

GESTÃO EMPRESARIAL: UMA PERSPECTIVA ANTROPOLÓGICA

De: Jean-François CHANLAT

Gestão Empresarial: uma perspectiva antropológica. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

Por: Adauto de Vasconcelos MONTENEGRO

Graduando em Psicologia da Universidade Federal do Ceará (UFC). Integrante do Programa Rede Internacional de Estudos e Pesquisas sobre Liderança e Empreendedorismo (RINEPE)

e

Raquel Libório FEITOSA

Psicóloga Organizacional da UFC. Mestre em Psicologia pela Universidade Federal do Ceará (UFC).

Gestão Empresarial: uma perspectiva antropológica apresenta objetivos de caráter fundamental no estudo atual das organizações, pois discute desde questões ligadas ao desenvolvimento das teorias de gestão até aquelas ligadas ao *slogan* de sustentabilidade organizacional, tão conhecido nos estudos acadêmicos atuais e na atuação de profissionais no cenário organizacional. A leitura desta obra é de grande valia para todos aqueles que se dedicam ao estudo das práticas de Gestão ou à atuação nas organizações, desde estudantes e pesquisadores até profissionais com experiência consolidada em seu campo de atuação, como psicólogos, administradores, gestores de Recursos Humanos, profissionais dos campos de ciências sociais e todos aqueles que se destinam ao estudo da dimensão humana nas organizações.

A obra está organizada em Introdução, seis capítulos temáticos e uma proposta de conclusão. Os capítulos são: “Ação humana e organização: as dimensões fundamentais” (p. 47), “Ação humana, espaço e organização” (p. 95), “Ação humana, tempo e organização” (p. 127), “Ação humana e organização segundo a teoria da agência” (p. 149) e “Ação humana, ética, poder e organização”. Ao longo da leitura do livro, percebe-se, claramente, a

função essencialmente didática da separação entre os capítulos, uma vez que os temas estão relacionados de forma intensa, o que é facilmente justificado pelo objetivo da Antropologia organizacional ou de negócios, o qual se confunde com o objetivo do próprio texto completo da obra: “conhecer as pessoas dentro de uma organização” ou mesmo, ainda utilizando as palavras do autor, possibilitar o “renascimento do humano nas organizações”. Diante de tal empreitada, os conteúdos abordados no texto resenhado se entrelaçam, pois dizem respeito ao resgate do aspecto subjetivo, antropológico, e, portanto, humano no contexto empresarial, considerando, de forma marcante, a cultura e as práticas sociais.

Chanlat inicia as reflexões apontando dimensões próprias da ação humana que devem ser consideradas na análise de todo e qualquer fenômeno organizacional: o *caráter coletivo*, demonstrando que a estratégia deve ser pensada de forma diluída entre os diversos atores presentes no cenário empresarial; o *caráter lingüístico* como elemento de construção de vínculos sociais; o *engaste simbólico*, que retrata a preponderância dos quadros simbólicos no contexto empresarial, mostrando como as conexões entre linguagem, cultura e história influenciam cada contexto organizacional específico e os *imaginários individual e coletivo*, os quais consistem em metáforas ligadas ao contexto da empresa, como o imaginário profissional ou gerencial. O professor francês sublinha a importância conferida à dimensão da estratégia nas práticas e estudos atuais na área de Gestão, afirmando ser esta considerada, na atualidade, como o “núcleo da ação de gestão” (p. 3). É nesse ponto que o autor desenvolve as principais reflexões acerca do quanto a *estratégia* trazida por diversos autores, como Mintzberg e Porter, não dá ênfase a alguns aspectos fundamentais, ou seja, aqueles relacionados às especificidades culturais.

Ao longo do seu livro, o autor destaca a dimensão cultural como variável a ser considerada na relação entre sujeito, organização e mundo globalizado, demonstrando que a relação com o Outro só pode ser compreendida na medida em que são realizados também o entendimento e a mínima apropriação do universo de significados, isto é, da cultura, assim definida por Geertz. Lévi-Strauss também auxilia Chanlat na compreensão de tal desafio ao afirmar que determinado grupo tende a definir “humanidade” tendo como referência o próprio universo em que está inserido. É demonstrado, assim, que a própria identidade grupal é forjada por meio da diferenciação em relação ao Outro.

A obra alerta acerca da dimensão trágica presente quando tal diferenciação é levada às últimas consequências, ocorrendo, então, atitudes de caráter discriminatório que poderão ser concretizadas no espaço empresarial e em outros espaços institucionais, nas áreas de Educação e Saúde, por exemplo. São lembrados os encontros, muitas vezes não tão bem-sucedidos, entre dois universos culturais distintos, demonstrando que cada um deles tem suas próprias referências socioculturais (p. 63), possuindo relação singular com a língua de origem e, mesmo, com a forma de se comunicar com o Outro, sendo este, muitas vezes, o estrangeiro. Como forma de concretizar tais ideias, o autor apresenta experiências de relações entre franceses e norte-americanos, provando que os conflitos existentes entre as duas nações só podem ser esclarecidos se considerados os fatores históricos, sociais e culturais envolvidos:

Se a diversidade cultural a que todos são vinculados passa pelo diálogo intercultural e pelo respeito às diferenças, o mundo da gestão não pode ignorar aquilo que está em jogo. Muito pelo contrário, estando no centro das mudanças contemporâneas, o rodeio antropológico deve tornar-se um imperativo para todos que gerem as organizações na Europa e pelo mundo. Não existindo a gestão universal abstrata, sua performance socioeconômica no mundo globalizado ganha o mesmo preço (p. 94).

Discutindo, ainda, no campo da Gestão Intercultural, o autor cita o estudo *A lógica da honra*, de Philip d'Iribarne, que aponta lógicas presentes nos universos francês (lógica da honra) e norte-americano (lógica do contrato). O universo francês, orientado pela lógica da honra, caracteriza-se pela presença de comportamentos que podem sofrer ajustes no ambiente laboral, além da importância dada à autonomia em relação ao superior hierárquico, enquanto a realidade norte-americana é permeada pela lógica contratual, como o próprio nome sugere, entre cliente e fornecedor, os quais utilizam como base para suas ações as cláusulas contratuais previstas.

A obra analisa também, de maneira específica, as noções de *espaço* e *tempo*, relacionando-as à dimensão organizacional sem, contudo, tomá-las como categorias inseparáveis, ao contrário: “um movimento no espaço é sempre um movimento no tempo” (p. 79), afirma o autor. Ainda em conformidade com a visão antropológica proposta por Chanlat, o espaço é visto como espaço simbólico, influenciado e construído pela cultura, e

como espaço social, sendo, portanto, reproduzidor e representante de aspectos do universo social em que se insere. Chanlat relaciona, posteriormente, a noção de espaço com diversas correntes teóricas acerca da organização, desde fordistas e tayloristas, permeados pelos significantes de *eficiência, especialização de tarefas, linha de produção*, até as correntes da Psicossociologia Francesa, Gestão Cultural e Simbólica e os estudos contemporâneos no campo da Gestão. No contexto da Psicossociologia, o espaço transforma-se em cenário para emergência de processos psíquicos e de personalidades gerenciais que influenciarão a estratégia empresarial. A Psicodinâmica do Trabalho, na figura de Dejours, assume fundamental relevância em tal contexto, indo além e apresentando a dimensão do *pathos* da relação entre sujeito e organização. A Gestão Cultural e Simbólica considera a categoria *espaço* como lugar de “construção de identidades e significados no trabalho” (p. 120), enquanto as teorias recentes acerca do pensamento gerencial denunciam, principalmente, as novas configurações do *espaço* no contexto da globalização, onde este se torna cada vez mais diversificado com o advento das novas tecnologias que fragmentam os limites físicos.

Em relação ao *tempo*, as mesmas consequências anteriormente citadas e relacionadas ao processo de globalização fazem com que esta dimensão assuma novas configurações. O autor sublinha a relação atual estabelecida entre tempo e competitividade, em que a organização mede cada vez mais seu desempenho e seu diferencial competitivo por meio de aspectos quantitativos ligados a tempo e desempenho, gerando mudanças gradativamente intensas nas formas de trabalho e no modo como o trabalhador é visto pelas organizações, este sendo deslocado do lugar de funcionário estável à categoria de prestador de serviços descartável. O autor, de forma bastante competente, não se limita à descrição do quadro de precarização laboral evidente; aponta consequências do novo mundo do trabalho sobre a vida pessoal de cada indivíduo inserido nesse contexto, desde horários que tornam “aleatória” a vida fora desse universo (p. 143), até a dissolução do laço social que une sujeito e organização.

Chanlat propõe, também, uma reflexão ética acerca das consequências sofridas por sujeito, sociedade e ambiente devido à naturalização do *ethos* utilitarista que encara os recursos naturais como inesgotáveis e a ação humana como máquina que não sentirá os efeitos de um trabalho cada vez mais precarizado e provocador de doenças.

Ainda no que concerne à naturalização do modo de vida orientado pela lógica de mercado, o professor francês destaca um ponto crítico desse campo, ao apontar os rumos da formação dos novos gestores, os quais, muitas vezes, consideram a lógica capitalista como a única a nortear a configuração do mundo organizacional, desconsiderando, por exemplo, a dimensão ética da atuação, bem como os aspectos sócio-culturais envolvidos na globalização, e intervenientes no universo empresarial.

Diante das discussões realizadas pelo autor e retomadas, de forma esquemática e simplificada, no presente texto, é possível perceber o quanto a obra resenhada toca em pontos diversos dos estudos sobre Gestão, e, ao mesmo tempo, demonstra, com maestria, o quanto esses campos estão intimamente relacionados. Sem empobrecer qualquer temática, Chanlat mostra conexões entre a Saúde do Trabalhador, o imperativo de sustentabilidade empresarial e o modelo de estratégia pautado no capitalismo, ao qual todos estão submetidos de alguma forma. Articula, assim, concepções distintas, sem esquecer, em momento algum, da dimensão humana presente em todas as discussões efetivadas. Pode-se dizer, mesmo, que ele resgata, a cada instante, esta dimensão, enriquecendo-a com elementos da cultura, da linguagem, da história e da sociedade, ajudando-nos a compreender que são esses os mesmos fatores que compõem ou deveriam compor qualquer pretensa análise do “subjetivo” ou do “humano”.

A obra enfatiza a presentificação e concretização das discussões teóricas apresentadas, ao apontar diversas situações de tensões entre nações distintas e rememora aspectos históricos em cada um dos conflitos, o que pode ser observado em diversos exemplos envolvendo as sociedades francesa e norte-americana. O autor demonstra que a linguagem exerce papel fundamental na relação humana e que esta, aliada e constituída pela cultura, também está mais presente no mundo do trabalho do que se imagina.

A análise argumenta a favor da desnaturalização do *homo economicus*, tão enraizado no contexto atual, propiciando uma reflexão compromissada acerca do futuro da humanidade, propondo a retomada da *phronésis*, da sabedoria, e, portanto, indicando uma ética da finitude, de conscientização dos limites da ação humana.

À guisa de conclusão, utilizamos as palavras de Chanlat, traduzindo, assim, uma das intenções da obra: todas as teorias, práticas e ações no campo

da Gestão Empresarial e em outras searas não podem ser consideradas como categorias destituídas de sua história. Nas suas palavras, “Seguindo essa reflexão, partimos da ideia de que as práticas de gestão são práticas sociais enraizadas no tempo-espaço, ou seja, uma sociedade numa cultura e uma história” (p. 4).

Recebida para publicação em outubro/2012.

Aceita em novembro/2012.