidência do órgão, a Coordenação Técnica do PPTAL – CTPPTAL. Na verdade, um grupo formado por profissionais de distintas formações, contratados pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) para atuarem em uma gerência administrativa e uma gerência técnica e assim colaborarem com a Funai, no desenvolvimento do Projeto.

Cabe lembrar que, desde a concepção do PPTAL até o seu desenvolvimento, foram previstas e estabelecidas várias parcerias entre diversas organizações e associações indígenas, instituições e órgãos públicos, entidades e organismos internacionais, com o objetivo de materializar um espaço de planejamento, de decisões

e de controle transparente e democrático para a execução do Projeto.

Se, por um lado, esse esforço otimizou seu desempenho, por outro, produziu disputas e conflitos de distintas naturezas a mobilizarem os agentes em torno de objetos que os faziam polemizar desde a dimensão prático-operacional até a questão da soberania do Estado e as relações de poder estabelecidas no eixo *Norte-Sul*. Isso porque entre os índios e os objetivos do Projeto, havia, além da Coordenação Técnica do Projeto – CTPPTAL e da Funai, os diversos agentes institucionais – Ministério do Meio Ambiente (MMA), Agência Brasileira de Cooperação (ABC), Banco Mundial, Kreditanstalt Für Wiederaufbau/ Agência Alemã de Cooperação Financeira (KfW), Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit/Agência Alemã de Cooperação Técnica (GTZ); Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), Comissão Paritária Consultiva (CPC), Instituto Socioambiental (ISA) e associações indígenas: Centro de Trabalho Indigenista; Amigos da Terra. Associações Indígenas: Federação das Organizações Indígenas do Rio Negro (FOIRN); União das Nações Indígenas do Acre (UNI-Acre); Organização dos Povos Indígenas do Médio Purus, (OPIMP), entre outras, envolvidos na implementação do Projeto, cujas inserções e ingerências, dependendo do papel de cada instituição, eram diretas ou indiretas, permanentes ou pontuais.

Enfim, o PPTAL na Funai e todos os seus parceiros produziram um espaço de lutas singular, na medida em que desencadearam, em nível das interações cotidianas, conflitos diversos, muitos dos quais *naturalizados* como inerentes a todo e qualquer ambiente de trabalho. Isso não retira a importância de se buscar entendê-los, a começar pela percepção de que, para além de impasses institucionais, gerenciais e operacionais apontados como centrais para o entendimento dos problemas enfrentados na execução do PPTAL, outras dimensões poderiam ser investigadas, como, por exemplo: o campo polissêmico que se configurou pelo agenciamento das parcerias constituídas para a concretização do Projeto

Entre projetos, instituições e parcerias: quando a antropologia e a administração dialogam

Ludmila  
Moreira Lima

e que deu visibilidade à difícil tarefa do *gerenciamento* da pluralidade e da alteridade, ou ainda, como acentua Clegg (1996), os mecanismos e as linguagens de poder postos em ação naquele contexto em que se configuraram identidades e espaços nitidamente demarcados.

Como os atores envolvidos percebiam e construíam suas distinções – nos mais diversos níveis em que elas surgiam – e por que frequentemente elas desencadeavam conflitos que comprometiam o desenvolvimento do objeto planejado? Por que e a partir de quais premissas se formulava a ideia de uma cultura administrativa tipicamente nacional e local – com referência à Funai – em choque com outros padrões postos em contato através do Projeto? Daí então, descobri estar diante de um material apontando para uma reflexão bastante original: a que vem se constituindo a partir do encontro da antropologia com as teorias da administração, cujos frutos foram produzidos, sobretudo, com base na formulação do conceito de *cultura organizacional*.

Em relação ao contexto estudado, é possível que grande parte dos problemas estivesse relacionado a fatores gerenciais, às *qualidades e perfis organizacionais* dos agentes institucionais envolvidos e à forma como se buscou engendrar o diálogo entre eles. Todavia, não há como limitar o entendimento do problema apenas a tais dimensões, como grande parte dos atores envolvidos, setores entrevistados e consultores contratados supunham. O *fator gerenciamento*<sup>1</sup> de um Projeto é um aspecto fundamental a ser observado, mas nem tudo o que acontece no contexto de um conjunto organizado de relações formais e legalmente instituídas pode ser interpretado apenas pelo viés do gerenciamento: há dimensões submersas, como acentua Chanlat (1996), e muitas vezes invisíveis nesse mundo tão rigorosamente planejado, aparentemente previsível e organizado, as quais não necessariamente estão relacionadas a programas de ação, à estrutura material, a comandos eficientes, controles precisos e coordenação eficaz de todos os atos e esforços coletivos. Daí, segundo o autor, a im-

portância de um diálogo mais estreito entre a Administração e a Antropologia para a análise dessas dimensões.

Um dos momentos em que foi possível constatar a importância desse olhar foi durante um dos processos de avaliação do desempenho do Projeto – a Avaliação de Meio Termo do Projeto – prevista para acontecer após um determinado período de execução das ações programadas. Conforme ressaltei em trabalho anterior (Lima, 2000), como parte de seu objetivo de *se repensar e de se reinventar* a partir da experiência, o Projeto investiu em várias estratégias e metodologias de monitoramento e de avaliação das ações desenvolvidas. Assim, durante três dias, cerca de cinquenta pessoas se reuniram no intuito de repensar as ações do PPTAL e de levantar subsídios para fundamentar a Avaliação de Meio Termo: enfim, uma verdadeira *performance* que produziu uma sequência de atos simbólicos, revelando hierarquias, formas de classificar o mundo e também contradições.

O que me chamou a atenção, no primeiro dia, foram os diferentes enfoques dos problemas do PPTAL, quando abordados por *olhares marcados por distintas tradições* representadas pelas abordagens produzidas pelos dois consultores independentes (um antropólogo e um administrador, externos ao PPTAL), cujo trabalho consistiu em avaliar o Projeto nos âmbitos temático e gerencial. Certamente o fato de se contratarem um antropólogo e um administrador para a avaliação do desempenho de um Projeto está assentado na premissa de que este comporta dimensões que, embora conectadas, atuam separadamente e não se misturam para fins de monitoramento e planejamento. São dimensões que devem, portanto, receber um tratamento próprio, orientado por uma linguagem e um olhar que trazem embutidos uma semântica particular e um modo também particular de ver as coisas.

Enquanto o antropólogo falava em *participação indígena*, o administrador falava em *organização matricial*; enquanto o antropólogo mencionava a *ausência dos interlocutores “em carne e osso”*; o administrador mencionava a

*ausência de comitê de gerenciamento*. Tais ênfases expressavam distintos processos disciplinadores do olhar, do ouvir e, finalmente, do escrever, para relembrar as formulações de Cardoso de Oliveira (1998) sobre o trabalho do antropólogo. Além disso, destacar essas duas abordagens – *gerencial e técnica/temática* – como primeiro passo conduzido na avaliação de um projeto e *carro-chefe* na abertura do evento veio demonstrar a importância, naquele contexto e para aqueles agentes, daquelas distinções e a necessidade de reforçá-las.

Assistimos, portanto, naquele confronto de linguagens, a um conjunto de *visões e divisões sendo* reproduzido e acentuado por um ritual voltado também para prescrever com nitidez um lugar para cada coisa e uma coisa para cada lugar. (Da Matta, 1987). Se tal não ocorresse, isto é, se a separação dos campos não fosse demonstrada conforme uma certa lógica pela qual estamos acostumados a ordenar o mundo para melhor compreendê-lo, classificá-lo e controlá-lo, então teríamos tudo, menos avaliações consistentes, fundamentadas e confiáveis.

Nesse sentido, aquele ritual não foi efetuado apenas para avaliar o PPTAL, mas para confirmar posições, hierarquias, distinções e diferentes formas de *analisar a realidade*, segundo *ferramentas e olhares apropriados* que nos vem ensinando, há muito tempo, a eficácia de ver, decifrar e reconstruir o mundo de forma compartimentada.

A importância conferida às duas modalidades de avaliação do PPTAL, assim como o reconhecimento da legitimidade dos avaliadores para analisar o PPTAL segundo certas *visões e divisões*, enfim, tudo isso foi devidamente comunicado e acentuado naquele momento. Por um lado, de modo a fortalecer algo já existente e, por outro, como uma estratégia demonstrativa de certas qualidades do Projeto, como sua *transparência e a racionalidade* de sua organização, processo de monitoramento e planejamento.

Além disso, durante os dias em que o evento foi produzido, a condução da metodologia de trabalho, com suas performances

e ritos particulares, deu visibilidade às diversas contradições e limitações que perpassavam o Projeto. A questão da participação indígena, por exemplo, tão enfatizada nos textos e discursos oficiais, na verdade se esmaecia diante do vigor das hierarquias, de certos lugares de fala e das posições de determinados agentes.

Assim, naquele evento transparecia a debilidade do Projeto em criar estratégias reais de participação que possibilitassem aos índios presentes construir o seu próprio lugar de fala em meio a tantos *parceiros que procuravam falar em seu lugar*. Era como se ali, em meio a diversos confrontos de posições e argumentos, inúmeros *power points, fichinhas e sínteses* a fragmentar indicadores, objetivos, problemas e soluções, os participantes indígenas não encontrassem o seu lugar, dentro daquele tipo de racionalidade. Com raras exceções, os maiores interessados permaneceram numa postura quase contemplativa, sem alcançar a proclamada posição de interlocutores num processo que traçava rumos para suas próprias vidas.

Inspirada em Goffman (1989), interpretei essa experiência como uma dramatização que envolveu uma *performance* em que os atores agiam – e atuavam – em conjunto para manter certas impressões, concordando sobre o tipo de representação que deveria ser oferecida ao público. Ao mesmo tempo em que esse ritual veio reforçar aquilo que se pretendia afirmar sobre o Projeto – o seu caráter inovador e democrático – a dimensão do poder se constituiu nos bastidores, ou expressou-se por meio da própria lógica operacional do evento: apenas a cena principal devia refletir o *novo*, a *transparência*, o *caráter participativo*, a *solidariedade* implícita na *cooperação*, o compromisso com a *democracia*, a *vinculação* pelo reconhecimento de *interesses comuns*. Transcrevo a avaliação de uma técnica da Funai sobre a oficina de avaliação do PPTAL:

*Aquele evento foi o que? Um ritual pra demonstrar boas intenções e boas maneiras de conduzir uma reunião. Os doadores ali juntinhos, agindo como parceiros, mas*

Entre projetos, instituições e parcerias: quando a antropologia e a administração dialogam

Ludmila  
Moreira Lima

*aquilo ali é cobra engolindo cobra. Bird e KFW não são cúmplices. Há uma disputa ali de espaços de poder: de um lado o domínio americano, que larga na frente, e de outro, o domínio que se forma prá disputar com os americanos, no caso, os alemães, que agora estão no mundo inteiro, cooperando em tudo e toda parte. É um troço incendiário, mas que não pega fogo... Ficam lado a lado prá se vigiar e vigiar os nativos. Sim porque nativo não sabe organizar reunião, nativo fala demais, não tem objetividade, acaba com o workshop... e como o método é Zopp, se uma ideia não couber numa tira de papel ela não presta, então vamos ensinar esses nativos a pensar né? Ai depois eles se retiram, vão lá decidir, porque o que vão decidir já está decidido, então, sabe, fica um faz de conta tão grande... e o povo achando que tá participando. Agora eu vejo os índios reclamando, é reunião demais, é ficha demais... Aliás daqui a pouco eles vão tá obesos de tanto workshop. E ainda ficam angustiados, né, sim, porque tiram os caras do terreno deles e isso já fragiliza.. ai eles ficam lá no meio dos parceiros sem entender direito o que está se passando, é melancólico...<sup>2</sup>*

Diz Roberto Da Matta que podemos considerar o ritual como um momento e espaço privilegiados para a manifestação daquilo que um grupo deseja perene ou mesmo eterno numa sociedade. Ele – o ritual – representa uma área crítica para se penetrar nos valores do grupo e da sociedade porque tem como *traço distintivo a dramatização, isto é, a condensação de algum aspecto, elemento ou relação, colocando-o em foco, em destaque... Uma ação que no mundo diário é banal e trivial pode adquirir um alto significado quando destacada num certo ambiente...* (1983, p. 30). De fato, por meio dos eventos que reconstruí como *rituais*, foi possível perceber o quanto posições, lugares de fala, sistemáticas de controle e de dominação submersas foram definidas e fortalecidas; o quanto modos de agir e de pensar sobre o mundo foram enfatizados e *naturalizados*; como as hierarquias ecoam eternas e inquestionáveis em diversos momentos e níveis; como conflitos são

absorvidos e solucionados através de consensos operacionais e, por fim, por que caminhos se reproduz o não-dito ou, conforme BOURDIEU (1983) o arbitrário que rege o funcionamento dos campos sociais, assim como as relações de poder que os conformam.

Enfim, uma aproximação do Projeto - e do campo de agenciamentos institucionais que ele possibilitou – a partir de uma observação capaz de reconstruir seus espaços e momentos – workshops, seminários, oficinas de avaliação, missões de supervisão – como rituais, por exemplo, *requisitou um certo olhar, um certo ouvir, um certo escrever*, retornando a Cardoso de Oliveira (1998).

Tal perspectiva propõe que os estudiosos do mundo organizacional assumam a *postura de um antropólogo* quanto à sua relação com o universo observado. Se o que se pretende investigar são concepções, crenças e valores submersos à vida organizacional, como acentua Chanlat (1996) ou o *não-dito* nesse mundo tão rigorosamente planejado e organizado, é como antropólogos que se deve proceder. Daí a importância de um diálogo mais estreito com a Antropologia para a análise dessas dimensões.

### **Antropologia, Administração e cultura organizacional**

No que se refere à cultura organizacional, valeria uma reflexão introdutória sobre os caminhos que levaram à aproximação entre a antropologia e a administração, a partir da proposta desse conceito. Dentro da literatura consultada, ressaltou as formulações de Chanlat (1996), que representaram para mim o fio condutor para o entendimento das abordagens posteriores. Chanlat aponta para a necessidade do desenvolvimento de uma teoria antropológica das organizações como uma condição básica para o tratamento de certos fenômenos e dimensões até então não investigadas no contexto organizacional. Diz ele:

*... é chegado o momento para se tentar fundar uma verdadeira antropologia da organização que, restituindo sua unidade e sua especificidade ao ser humano, des-*

taque também as dimensões e os diversos níveis de análise. Nós partimos da ideia de que existe um mundo próprio do homem e que o estudo deste universo singular constitui o objeto privilegiado da ciência do humano que é a antropologia. Por sugestão de Mauss (1968) e outros pesquisadores, esta antropologia a ser criada no campo organizacional deve reagrupar o conjunto de conhecimentos existentes sobre o ser humano... perceber melhor a experiência humana exatamente como ela é vivenciada no universo organizacional (CHANLAT, 1996, p.27).

Como desdobramento dessa perspectiva, Chanlat propõe um deslocamento do objeto das análises organizacionais, no lugar de se persistir no estudo e proposição de estratégias voltadas para tornar trabalhadores satisfeitos e com desempenho mais eficaz. Além disso, deve-se mudar o *olhar* para não mais considerar a organização como um conjunto fechado e autossuficiente, mas como um espaço de relações interagindo em um ambiente perpassado por outras relações que o percorrem ou atravessam. Para o autor, essa postura fundamenta-se em considerações de ordem epistemológica e metodológica relativas ao ser humano e ao modo de estudá-lo. O ser humano é, segundo Chanlat, *um ser ao mesmo tempo genérico e singular; um ser ativo e reflexivo que constrói e reconstrói a realidade social a partir de uma trama já existente* (SAHLINS, *apud* CHANLAT, 1996). O ser humano é ainda um ser de palavra, graças a sua faculdade de expressão pela linguagem e de construção de um universo discursivo, dotado de sentido e significação. Daí, segundo o autor, reduzir a comunicação humana nas empresas a uma simples transmissão de informações, como sugerem os manuais de comportamento organizacional, é negligenciar o sentido oculto das condutas, ações e decisões, na medida em que toda palavra pronunciada ou escrita se insere em maior ou menor grau na esfera do agir, do pensar e do sentir.

*O ser humano é também um ser simbólico: a organização, enquanto espaço particular da experiência humana é um lugar propício à emergência do simbólico*

(Chanlat e D Chanlat, 1985; Bouchard, 1985). Este simbólico é marcado por uma tensão característica das sociedades industrializadas em que, de um lado, existe a razão econômica que reduz a significação atribuída ao trabalho e, de outro lado, aparece a existência humana em sua manifestação ininterrupta do simbólico. O modismo atual de busca da cultura da empresa é sinal ao mesmo tempo deste desconforto existencial em relação ao trabalho e do caráter eminentemente simbólico da atividade humana (CHANLAT 1996,p.31).

Na sequência dessa reflexão, o autor analisa o crescente interesse pelos estudos das *estruturas organizadas*, reflexo, segundo ele, das inúmeras transformações econômicas, sociais, políticas e culturais por que passaram as sociedades há mais de um século. Foi nesse cenário dinâmico que nasceu e proliferou um grande número de estruturas organizadas rapidamente incorporadas como objeto de estudo, sobretudo, pelas ciências econômicas, políticas e da administração. Dominado pelos anglo-saxões e mais especificamente pelos norte-americanos, o campo dos estudos organizacionais desenvolveu-se com mais vigor no contexto das ciências administrativas, com o foco na questão comportamental e em seu caráter aplicado e pluridisciplinar.

A inspiração dos trabalhos e das pesquisas assumiu ênfases específicas, ainda que filtradas pelo interesse em consolidar um saber voltado para tornar as pessoas mais produtivas e satisfeitas nas organizações. Essa produção de conhecimento destinada a aumentar a eficácia e a produtividade dos seres humanos veio demonstrar a orientação tecnocrática, adaptativa e instrumental dos estudos realizados. Daí, nos anos cinquenta, a focalização de temas como motivação e liderança; nos anos sessenta, o papel das estruturas e da tecnologia e, mais recentemente, temas como *stress e cultura organizacional*. O último foco é resultado de um conjunto de fatores e de uma conjuntura mundial globalizada que acarretou problemas dramáticos para a humanidade e o próprio *desencantamento* com o mundo dos negócios.

Entre projetos, instituições e parcerias: quando a antropologia e a administração dialogam

Ludmila  
Moreira Lima

Essa constatação tornou evidente que a ênfase conferida à eficiência das tarefas e do processo produtivo não era suficiente para garantir o bom desempenho organizacional, para não falar na satisfação dos protagonistas desse processo. Isso levou os teóricos do campo a focalizarem as necessidades, os interesses e os sentimentos humanos, sob o pressuposto de que a organização é um sistema social formado por pessoas, cujas crenças, valores e atitudes exercem muito mais influência sobre o desempenho das organizações que o sistema técnico formado pelas máquinas, normas, procedimentos e mecanismos de gestão.

Daí, segundo Chanlat (1996), o questionamento e a contestação da concepção instrumental do ser humano, bem como a busca de novas perspectivas teóricas que propiciasse a compreensão da experiência organizacional e sua complexidade e riqueza. É nesse contexto que se inauguram um novo conceito e campo temático – o da *cultura organizacional* – cujo desenvolvimento não seria possível sem a contribuição da ciência antropológica.

Nessa nova perspectiva, o primeiro problema colocado foi o da operacionalização do próprio conceito de cultura, não suficientemente claro quando transportado para o contexto das organizações. Como acentuou Aktouf (1994), muito rapidamente passou-se a acreditar que a cultura organizacional se definiria a partir de um elenco de evidências e postulados compartilhados localmente por todos, desde os dirigentes aos empregados. Uma espécie de *cimento que mantém a organização como um todo*, conferindo-lhe um sentido e um sentimento de identidade entre seus membros. Além disso, fazia referência a um *sistema de valores comuns* que levaria os agentes a interiorizarem uma mesma concepção a respeito da organização de que fazem parte, desencadeando paralelamente um comprometimento pessoal em relação a ela.

Essa leitura sugere que as empresas consolidam e exalam um sistema de crenças, valores e normas que constituiriam, por sua vez, modelos de comportamento, símbolos,

significados e objetivos compartilhados. Em suma, como se a cultura organizacional revelasse a comunhão de todos, dirigentes e dirigidos, num único e entusiástico movimento de sustentação da organização e de seus objetivos. Aktouf (1994) acentua ainda o fato de, nessas formulações, o ambiente e a imagem surgirem como fatores que conferem à empresa uma espécie de cor própria ou *personalidade* geradora de uma identidade e de uma ideologia particular a ser aprendida e aceita para se tornar algo compartilhado por todos os que nela atuam, num jogo de ajustamentos recíprocos entre membros-direção e sistemas técnico-administrativos.

Nesse sentido, a utilização do termo referido a *uma reunião de tudo o que se faz na empresa* parece precipitada. Não há como desconsiderar a concepção de que a cultura seja algo maior, inscrito no inconsciente, na experiência vivida e no vir a ser coletivo humano, para, numa operação e intenção pragmáticas, tratá-la de uma maneira mais trivial e instrumental. Como ressalta Aktouf,

[...] existe um odor de manipulação nessa situação que faz crer que a cultura possa ser alguma coisa diferente da realidade vivida dos indivíduos; que ela possa ser alguma coisa que possa ser decretada e mudada à vontade (1994, p. 47).

Por outro lado, Fleury e Fischer advertem para o *risco de se transformar a cultura organizacional numa grande vala comum onde se sepultam, indiferentemente, todos os problemas de origem mais obscura* (1996, p.9), bem como de se ver os problemas sob uma espécie de *miopia metodológica*, caracterizada pela escolha de um determinado referencial explicativo e pela tentativa de tudo se fazer para encaixar a realidade pesquisada no modelo previamente adotado. Apesar das advertências quanto aos riscos relacionados às apropriações inadequadas de conceitos e modelos explicativos, é certo que alguns estudos se destacaram.

Teóricos organizacionais como Motta (1997), Martins (1997), Caldas (1997) e Freitas (1997), em suas pesquisas sobre estilos gerenciais nacionais, apoiaram-se na

perspectiva de Da Matta, particularmente em suas formulações sobre o *jeitinho* (1984) e sobre a relação estabelecida entre a *casa e a rua* (1987), para a abordagem de certas condutas e comportamentos observados no contexto das organizações por eles pesquisadas. Vale ressaltar que, em relação à análise dos universos organizacionais no Brasil, Da Matta tem sido um referencial obrigatório para a investigação da construção de redes de relações pessoais no mundo do trabalho, quando se leva para o contexto da racionalidade instrumental um pouco da realidade e da afetividade do mundo constituído no contexto da *casa*. Trata-se aqui da análise de como certos traços culturais, caracterizados como *típicos do brasileiro*, se reproduzem nos comportamentos organizacionais, favorecendo caminhos intermediários e soluções alternativas e por vezes contraditórias em contextos burocraticamente organizados.

Como exemplo, recupero um episódio ocorrido no PPTAL, considerado grave por ter envolvido a utilização de recursos financeiros da cooperação internacional transferidos indevidamente para outras ações da Funai, como forma de *apagar o incêndio* que se produziu em uma terra indígena que não integrava a área de abrangência do Projeto. Por motivos de atraso no repasse financeiro do Tesouro Nacional para a Funai e dos problemas emergenciais que deixariam de ser atendidos em virtude disso, como forma de solucionar *a crise*, o setor de finanças do órgão, sem avisar ou formalmente solicitar, lançou mão dos recursos provenientes da KFW – a agência financeira alemã – disponíveis na linha orçamentária do PPTAL para serem exclusivamente alocados em suas ações. O gerente administrativo do Projeto foi avisado sobre o *jeitinho* improvisado somente depois de a operação ter sido efetuada. Tudo foi feito para se esconder o fato da representante da GTZ – antropóloga de nacionalidade alemã – pelo menos até que o Governo Federal honrasse seus compromissos com o órgão e tudo voltasse ao normal, após o ressarcimento do que havia sido desviado.

Apesar da discrição do gerente do projeto, a irregularidade foi revelada e a repercussão foi extremamente negativa. Falou-se no fim do PPTAL, em *punições dramáticas, em inquéritos diversos*, enfim, vislumbrou-se um vexame público e a definitiva desmoralização da Funai, do Projeto, em nome da CTPPTAL e dos brasileiros. A postura do gerente administrativo, diante dessa crise, sobressaiu-se por sua impecável capacidade de operar a conciliação e de engendrar cordiais *jeitinhos para acalmar os ânimos* (da GTZ), evitando assim que o episódio tivesse proporções maiores e invadisse instâncias hierárquicas superiores, como a KFW.

O importante era manter tudo em sigilo para que houvesse tempo de se efetuar o ressarcimento. Acreditava-se que, mesmo que o episódio viesse à tona externamente, os resultados morais não seriam tão dramáticos, na medida em que o erro já teria sido reparado, ao menos no que diz respeito à devolução dos recursos indevidamente utilizados. E, de fato, foi o que ocorreu. O PPTAL prosseguiu; novos repasses foram feitos; a crise da Funai foi solucionada; a GTZ não se indispôs com o setor de finanças; ninguém foi penalizado.

Alguns aspectos valem ser considerados. Primeiro, aqueles sobre os quais se debruça Da Matta (1994) em sua análise *daquilo que faz o Brasil, Brasil*. Segundo o autor, por sermos uma sociedade baseada em relações, desenvolvemos a necessidade de tornar nossos relacionamentos mais próximos e afetuosos. Evitamos ao extremo as soluções violentas e as rupturas e somos os mestres da conciliação. Engendramos elos pessoais com o espaço público e cingimos as experiências cobertas de rigores e formalismos com afetos e emoções. Assim, institucionalizamos gradações e intermediações em nossas práticas, embora sejamos fiéis à hierarquia que perpassa as relações que estabelecemos.

Por exemplo, o empenho, por parte do gerente administrativo, em esconder o episódio da GTZ e da KFW pode ser interpretado tanto como uma demonstração de lealdade para com os seus compatriotas da Funai, com os quais estabeleceu vínculos pessoais, quan-

Entre projetos, instituições e parcerias: quando a antropologia e a administração dialogam

Ludmila  
Moreira Lima

to como uma interiorização do *jeitinho* – *modo de navegação social tipicamente brasileiro* – diante de algo que poderia gerar rupturas que deveriam ser evitadas. Por outro lado, o *esconder ou o não assumir* também pode indicar a interiorização da crença de que ali vigorava uma hierarquia a ser respeitada e de modo algum subvertida. Daí a necessidade da preservação da ideia de que esse princípio estava sendo respeitado e não contrariado por estratégias desestabilizadoras e *pela desordem local e nativa*.

O resultado final veio confirmar as interpretações de Da Matta (1984) de que somos mestres da conciliação. Que construímos redes de relações pessoais em nosso mundo de trabalho, levando para o âmbito da racionalidade instrumental, para o *mundo dos indivíduos*, a racionalidade substantiva e afetiva que conforma o *mundo da pessoa*. Essa análise pode ser feita também em relação à atitude do funcionário do setor financeiro da Funai, que preferiu correr o risco de se expor publicamente a não resolver aquilo que, segundo ele, *poderia gerar consequências catastróficas para os índios, ainda que não fossem os índios do Projeto*. Afinal, como diz Da Matta (1984), o *jeitinho* tem um pouco de criatividade, de busca de solução para os impasses cotidianos gerados num país onde a lei e a norma parecem contrárias ao funcionamento da sociedade. E, se pensarmos melhor, onde encontramos a origem do problema do desvio dos recursos do PPTAL? No próprio Poder Público que, embora assíduo e pontual no atendimento a certas agendas e compromissos, em relação a outros, parece descuidar-se.

Nesse sentido, é possível falarmos em uma suposta *cultura administrativa tipicamente nacional* ou classificarmos um padrão gerencial como brasileiro? Ou ainda, como pensar a eficácia de certas representações e discursos construídos tanto pelo senso comum quanto pelo mundo acadêmico a respeito de realidades e comportamentos que aparecem relacionados à nacionalidade? Essas indagações não devem ser lidas como se houvesse o pressuposto de que é sempre possível identificar alguma propriedade

– traços culturais nacionais ou uma cultura própria – capaz de imprimir certas características a certas organizações, ainda que tais avaliações sejam feitas e proferidas com a frequência e com a veemência de verdades inquestionáveis.

Em relação ao objeto de estudo e à pesquisa que me possibilitaram ingressar nesse debate, pude verificar o quanto era comum a propagação de determinadas crenças – no caso, relativas à *organização/Funai* ou aos *agentes/funcionários/servidores públicos* que dela fazem parte – para a revitalização de certas relações – de inclusão e de exclusão – e de estigmas criados a partir do Projeto. Vejamos o depoimento de uma consultora – antropóloga – do PPTAL sobre a dificuldade de se agir, a partir do padrão gerencial local, e de se criar um campo de conciliação entre os agentes institucionais envolvidos no Projeto. Tudo isso agravado pelo *estilo Funai de funcionar* que fazia com que, no final, as únicas soluções plausíveis fossem dadas pelo *jeitinho*:

*Para a identificação de uma terra indígena... colocar o bloco na rua é uma tarefa que beira o absurdo, por causa das negociações em torno do tempo e das agendas de todos os envolvidos. O coordenador do GT tem um período disponível para fazer o trabalho, aí vêm as normas e o tempo do Pnud e da UAP/ABC para efetivar a contratação, depois vem o problema do pessoal da Funai e das Administrações Regionais, aí surge encrenca com o transporte, seja barco ou avião... quando você vê, os caras estão lá empacados sabe lá onde, sem poder ir pra área por causa de pequenos incidentes ou de um planejamento falho da viagem... E tome diária, e tome os doadores cobrando o porquê dos atrasos e por aí vai, cada um com o seu time, ninguém chegando junto e a gente assinando recibo de péssimos em organizadores... Tudo isso porque não estamos acostumados a planejar, a cobrar as coisas dos outros... um dia passa-se por cima de uma coisa, vira-se as costas pra norma, dá-se um jeitinho ali e acolá e no final, bomba! Só nos resta colocar mesmo o rabinho entre as per-*

*nas e admitir a falha nossa. Eles (os doadores) têm mais é que desconfiar mesmo, vai fazer o que, né?*

Caberia aqui mais um exemplo das avaliações proferidas acerca de uma suposta *cultura administrativa tipicamente nacional*, desta vez extraído do depoimento da representante da GTZ – alemã e também antropóloga – a influenciar a suposta cultura existente na Funai, fruto também, segundo ela, de *singularidades brasileiras* que terminam se refletindo nos mais diversos contextos e relações:

*Acho que na Funai todo mundo entra num mundo meio místico porque tem o contato com os índios, não? Aí muita gente começa a tomar aquelas bebidas, aqueles preparos alucinógenos dos índios e aí isso mexe com eles... Acho que começam a ver as coisas de um modo meio místico... e já ajuda porque no Brasil é assim, não? E aí todo mundo acha que tem uma missão sagrada e ficam meio loucos e depois, quando isso se mistura com o trabalho, com coisas que funcionam de outro jeito, tudo se complica, não é?*

Outra consultora – antropóloga – contratada para atuar na CTPPTAL estende sua avaliação sobre o modo de funcionamento da Funai para outras instituições burocráticas da Administração Pública no Brasil:

*Moça, o problema é que se cria uma cultura nos órgãos públicos que termina prejudicando as coisas... O pessoal age como se fosse dono do serviço que presta ou dos destinatários do serviço. É incrível, mas o problema não é só na Funai não! Quando eu fui participar das reuniões do PDI lá no Ministério, vi a mesma coisa, o pessoal não tem competência prá negociar, fica um nhen nhem nhem por causa disso e daquilo, e aí vêm os gringos e impõem a coisa que eles querem, porque eles pensam e agem dentro daquele modelo racional weberiano de burocracia que a gente não tem. A gente mistura as coisas demais, o privado vem para o que é público e tudo fica muito ambíguo... O problema é que o Estado brasileiro ou melhor os que agem em nome do Estado é que são culpados...*

Percebe-se aqui uma tentativa de comparação de comportamentos organizacionais – *gringos e nativos* – distintos, ancorada numa certa concepção do Estado brasileiro e do tipo de burocracia que nele predomina. Trata-se de uma estrutura que faz, mas que também produz imagens e negocia representações, num turvo processo perpassado por ambiguidades típicas de algo que, embora erguido dentro de um arcabouço legal, apresenta-se sempre negociável e sem uma integração mais sólida.

Nesse sentido, conforme avalia Caldas (1997) em suas análises sobre a fixação brasileira pela figura do estrangeiro, nada mais justificável do que a demanda da intervenção e o apelo a um modelo demonstrativo de eficácia e qualidade. Para o autor, as organizações no Brasil, incluindo as que compõem o Estado, têm importado *freneticamente*, não somente produtos, bens de capital ou tecnologia, mas também ideias, referências e tecnologia administrativa, uma vez que há uma tendência de se considerar que, além de incompetentes, os *santos de casa não fazem milagre*.

Era frequente ouvir comentários, na ordenação do PPTAL, de que *o pessoal da casa (Funai) faz tudo para driblar o batente, como todo funcionário público, vira um vício!* ou ainda, *esse fantasma de extinção da Funai devia sair do papel logo de uma vez. Esse pessoal daqui não sabe o que significa a coisa pública, ninguém se compromete com nada, ninguém quer nada além do seu carguinho.*

No sentido de contrastar as atuações dos técnicos da CTPPTAL com as dos técnicos da Funai, a noção de *time* era frequentemente utilizada para reforçar a ideia de uma identidade construída a partir da vontade e da capacidade de produzir. A representante da GTZ designada para acompanhar o desenvolvimento do Projeto costumava evocar essa imagem para motivar a equipe: *Nós não somos um time? Então vamos fazer... se eles – os da Funai – não fazem a gente faz, não é? Aliás, eles só atrapalham!*

Essas falas traduzem marcas e impressões que poderiam ser traduzidas como es-

Entre projetos, instituições e parcerias: quando a antropologia e a administração dialogam

Ludmila  
Moreira Lima

tigmas, no sentido empregado por Goffman (1988), para fazer referência a atributos profundamente depreciativos dentro de uma linguagem de relações. Pelo processo de estigmatização associa-se uma característica distintiva – negativamente avaliada – ao descrédito e assim, providencia-se que o estigmatizado torne-se indesejável e seja banido do grupo. Trata-se de uma forma de classificação social pela qual um grupo – ou indivíduo – identifica o outro segundo certos atributos desabonadores, dentro de um sistema de oposições que opera de forma contrastiva e termina por afirmar fronteiras, identidades e conflitos entre os agentes envolvidos.

Em suma, todas as questões aqui levantadas, direta ou indiretamente, estão relacionadas às concepções e crenças construídas a respeito da Funai e da estrutura de gerenciamento criada dentro do espaço físico do órgão indigenista para colaborar na execução das ações do Projeto. Todavia, considero precipitado afirmar que ali, naquele espaço, foi possível contrastar culturas organizacionais distintas.

Em estudos realizados sobre a Funai, antropólogos como João Pacheco de Oliveira Filho e Alfredo Wagner não utilizam o conceito de cultura organizacional e o substituem por *lei de funcionamento* da Funai, para se referirem à forma de atuação do órgão, ou às crenças ali criadas e transmitidas.

*As iniciativas do órgão tutor sempre se configuram como uma resposta a uma situação de emergência... Esse esquema se constitui em uma verdadeira lei de funcionamento da Funai, no sentido de gerar regularidades de ação e dar conta de recorrências aí verificadas, muito embora isso não se explicita no plano das normas burocráticas. Os próprios operadores dessa máquina (indigenistas, índios e funcionários) já aprenderam tal fato e oralmente transmitem esse conhecimento aos não iniciados através de uma máxima utilitária: "A Funai só atua sob pressão". A prática cotidiana se encarrega de inculcar nos atores sociais uma crença profun-*

*da na veracidade dessa afirmativa, mostrando a inocuidade de estabelecer planos e prioridades, bem como alertando aos próprios membros da corporação sobre a letargia, a impotência e a insensibilidade do órgão para cumprir suas responsabilidades mais primárias e indeclináveis (OLIVEIRA e WAGNER, 1998, p.70).*

Conclui-se, portanto, que os estudos no campo da cultura organizacional estão numa fase em que a forma se modela na própria elaboração do conteúdo. Cautela é preciso, para que não se produza uma espécie de *bricolage* de elementos teóricos e empíricos, descuidadamente compatibilizados por um olhar mais descuidado ou precipitado. As dificuldades são evidentes, não só porque os pressupostos básicos de uma cultura são difíceis de discernir, como também porque o propósito da multidisciplinaridade apregoado pelos pesquisadores não é tão simples de ser realizado. Vale lembrar ainda que a própria linguagem e pressupostos desenvolvidos em cada área do conhecimento não são fáceis de compatibilizar, assim como as escolhas de técnicas e métodos não são neutras: elas refletem a postura do pesquisador que prepara o referencial teórico no qual se baseia a pesquisa que, por sua vez, também define o conjunto dos instrumentos a serem utilizados no processo da investigação, da análise e da interpretação dos dados.

Isso não impede, como mencionei no início desse texto, que aquele que estuda o mundo organizacional não assuma a *postura de um antropólogo* quanto à sua relação com o universo observado. Na medida em que busca compreender crenças e valores submersos à vida organizacional, que são comunicados e afirmados aos seus membros por meio de ritos, estórias e outras linguagens, recomenda-se ao pesquisador que atue como um observador atento e sensível às mais diversas situações desencadeadas no contexto da organização pesquisada.

Em suma, apesar das dificuldades apontadas, não se pode negar o esforço empreendido, nos últimos anos, no sentido

de se incorporar a *cultura das organizações* como tema de pesquisa. Desse empreendimento, resultaram avanços propiciados pela tentativa de colocar diversos autores em diálogo e pelo desafio de recuperar conceitos e métodos e repensá-los no plano empírico para testar sua capacidade expli-

cativa. É no contexto desses diálogos que devemos entender a incorporação dos conceitos e métodos da antropologia pela administração e, assim, contribuir para enriquecer o conhecimento sobre indivíduos, relações, instituições e organizações nas sociedades contemporâneas.

Entre projetos,  
instituições e  
parcerias: quando  
a antropologia  
e a administração  
dialogam

Ludmila  
Moreira Lima

## Notas

<sup>1</sup> O termo gerenciamento é comumente utilizado para fazer referência a um conjunto de ações relacionadas ao ato de administrar, ou ao campo da administração. Na literatura consultada, (Chiavenato, 1979), os dois termos – gerenciamento e administração – não surgem como sinônimos nas diversas teorias administrativas analisadas. Tudo leva a crer, entretanto, que, a despeito das variações encontradas em cada teoria, aquilo que é definido

como função administrativa engloba aquilo que o gerenciamento supõe.

<sup>2</sup> Este trecho de depoimento, assim como os que serão apresentados posteriormente, na seqüência da análise, foram extraídos de minha tese de doutorado, "Se a Funai não faz, nós fazemos: conflito e poder em um projeto de cooperação", cujas referências encontram-se no final desse trabalho.

## Referências Bibliográficas

AKTOUF, Omar. *O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas*. In: "O indivíduo na organização: dimensões esquecidas". CHANLAT, Jean-François (coord.). São Paulo: Atlas, 1994.

BOURDIEU, Pierre. *Esboço de uma Teoria da Prática*. In: "Pierre Bourdieu". Ortiz, Renato (org.). São Paulo: Ática, 1983.

CALDAS, M. *Santo de casa não faz milagre: condicionantes nacionais e implicações organizacionais da fixação brasileira pela figura do estrangeiro*. In: "Cultura organizacional e cultura Brasileira". MOTTA, Fernando C.P. & CALDAS, Miguel (org.) São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

CHANLAT, Jean-François. *Por uma antropologia da condição humana nas organizações*. In: "O indivíduo na organização: dimensões esquecidas". Chanlat, Jean-François (coord.) São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral da administração*. São Paulo: McGraw-Hill, 1979.

CLEGG, Stewart. *Poder, linguagem e ação nas organizações*. In: "O indivíduo na organização: dimensões esquecidas". CHANLAT, Jean-François (coord.). São Paulo: Atlas, 1996.

DA MATTA, Roberto. *Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro*. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

\_\_\_\_\_. *O que faz o Brasil, Brasil?* Rio de Janeiro: Rocco, 1984.

\_\_\_\_\_. *A casa e a rua – espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil*. Rio de Janeiro: Ed. Guanabara, 1987.

FLEURY, Maria Tereza; FISHER, Rosa Maria (org). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, Maria Ester. *Cultura organizacional: o doce controle do clube dos raros*. In: "Cultura organizacional e cultura brasileira". MOTTA, Fernando C.P. & CALDAS, Miguel (org.) São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

GOFFMAN, Erving. *A representação do Eu na vida cotidiana*. Petrópolis: Vozes, 1989.

\_\_\_\_\_. *Estigma – notas sobre a manipulação da identidade deteriorada*. Rio de Janeiro: Ed. Guanabara, 1988.

LIMA, Ludmila M.M. *Se a Funai não faz, nós fazemos: conflito e poder em um projeto de cooperação*. Programa de Pós-graduação em Antropologia Social. Departamento de Antropologia. Universidade de Brasília-UnB, Tese de Doutorado. 2000.

MARTINS, Humberto F.. *A ética do patrimonialismo e a modernização da administração pública brasileira*. In: "Cultura organizacional e cultura brasileira". MOTTA, Fernando C.P. e CALDAS, Miguel (org) São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, Fernando & CALDAS, Miguel (org). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997

OLIVEIRA F., João Pacheco (org.). *Indigenismo e territorialização*. Rio de Janeiro: Ed. Livraria Contra Capa, 1998.

\_\_\_\_\_. *Sociedades indígenas e indigenismo no Brasil*. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1997.

OLIVEIRA, Roberto Cardoso de. *Sobre o pensamento antropológico*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro/MCT/CNPq, 1988.

\_\_\_\_\_. *O trabalho do antropólogo*. São Paulo: Unesp/Paralelo 15, 1998.

Entre projetos,  
instituições e  
parcerias: quando  
a antropologia  
e a administração  
dialogam

Ludmila  
Moreira Lima