

A PRÁTICA DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE NA MELHORIA DA ADMINISTRAÇÃO DAS EMPRESAS.

The Practice of Participant Observation in Improving the Management of Companies

Solange da Silva¹
Joel Cezar Bonin²

Recebido em: 08 fev. 2013
Aceito em: 23 fev. 2013

Resumo: O presente artigo tem como intento apresentar uma visão na qual Antropologia e Administração possam andar lado a lado. A Antropologia como estudo feito pelo homem e sobre o homem pode servir de ferramenta à Administração na medida em que essa se debruça sobre o pensamento e a utilidade do conhecimento do capital humano que uma empresa possui. Elucidar uma ciência da modernidade, a Antropologia, e relacioná-la com a administração de empresas revela alguns métodos antropológicos que contribuem significativamente para o desenvolvimento de uma organização. A análise em questão é resultado de pesquisa bibliográfica e estudo de caso que visam à investigação da observação participante. Esse método consiste em participar, de uma forma sistemática, na vida cotidiana da sociedade (ou empresa, no caso) que se quer analisar. Para isso, avigora a necessidade da vivência do pesquisador com o grupo observado para melhor compreensão da cultura e dos acontecimentos. Para que uma empresa vença e se torne competitiva, de fato, é fundamental que ela considere, em primeiro lugar, o capital humano que ela possui e conheça o real interesse de seus funcionários em torná-la uma empresa de sucesso. Contudo, “o olhar antropológico, que possibilita a compreensão da diferença e o consequente retorno reflexivo, não é somente uma opção para as organizações, é uma necessidade inadiável, sob o risco de dissolução de continuidade” (MENDES, 2011, p.15) das atividades competitivas das empresas em seus ramos de negócio.

Palavras chaves: Observação participante. Antropologia. Administração de empresas.

Abstract: The great intent, as researchers, is to present a vision in which Anthropology and Administration can follow side by side. The anthropology as a study done by the man and about it can serve as a tool for management in that it focuses on the thought and usefulness of the knowledge of human capital that a company owns. Elucidate a modern science, anthropology and relate it to business administration, reveals some anthropological methods that contribute significantly to the development of an organization. This article is the result of literature research and a case study aimed at investigation of the participant observation. This method consists in participating in a systematic way, in

¹ Acadêmica de Administração de empresas nas Faculdades Ação – Rio do Sul/SC. Email: solsilva.adm@hotmail.com.

² Professor de Antropologia da Faculdades Ação – Rio do Sul/SC. Mestre em Filosofia pela UNIOESTE – Campus de Toledo- PR. Email: joelbonin@hotmail.com.

everyday life of society (or business, as in this case) that matters to analyze. For this reason, invigorates the need of the experience of the researcher with the group observed to better understand the culture and events. For a company succeed and become competitive in fact, it is critical to consider, firstly, the human capital and identify that it has the real interest of their employees in making it a successful company. However, "the anthropological gaze, which further our understanding of the difference and the consequent return reflective, is not only an option for organizations is an urgent need, in danger of dissolution of continuity" (MENDES, 2011, p. 15) of competitive activities of companies in their lines of business.

Keywords: Participant Observation. Anthropology. Companies Management.

INTRODUÇÃO

Este artigo tem como intuito de descobrir quais são as contribuições da antropologia administrativa ao estabelecer relações mais diretas entre o "topo" e a "base" da hierarquia organizacional. Para isso, parte-se de um objetivo geral que consiste em demonstrar a utilidade ou a contribuição da antropologia administrativa, por meio da prática da observação participante, no que se refere às vantagens que as empresas podem conquistar ao estabelecerem vínculos mais diretos entre o "topo e a base da hierarquia organizacional".

Sendo assim, parte-se do princípio mais elementar da disciplina de Antropologia Cultural (a observação participante) para apontar as vantagens acerca da utilização dessa metodologia dentro das organizações empresariais, com o intuito de descobrir as principais dificuldades das administrações atuais.

Tal pesquisa não tem a intenção de resolver todos os problemas existentes dentro das instituições, mas quer "atentar o olhar" dos administradores para um aspecto que, inúmeras vezes, é olvidado: o capital humano e a valorização de todos os colaboradores no processo de desenvolvimento e aperfeiçoamento das empresas, o que pode resultar em êxito e sucesso para todos os envolvidos, isto é, com a observação participante, todos podem ganhar no mundo administrativo.

O QUE ANTROPOLOGIA E ADMINISTRAÇÃO TÊM EM COMUM?

A proposta deste trabalho é verificar as contribuições que a observação participante pode trazer na implantação de inovações gerenciais na relação interpessoal entre chefes e subordinados, partindo principalmente do envolvimento dos primeiros para os últimos, tendo, contudo, como pano de fundo, a ideia de que a

distância entre a base e o topo da pirâmide organizacional pode ser reduzida, principalmente, no que se refere à participação conjugada entre as partes acima mencionadas, no afã de que ambas possam visar o sucesso empresarial e social das empresas.

Por essa lógica de pensamento, tal participação requer esforços de todos para tornar a empresa constantemente apta a superar os desafios e as ameaças do mercado que, hodiernamente, apresenta-se oscilante e instável.

Por esse viés, a pesquisa etnográfica (que inclui sobremaneira a observação participante) pode propiciar um conhecimento mais autêntico sobre a realidade empresarial, de modo que, o pesquisador (no caso, o chefe) deve "abandonar" o seu *modus vivendi* e *modus operandi* para passar longos períodos vivendo a realidade do outro (no caso, o funcionário), ou seja, participando do dia-a-dia desse dentro da empresa.

Entretanto, por que se julga que esta pesquisa pode trazer bons frutos para as empresas e seus administradores? Esses, atualmente, se preocupam muito mais com questões pragmáticas, no sentido de que sempre anseiam por soluções rápidas e concisas. Entretanto, vê-se que essa metodologia de trabalho não tem alcançado resultados muito positivos, pois nesse afã de soluções imediatistas e, muitas vezes, impositivas, a teleologia se torna deontologia. O que isso quer dizer? Devido ao fato de que muitos chefes e CEOs ambicionam "tudo para ontem", as normas se tornam leis, deveres (deontologia), ao invés de buscarem soluções mais analisadas e ponderadas para atingirem fins mais duradouros e perenes (teleologia).

Essa visão redundante num olhar muito tecnicista e pouco flexível. As culturas organizacionais no Brasil, por exemplo, rotulam determinados comportamentos como benéficos ou maléficos para o sucesso empresarial. Esses estereótipos geram um mito muito irreal de perfeição, que é impossível de ser alcançado por todos os colaboradores. Contudo, a postura da observação participante, que inclui o "estranhamento" (olhar a cultura do colaborador como algo positivo e novo), a relativização dos valores (olhar para si e para os colaboradores como sujeitos portadores de direitos e princípios/valores) e a convivência direta com os funcionários, demonstra na antropologia e na administração de empresas resultados muito profícuos. Dos resultados, que se podem expor nesse momento de justificativa, há pelo menos um (crê-se que no decorrer desta pesquisa acadêmica, poder-se-ão elencar muitos outros): a escuta ativa do chefe para com o subordinado,

isto é, a relação de *feedback* por parte da empresa para com o primeiro "executor" da deontologia da empresa.

Há um programa televisivo de *reality-show* chamado *Undercover Boss* (esse será citado e detalhado no corpo da pesquisa), produzido pela emissora de TV americana CBS, que relewa as grandes contribuições que a observação participante pode auferir à empresa que a adota. O programa expõe que o funcionário não é um objeto desprovido de saber, mas é um sujeito dotado de experiência e conteúdo. O que lhe falta, muitas vezes, é a oportunidade de ser ouvido, de ser compreendido e de sair da passividade da obediência das regras para a pró-atividade da colaboração ativa.

Em suma, a pesquisa se aterá em demonstrar a ajuda que a antropologia pode ofertar aos administradores referente a uma visão mais ampla e complexa da realidade do mundo do trabalho. Para tanto, o princípio básico deste estudo paira na noção de que o sucesso de uma empresa de negócios não redunde apenas na tradução etimológica da palavra "negócio" (negação do ócio), mas na reciprocidade, na pró-atividade, na sinergia e na participação e escuta ativas entre todas as esferas da empresa, resultando na visão sistêmica e holística, tão comentada e discursada nas empresas, mas que, por vezes, é esquecida e negligenciada.

A UTILIDADE DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE NA ADMINISTRAÇÃO

Compreender o propósito da antropologia é primordial para desenvolver uma análise sobre a mesma. Ela é vista como uma ciência que busca conhecer o homem globalmente, abrangendo sua extensão histórica e geográfica, conhecendo as diferenças e similaridades entre as diversas culturas sociais; já que, como diz Cavedon (2003, p. 21) "a cultura configura-se como o maior diferencial entre o homem e os demais animais do planeta".

Salzano (2009) afirma que a antropologia no Brasil teve início entre os anos de 1835 e 1933, sendo marcada pela sua interdisciplinaridade com outras áreas do conhecimento, tais como história e geografia. Seus principais precursores foram: P.W Lund, J. Barbosa Rodrigues, P. Ehrenreich, R. Nina Rodrigues, K.E Ranke, H. Von Olhering, T. Koch Grümberg, Curt Nimenendaju e E. Roquete Pinto. Desses, apenas cinco eram brasileiros ou tinham residência fixa no Brasil.

A antropologia, tal qual como se conhece, é uma ciência da modernidade,

mas as primeiras preocupações antropológicas remontam ao pensamento grego antigo iniciado com Sócrates, quando afirmava que o princípio de todo processo de conhecimento se pauta no “conhece-te a ti mesmo” e no “só sei que nada sei”. Contudo, como uma ciência da modernidade, a antropologia tem seu aparato epistemológico construído nas pesquisas científicas do século XVIII e XIX que possibilitaram uma expansão muito grande da compreensão do conceito de homem e de humanidade, quando – à época - a maioria dos pesquisadores universitários ligados à sociologia e à história abandonaram seus escritórios e iniciaram pesquisas *in loco* sobre os modos culturais de ser e de viver de outros povos e tribos ao redor do mundo.

Por essa lógica, a análise da antropologia como campo disciplinar no passado e no presente, coloca em questão uma dimensão muito polêmica: a suposta noção de superioridade dos povos europeus em relação ao resto do mundo. Benoît de L’Estoile, Federico Neiburg e Lygia Sigaud (2002) apud Gusmão (2008, p. 49) apontam para sua natureza:

na divisão de trabalho entre as ciências sociais, a antropologia especializou-se na descrição e na classificação dos grupos sociais frequentemente tidos como primitivos, atrasados, marginais, tribais, subdesenvolvidos ou pré-modernos, definidos por sua exterioridade e alteridade em relação ao mundo dos antropólogos, ele próprio definido pela civilização, pela ciência e pela técnica.

Nesse sentido, o desejo de demonstrar tal superioridade por parte dos antropólogos europeus tornou-se o “grande dever de casa” da maioria deles. A defesa de caracteres biológicos ou intelectuais, (e essa é a base da antropologia evolucionista) mais desenvolvidos na comparação com povos “não-civilizados” do Oceano Pacífico é um dos aspectos que tornou a antropologia uma ciência inicialmente unilateral em seu modo de ver e encarar o mundo.

Tendo como base essa ideia de antropologia, os antropólogos se autodenominavam porta-vozes de uma sociedade civilizada, científica e técnica (elementos centrais para a condição de sobrevivência humana no mundo europeu). Segundo Gusmão (2008), eles se definiam e demarcavam a própria sociedade dessa maneira. O fazer antropológico consistia em submeter o outro ou ao outro objetivando a civilização e a humanização da referida sociedade. Gusmão (2008, p. 50) sanciona que “a antropologia como ciência pregava, então, a preservação, a proteção, a transformação e a repressão como objeto de políticas dirigidas ao

mundo do outro”.

Nesse caso, o que os antropólogos praticavam fazia parte da implantação de um sistema de submissão e de sobreposição de uma cultura sobre outra (o que, na verdade, é um processo de aculturação violenta, como fora cometido contra os índios no Brasil e contra os aborígenes na Austrália), que mais tarde passou a ser denominada como ciência prática ou ciência de serviço.

Essa ligação da antropologia com a colonização de vários povos ao redor do mundo teve uma duração relativamente breve, pois após o período colonizador expansionista da Europa, muitos pesquisadores (e aqui devemos destacar o papel de Franz Boas, brilhante antropólogo teuto-americano), passaram a aprofundar a importância do relativismo cultural na análise dos comportamentos de outros povos não-europeus. Isso nada mais é do que ver a cultura do outro como algo simplesmente diferente, pois cada cultura tem a sua lógica e seu modo de compreender a realidade, não competindo a ninguém julgá-la como inferior.

É nesse ponto que a Antropologia e a Administração podem estabelecer um elo, um ponto em comum. Vejamos: desde os primórdios, o homem sentiu a necessidade de se organizar em sociedade, visando o alcance dos seus objetivos por meio de esforço coletivo. Para tanto,

a história da Administração iniciou-se na Suméria por volta do ano 5.000 a.C. quando os antigos sumerianos procuraram melhorar a maneira de resolver seus problemas práticos, exercitando assim a arte de administrar [...] Porém, a maioria dos administradores operou estritamente numa base de tentativa e erro. Os desafios da Revolução Industrial modificaram essa situação. [Outrossim] a administração surgiu como uma disciplina formal na virada deste século. (NOGUEIRA, s.d., p. 1).

Nesse sentido, nota-se uma forte ligação da Antropologia e da Administração, pois no mesmo período histórico ambas começaram a assumir um *corpus acadêmico*.

Outrossim, isso se torna notório quando se refere ao fator humano, pois a Antropologia, como ciência que estuda o homem, oferece muitos recursos, tanto metodológicos quanto conceituais, explica Mendes (2011), para o exercício administrativo de empresas. Ainda, segundo o autor, a forma mais eficiente de um gestor conhecer a cultura organizacional da empresa em que administra é, por meio de um método antropológico, denominado de observação participante. Esse tipo de observação consiste em participar na vida cotidiana da sociedade (ou empresa, no caso) que se quer analisar. Essa é uma observação mais objetiva, numa abordagem

mais descritiva que valorativa, enfatizando a relação entre os diversos elementos que a compõem.

Não se trata de uma observação simples, utilizada no dia-a-dia. É uma técnica de observação sistemática, com arrimo em princípios teórico-filosóficos, que propicia a participação mais intensa possível do pesquisador nas vivências dos grupos e acontecimentos julgados importantes para melhor compreendê-los. (QUEIROZ, WALL, SOUZA E VIEIRA, 2007, p. 282).

E, para isso, a observação participante segue algumas etapas, segundo Queiroz, Wall, Souza e Vieira (2007):

Aproximação do pesquisador ao grupo social a ser estudado. Um trabalho longo e difícil, pois precisa que o grupo o aceite como um membro e não desconfiem do papel do pesquisador.

Conhecer o grupo com uma visão de conjunto, devendo ser operacionalizada no ato através de estudos de documentos oficiais, filmagens, revistas e outros.

Análise dos dados coletados. Parte importante e delicada, pois ela manifesta a situação real do grupo objeto de estudo.

Sendo assim, a compreensão das diferenças culturais é umas das principais contribuições da Antropologia à Administração, sanciona Mendes (2011). Outra é o retorno reflexivo que, basicamente, se refere em conhecer a si mesmo antes de conhecer o outro. Isso, organizacionalmente, associa o ambiente interno (forças e fraquezas) e o ambiente externo (oportunidades e ameaças).

Entretanto, “o olhar antropológico, que possibilita a compreensão da diferença e o conseqüente retorno reflexivo, não é somente uma opção para as organizações, é uma necessidade inadiável, sob o risco de dissolução de continuidade” (MENDES, 2011, p.15) das atividades competitivas das empresas em seus ramos de negócio. Em outras palavras: para que uma empresa vença e se torne competitiva de fato é fundamental que ela considere, em primeiro lugar, o capital humano que ela possui e conheça o real interesse de seus funcionários em torná-la uma empresa de sucesso.

Com isso, o maior intento desse artigo é o de apresentar uma visão na qual Antropologia e Administração possam andar lado a lado. A Antropologia, como estudo feito pelo homem e sobre o homem pode servir de ferramenta à Administração na medida em que esta se debruça sobre o pensamento e a utilidade

do conhecimento do capital humano tido por uma empresa.

Contudo, sabe-se que relacionar a Antropologia com a Administração de empresas é um desafio constante para os antropólogos, pois, como diz Mascarenhas,

a administração é uma disciplina essencialmente prática, e seus temas de análise são, em sua maioria, relacionados a variáveis encontradas dentro de organizações e que influenciam seus objetivos e resultados (MASCARENHAS, 2002, p. 89).

As preocupações em resultados superlativaram uma visão muito tecnicista e até mesmo solipsista nas empresas. Essa redução exacerbada em resultados fez com que as empresas dessem mais importância às metas e muito pouco aos valores pessoais e culturais de seus colaboradores. Nota-se com isso que, erroneamente, muitas empresas olham para seus funcionários como se eles fossem desprovidos de cultura ou de costumes pessoais. Contudo, essa pesquisa tenta demonstrar que a empresa está inserida em uma macro-realidade, e que o funcionário, ao entrar na empresa, não consegue “separar-se” totalmente dela.

Por isso, a etnografia, como um método de investigação do universo cultural, traz à Antropologia algumas vantagens ao relacioná-la com a Administração. Cavedon (ROCHA, 1996 apud CAVEDON, 2003) exprime a importância da antropologia como uma ferramenta útil para o entendimento da estrutura e da lógica dos valores culturais que existem dentro das organizações.

A posição dos administradores em relação às mudanças, à identificação e à análise dos problemas nas organizações tende a ser mais tecnicista, procurando estratégias claras e resultados em curto prazo. No entanto, a antropologia estuda a cultura da organização sem a preocupação da intervenção ou do controle. Mascarenhas (DAMATTA, 1987 apud MASCARENHAS, 2002, p. 90) relata que a antropologia “tem como principal objetivo, a transformação da experiência de seus pesquisadores em sabedoria por meio de uma dupla tarefa: a transformação do exótico em familiar e a do familiar em exótico”.

Contudo, o que isso quer dizer? Simplesmente representa a ideia de que o universo cultural do outro (no caso, o empregado) deve ser respeitado e ouvido. É fazer com que aquilo que, num primeiro momento, apresenta-se como estranho ou sem nexos, passe a se tornar compreensível, inteligível³. Existem inúmeros

³ Considerar uma cultura ou algum hábito como algo estranho não tem aqui um caráter negativo, mas

resultados negativos na história da administração de empresas decorrentes da imposição de regras que não foram acordadas com os funcionários. Não se está afirmando que uma empresa não precisa de regras e hierarquia para funcionar. Outrossim, está-se corroborando com a ideia de que as regras podem ser muito mais eficazes quando os primeiros interessados (os colaboradores enfaticamente), contribuem na confecção dessas regras.

Grossi, Tassinari e Rial (2006) relatam que, atualmente, há uma grande valorização de antropólogos bem preparados. Segundo esses autores, antropólogos podem atuar no desenvolvimento de estratégias para formar empregadores competentes, capazes de ver a contribuição reflexiva e crítica da antropologia na análise dos problemas e dinâmicas da própria organização.

Além disso, a contribuição da antropologia à administração se torna significativa quando originada do próprio conhecimento e reflexão advindos de uma postura antropológica.

Desse modo, como afirma Junior e Cesar (1995), é preciso que os administradores abandonem a postura de grandes chefes (meros observadores) e passem a relacionar-se face a face com os observados, não mais vistos como meros objetos, mas como sujeitos que interagem num dado projeto de estudo. Nesse caso, o estudo é o próprio processo de administração da empresa, que pode ser refinado, melhorado e aperfeiçoado o tempo todo.

Nesse momento, vale lembrar uma frase de um dos primeiros antropólogos da História, Bronislaw Malinowski, em seu livro sobre os *Argonautas do Pacífico Ocidental*:

Embora possamos por um momento entrar na alma de um selvagem e através de seus olhos ver o mundo exterior e sentir como ele deve sentir-se ao sentir-se ele mesmo, nosso objetivo final ainda é enriquecer e aprofundar nossa própria visão de mundo, compreender nossa própria natureza e refiná-la intelectual e artisticamente. (MALINOWSKI, 1976, p. 90).

É evidente que o colaborador não deve ser simplesmente comparado a um selvagem, mas, de um modo geral, ele é visto (como já se disse) como um ser desprovido de conhecimento e cultura. Tal fato, na verdade, é uma enganação. Além disso, quer-se afirmar que o método antropológico de entendimento da realidade cultural confere a todos os partícipes a portabilidade cultural, isto é, todos são

representa algo “novo” e “desconhecido”. É o primeiro passo do método antropológico de conhecimento cultural.

sujeitos culturais, seja de modo passivo ou ativo. Se uma empresa aceitar essa ideia como uma de suas principais prerrogativas, acredita-se que boa parte do caminho para o sucesso organizacional já estará dado. “Ampliar a visão de mundo”, “expandir os horizontes”, “ver o mundo com outros olhos” são ideias fundamentais para esse sucesso.

Por essa lógica, podem-se apresentar alguns exemplos interessantes de empresas que conseguiram êxito em suas atividades mediante o uso da observação participante.

No *reality show* exibido aos domingos no canal Viva (pertencente ao sistema Globosat), chamado *Undercover Boss*, o uso da observação participante é claramente compreendido. Uma das exibições apresentada (18º episódio da 2ª temporada, nos Estados Unidos) é de um cassino em Las Vegas chamado “MGM Grand”, onde um dos diretores, Scott Sibella, toma medidas consideradas extremas ao trabalhar disfarçado junto a sua equipe.

Por um determinado tempo, o diretor trabalhou em diversos departamentos do cassino, objetivando conhecer as pessoas e seus interesses dentro da empresa bem como as necessidades e dificuldades que cada um tem ao executar as tarefas que lhes são delegadas.

Alguns problemas que a empresa apresenta são dificilmente identificados quando o administrador não tem essa relação com os diversos departamentos. Para isso, participar do processo torna-se indispensável para identificar falhas e propor melhores condições àqueles que diariamente padecem de uma gestão ineficiente.

A falta de *feedback* entre a base e o topo de uma organização é um dos fatores observados pelo “chefe espião”, pois é visível a gratidão do diretor que participou do processo após conhecer o que as pessoas fazem e enfrentam no seu dia-a-dia para lutarem pela empresa durante o horário de trabalho.

Outro exemplo relevante é a fábula do pavão na terra dos pinguins (HATELEY; SCHMIDT, 1998), um conto que exhibe as possibilidades e os perigos de ser diferente num local onde o conforto, a segurança e o conformismo são os protótipos de uma organização ideal.

A ideia de ser diferente não tinha êxito na terra dos pinguins, pois lá havia muitas regras e os que não as seguiam eram punidos. Um sistema governado com rigidez e burocracia que inibia aqueles que, embora tivessem talento, não se adequavam e não cumpriam as regras do local. Em uma organização, a monotonia e

a rotina desgastam o processo produtivo. Muitas vezes, as organizações cessam a evolução e o desenvolvimento de processos por impor regras fúteis.

Sendo assim, o conto explana que, no mar das organizações, havia uma terra habitada por muitos pinguins. Esses eram possuidores do lugar e todos aqueles que se propusessem a trabalhar por lá precisavam seguir as regras firmadas pelos executivos. Para tanto, essas regras eram constantemente divulgadas e reforçadas. Quando os pinguins conheceram o talentoso pavão, trouxeram-no para sua terra e tentaram fazer dele um pinguim também. O pavão, chamado Perry, contudo, não gostava da ideia, pois discordava que o jeito que ele se vestia ou agia pudesse interferir na sua produção.

Perry encontrou um grupo de aves que também não estavam gostando do modo como aquela terra era comandada. Com isso, resolveram agir discretamente em prol de uma mudança cultural. Cada um com algumas estratégias tentava influenciar os pinguins-chefes a mudar seus conceitos e regras.

Num primeiro instante até funcionava, porém não surtia efeitos e facilmente eram esquecidos, pois a estrutura era muito conservadora e imutável. Aos poucos, as aves foram saindo daquela terra ou até mesmo expulsas por não se adaptarem às condições dos pinguins. Perry, o pavão, recebeu ofertas melhores e partiu em busca de maiores oportunidades, juntamente com outras aves que, posteriormente, conseguiram atingir sua satisfação pessoal e profissional.

A partir dessa analogia, pode-se perceber a real dificuldade que os "diferentes" enfrentam quando estão em empresas que não permitem o desenvolvimento de sua originalidade e criatividade e não recebem o incentivo de ultrapassarem a mesmice que a organização padece.

Por esse prisma, o intento ao desenvolver o presente artigo foi o de mostrar que ao aliar os estudos antropológicos à Administração se coaduna com o pensamento da antropóloga Lívia Barbosa ao afirmar que

a Antropologia pode ser bem mais profícua no sentido de se entender os significados que determinados pressupostos administrativos assumem em diferentes sociedades. À guisa de exemplificação, a autora acena com inúmeras questões que poderiam e deveriam ser objeto de estudo à luz da interdisciplinaridade, dentre elas: o significado das categorias público e privado para o cenário brasileiro, a ética nessas duas esferas, bem como as noções de desempenho e qualidade nas administrações brasileiras pública e privadas. (BARBOSA, 1996 apud CAVEDON, 2003, p. 166).

Isso significa dizer, em outras palavras, que, na medida em que os novos

administradores ampliem seu modo de enxergar a realidade, trazendo para o interior do espaço administrativo uma visão mais ampla e, no caso específico, uma observação mais participante, “pavões” poderão ser mais bem aceitos nos espaços onde os “pinguins” predominam.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse trabalho foi evidenciar as vantagens do uso de um método antropológico com grande significância para a administração de empresas: a observação participante. Um método que orienta os administradores a participarem do processo produtivo a fim de identificar falhas e/ou oportunidades que sem esse contato direto estariam impossibilitados de ver. A análise do *reality show* e da fábula dos pinguins no decorrer do trabalho comprovam a utilidade e importância desse método para o sucesso de uma organização.

A comunicação entre o "topo" e a "base" hierárquica nem sempre existe. As relações entre os extremos da pirâmide organizacional são insuficientes para que o chefe conheça a real necessidade e as dificuldades enfrentadas pelos subordinados diariamente para resistir aos obstáculos do dia-a-dia.

Quando o chefe abandona a postura de grande chefe (mero observador) e ingressa na base de uma organização, relacionando-se face-a-face com os subordinados, consegue identificar ações a serem tomadas que são simples, porém significativas para alavancar o desenvolvimento da empresa.

REFERÊNCIAS

CAVEDON, Neusa Rolita. **Antropologia para Administradores**. Porto Alegre: UFRGS, 2003.

GROSSI, Miriam Pillar; TASSINARI, Antonella; RIAL, Carmen. **Ensino de antropologia no Brasil**: formação, práticas disciplinares e além fronteiras. Blumenau: Nova Letra, 2006.

GUSMÃO, Neusa Maria Mendes de. **Antropologia, Estudos Culturais e Educação: desafios da modernidade**. 2008, v. 19. Disponível em: <<http://mail.fae.unicamp.br/~proposicoes/textos/57-dossie-gusmaonmm.pdf>>. Acesso em: 20 jul 2012.

HATELEY, Barbara Bj; SCHMIDT, Warren H. **Um pavão na terra dos pinguins: uma fábula empresarial de descobrimentos e diferenças**. São Paulo, Negócio, 1996.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. Etnografia e Cultura Organizacional: Uma contribuição da Antropologia à administração de empresas. **Revista de Administração de Empresa**, p. 88-94, v. 42, São Paulo, 2002.

MENDES, Nortss. **Administração em gestão Pública**: apontamentos. Disponível em <<http://www.administracaoemgestaopublica.com/2011/12/contribuicao-da-antropologia-para.html>> Acesso em: 28 jun 2012.

NOGUEIRA, Denílson. **História da Administração**. s.d. Disponível em <http://arquivos.unama.br/nead/graduacao/ccbs/fisioterapia/4semestre/gest_gerenc_serv_saude/material/artigos/introducao_administracao.pdf> Acesso em: 30 jun 2012.

SAZANO, Francisco M. A Antropologia no Brasil: É uma interdisciplinaridade possível? **Revista de antropologia** [online], v. 1, p.12-27, 2009. Disponível em <<http://www.periodicos.ufpa.br/index.php/amazonica/article/view/133/197>>. Acesso em: 20 jun 2012.

SOUZA, Ângela Maria Alves; QUEIROZ, Danielle Teixeira; Vall, Janaina; VIEIRA, Neiva Francenely Cunha. **Observação participante na pesquisa qualitativa**: conceitos e aplicações na área da saúde. Rio de Janeiro, 2007 abr/jun. Disponível em: <<http://www.facenf.uerj.br/v15n2/v15n2a19.pdf>>. Acesso em: 22 jul 2012.