

ANTROPOLOGIA E AS CULTURAS ORGANIZACIONAIS¹³⁶

Marília Gomes de Carvalho¹³⁷

Resumo

Este trabalho tem por objetivo enfatizar a importância de uma abordagem antropológica nas interpretações sobre as culturas organizacionais. Através de uma revisão do conceito de cultura, apresenta uma crítica a alguns dos trabalhos sobre cultura organizacional. Ressalta a interação que há entre culturas organizacionais e culturas nacionais, e a necessidade de analisar as primeiras, a partir da compreensão do contexto social mais amplo onde estão inseridas. Aborda o fenômeno da interculturalidade no ambiente empresarial globalizado e a importância de se compreender a diversidade cultural no âmbito de empresas multinacionais e transnacionais. Finalmente, trata de culturas organizacionais com características que facilitam ou não o desenvolvimento e implementação das inovações.

Palavras-chave: Conceito de Cultura, Cultura Organizacional, Culturas Nacionais Interculturalidade, Inovação.

Abstract

The objective of this study is to emphasize the importance of the anthropological approach in the interpretation of organizational culture. Through a review of the concept of culture, a critic of some of the works being done in organization settings is presented. It points out the interaction between organizational culture and national cultures and the need to analyse the culture of the organizations on the light of the social context where they are inserted. Also, discusses the intercultural dimension from the standpoint of globalization emphasizing the importance of cultural diversity in multinational and transnational companies. Finally, it points out that there are organizational cultures that can facilitate or restrict the development and implementation of technical and administrative innovations.

Key-words: Concept of Culture, Organizational Culture, National Cultures, Interculturality, Innovation.

1 - Introdução

Sabe-se que tradicionalmente a Antropologia é a ciência que estuda as diferenças culturais. Interpretações sobre relações entre culturas diferentes, os contatos interculturais, as mudanças na cultura resultantes destes contatos, e a dominação cultural possibilitaram à ciência antropológica desenvolver um corpo teórico privilegiado para compreender problemáticas neste âmbito.

¹³⁶ Trabalho apresentado na II Reunião de Antropologia do Mercosul, realizada em Piriápolis - Uruguai, de 11 a 14 de novembro de 1997, sob o título “**Relações de interculturalidade num mundo globalizado**”.

Trabalho escrito a partir de estudos feitos no estágio de Pós-Doutorado junto à Université de Technologie de Compiègne-França e à Chalmers Technology University - Suécia, de outubro/94 a setembro/95, como bolsista do CNPq, processo nº 260038/94.6.

¹³⁷ Doutora em Antropologia Social - USP

Professora do Programa de Pós-Graduação em Tecnologia
Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná
Curitiba - Paraná - Brasil
E-mail: carvalho@nupes.cefetpr.br

O conceito de cultura, fundamental para analisar as questões interculturais, foi apresentado pela primeira vez em 1871 por Tylor como “aquele todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, leis, moral, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade” (Tylor apud Laraia, 1993:25). A partir de então, o termo cultura tem sido definido de diferentes maneiras. Ilustrativamente, Kroeber e Kluckhohn (1952) identificaram mais de 164 diferentes definições.

Para Linton, cultura é a herança social da humanidade. Ruth Benedict diz que cultura é a lente através da qual vemos o mundo. De acordo com Malinowski cada cultura é um todo coerente, cujos elementos constitutivos têm a função de satisfazer as necessidades essenciais do Homem. Lévi-Strauss, por sua vez, enfatiza o caráter simbólico da cultura.

Goodenough diz que a cultura de uma sociedade consiste em tudo o que se deve conhecer ou acreditar para que se possa viver de maneira aceitável.

Geertz define cultura como um conjunto de mecanismos mentais que controlam e orientam o comportamento das pessoas em sociedade. A cultura é constituída de símbolos que dão significado à vida humana¹³⁸.

A cada uma destas definições correspondem diferentes teorias que buscam interpretar a vida humana e as relações que diferentes grupos sociais estabelecem entre si. Partindo do evolucionismo, passando pelo funcionalismo, culturalismo, estruturalismo, a antropologia cognitiva o interpretativismo, os antropólogos fornecem uma gama de conceitos que possibilitam, de uma forma ou de outra, ampliar o conhecimento dos fenômenos sócio-culturais.

Assim, o conceito de cultura tem sido de grande valia para a compreensão destes fenômenos, não só os relativos às sociedades primitivas, objeto original da Antropologia, mas também a outros tipos de sociedade, inclusive a sociedade ocidental moderna, seja no meio rural ou urbano.

2 - Cultura da empresa

O estudo da diversidade cultural, presente nas metrópoles, como por exemplo, diferenças de classe social, origem étnica, grupos de identidade, gênero, ocupações, religiões, partidos políticos, grupos recreativos, etc., tem levado ao desenvolvimento da noção de heterogeneidade cultural e de subculturas. São instrumentos conceituais úteis, não só para antropólogos que, ampliando o campo de estudo tradicional da Antropologia, desenvolvem trabalhos na área urbana, mas também para estudiosos de outras áreas do conhecimento.

A partir da década de 70, acentuam-se nos Estados Unidos os trabalhos preocupados em interpretar os aspectos comportamentais dentro das empresas. Neste âmbito, os conceitos de cultura e subcultura passam a ser utilizados com frequência cada vez maior por psicólogos e administradores. Surge a noção de “cultura da empresa” que nem sempre teve o mesmo significado desenvolvido pela Antropologia. Empresas americanas, tentando fazer face à concorrência japonesa, passam a se preocupar com o efeito da variável cultural no processo produtivo, sendo as pioneiras a transformar esta área numa das mais pesquisadas na gestão moderna.

Apesar de haver uma polissemia do termo cultura no discurso empresarial, o sentido antropológico do termo é um referencial amplamente utilizado. Porém, é um sentido antropológico contestável, pois remete a uma concepção da cultura num universo fechado, mais ou menos imutável, que caracteriza uma população supostamente homogênea, com contornos bem delimitados.

A empresa passa a ser vista como uma entidade social, capaz de desenvolver suas próprias regras, costumes, hábitos, visões, linguagens, ou seja, uma entidade capaz de produzir sua própria “cultura”, diferenciando-se de outras empresas, mesmo quando todas elas pertencem a uma mesma cultura mais ampla.

Os adeptos deste movimento de “cultura da empresa” ou “cultura organizacional”, consideram como fatores fundamentais para sua constituição a interação dos valores, símbolos, mitos, lendas, sagas, crenças, filosofias de gestão, hábitos, ritos, saber compartilhado, regras sociais, normas e assim por diante (Peters e Waterman, 1982; Shein, 1985).

¹³⁸ Ver Linton (1965); Benedict (1934); Malinowski (1970); Lévi-Strauss (1982); Goodenough (1971); Geertz (1978).

A cultura é tida como algo exterior aos indivíduos que está acima deles e se impõe sobre seus comportamentos. Nesta concepção redutora da cultura, ela supostamente determina as atitudes e os comportamentos. É como se a empresa tivesse a capacidade de criar uma cultura própria, de acordo com sua vontade e a impusesse aos membros de sua organização (Cuche, 1996)¹³⁹.

Mesmo considerando que a cultura é construída através das relações sociais, existe nesta concepção a crença de que a cultura da empresa possa ser manipulada. Segundo Aktouf, esta perspectiva acredita que “a cultura possa ser algo diferente da realidade vivida, espontânea, subjetiva dos indivíduos; que ela possa ser alguma coisa diferente da relação dos indivíduos com suas condições de existência, para ser alguma coisa que possa ser decretada e mudada à vontade. Esta concepção de cultura demonstra ignorância do que são os grupos humanos e do que é a cultura” (1996:47).

A ideologia subjacente a esta perspectiva é aquela da harmonia, do consenso, do acobertamento das contradições. Esta noção apaga as diferenças de classe entre indivíduos e entre grupos. A concepção gerencial de cultura dá portanto à interpretação culturalista um caráter empobrecedor, segundo a qual a cultura domina o indivíduo. Vista sob este ângulo, a cultura da empresa não é uma noção analítica, mas uma manipulação ideológica do conceito, destinado a legitimar a noção de organização do trabalho no seio de cada empresa, que pretende definir sua cultura da mesma forma que ela define seus empregos, ou seja, aceitar o emprego é aceitar a cultura da empresa (Cuche, 1996).

Ora, a cultura ou a subcultura são modos de vida e de relacionamentos concretos vividos antes de serem imagens ou convicções. Há uma relação dialética entre os fatos concretos vividos e as representações simbólicas (Geertz, 1978). Se a participação e a ação não estiverem articuladas à ação, elas não passarão de nomes vazios e de rituais verbais: elas são práticas sociais antes de serem princípios de gerenciamento.

É preciso interpretar a cultura das organizações a partir de um universo cultural heterogêneo, tendo em vista a heterogeneidade social das diferentes categorias de trabalhadores que chegam às empresas munidos de suas culturas. Se a noção de cultura de empresa tem um sentido, é para indicar o resultado das confrontações culturais entre os diferentes grupos sociais que compõem a empresa. A cultura da empresa não existe fora dos indivíduos que a compõem, ela não pode preexistir-lhes, ela se constrói a partir das interações entre eles. Assim, diferentes culturas coexistem e se entrecruzam dentro de uma mesma empresa.

A cultura das organizações é fabricada por todos os atores sociais que lhe pertencem. É uma construção que não se faz por decisões autoritárias, mas sim por um jogo complexo de interações entre os grupos que compõem a empresa. São as suas subculturas que, tanto quanto as próprias organizações, asseguram o funcionamento cotidiano de departamentos e/ou setores, delimitam territórios, definem o ritmo do trabalho, organizam as relações entre os trabalhadores, imaginam soluções para os problemas técnicos da produção. É claro que estas subculturas sofrem influência das pressões da organização formal do trabalho e da tecnologia utilizada. Mas elas não são determinadas por estes dois elementos. Elas dependem também dos indivíduos que constituem os diferentes grupos de trabalho. Uma mesma organização, com uma mesma tecnologia não possui necessariamente uma mesma subcultura. As características do grupo de trabalho têm um papel fundamental na produção cultural.

A “cultura da empresa” se situa, pois, na interseção das diferentes subculturas presentes dentro da empresa, que não estão necessariamente em harmonia umas com as outras. Isto significa que a noção de cultura da empresa, de um ponto de vista antropológico, designa um sistema cultural que não exclui contradições e conflitos.

3 - Culturas nacionais e culturas organizacionais

Uma questão importante a considerar no estudo da cultura organizacional é a sua inter-relação com o meio onde a empresa está inserida. A empresa não forma um universo fechado e autônomo. Muito pelo contrário, empresas modernas são bastante dependentes de seu meio.

¹³⁹ Esta forma de conceber a cultura está baseada no trabalho de Kroeber que a coloca no nível superorgânico, acima dos indivíduos, determinante de seus comportamentos (Kroeber, 1949).

O impacto das culturas nacionais sobre as culturas organizacionais constitui um importante campo de estudo. A fim de esvaziar o mito da universalidade das representações e das práticas organizacionais e gerenciais, autores como Hofstede (1994), Hall & Hall (1990), Harris & Moran (1988), Usinier (1992), chamaram a atenção para certas dimensões críticas de diferenciação na concepção das organizações em diferentes culturas nacionais. Apesar de serem mais descritivas que analíticas, e de nem sempre serem fruto de estudo sistemático, estas pesquisas têm o mérito de chamar a atenção para a problemática pois, quando se busca compreender as diferenças culturais em matéria de gestão, é importante ter em mente a natureza profunda de suas origens.

Num trabalho de interpretação sobre as diferenças de gestão em empresas francesas, holandesas e americanas, D'Iribarne (1989) vai buscar fundamentação nas origens histórico-culturais de cada país. Assim, a França possui uma forte formação baseada na honra, na hierarquia, na oposição entre o nobre e o vil, que os distingue tanto pela compreensão de seus deveres quanto de seus direitos. Ninguém está pronto a se curvar à lei comum, mas cada um se esforça para estar à altura das responsabilidades que estabelecem as tradições de sua posição social. Estas características nacionais refletem-se na maneira de organizar e gerenciar as empresas francesas.

A vida social americana é marcada pela idéia de contrato. Seus efeitos não estão presentes somente no funcionamento geral do mercado, mas se estendem para a vida interna das empresas. Quanto mais forte é o sentimento de comunidade, mais as relações de interesse que regem os contratos podem ser em confiança e sob um espírito de cooperação. A gestão americana, em sua organização e em suas relações humanas, é movida por esta dupla concepção da relação social.

Para os holandeses, tudo o que se aproxima a algum tipo de pressão, seja formal ou informal, mesmo que em nome dos direitos que a posição de autoridade confere, é muito mal recebida. Para se ajustar entre os pares e entre superiores e subordinados, os holandeses conversam, argumentam, examinam os dados com atenção e objetividade, e se convencem. É dever de cada um procurar concordar e respeitar os acordos que fez. A gestão holandesa utiliza este espírito de conciliação, aplicando múltiplos procedimentos de concordância e difundindo largamente informações capazes de reforçar a argumentação dos responsáveis pela direção do que eles têm a convencer.

Como as características histórico-culturais influenciam as regras de gestão empresarial no caso brasileiro? Sabe-se que o passado escravocrata marcou profundamente as relações de trabalho no Brasil. Depois de mais de um século de sua abolição, a lógica da hierarquização senhor/escravo ainda permeia as relações empregador/empregado. A ênfase na hierarquia, a prática de um poder centralizador, característica da sociedade patriarcal, a desigualdade que permeia as relações sociais nas mais diferentes instâncias, são marcas introjetadas no povo brasileiro que dificultam a prática de uma gestão mais igualitária (Da Matta, 1980).

Da Matta, ao analisar a importância das relações pessoais no Brasil, afirma que, mais do que a noção de indivíduo, é a noção de pessoa que direciona o relacionamento social. Se alguém tem relações pessoais que lhe dão suporte, as portas para as mais diferentes situações estão abertas. Assim, a noção de cidadania não está condicionada aos direitos individuais de cada um, mas sim à posição que a pessoa ocupa na sociedade e às relações pessoais que possui. Certamente estas características culturais se reproduzem na organização empresarial brasileira e, segundo os administradores, representam obstáculos para tentativas de inovações organizacionais.

As novas técnicas japonesas de gestão, baseadas na autonomia das células produtivas, no *empowerment*, na responsabilidade de cada um para o funcionamento do todo, na delegação de funções e autoridade aos escalões intermediários, são técnicas que implicam na descentralização da administração. Obviamente elas são compatíveis com as características culturais da sociedade japonesa, onde há um forte senso de responsabilidade, de cumprimento às ordens e respeito à hierarquia (Benedict, 1972). Estas técnicas tornaram-se modelo para outras partes do mundo que têm como objetivo obter o mesmo sucesso das empresas japonesas no mercado mundial.

No caso brasileiro, é importante não perder de vista que, mesmo que as técnicas sejam adotadas pela direção das empresas, quem vai vivenciá-las diretamente e colocá-las em prática

na vida cotidiana são as pessoas que trabalham nestas empresas e que talvez tenham comportamentos e uma prática social baseados em regras sociais diferentes. O resultado deste “confronto” de culturas ainda esta para ser visto.

4 - Interculturalidade no âmbito empresarial

No processo de globalização atual há a expansão cada vez maior de empresas multinacionais e transnacionais para as mais diferentes regiões do mundo¹⁴⁰. Não é difícil concluir que este processo intensifica a inter-relação entre pessoas com culturas diferentes, não só nos relacionamentos sociais informais como também na organização empresarial. Sempre que uma empresa estrangeira sai de sua nação de origem para se instalar em outro país, leva consigo suas regras empresariais que podem entrar em choque com as de seu novo território. Este choque cultural nem sempre recebe a devida importância da administração que, ao impor aos empregados suas regras, sem a devida compreensão das diferenças culturais, cria conflitos de difícil solução.

Da mesma forma, a fusão de empresas estrangeiras com empresas nacionais assim como o comércio internacional traz para a mesa de negociação pessoas que, apesar de terem em mente o mesmo objetivo, nem sempre conseguem realizar negócios satisfatoriamente. Estas dificuldades ocorrem em função das diferenças na forma de negociar, nos códigos de confiança, cumprimento de prazos, compromissos, enfim de diferenças no código de ética empresarial de cada país que está determinado pelo código mais amplo da cultura (Hall & Hall; Harris & Moran; Usinier; D'Iribarne, ops. cits.).

Estes autores descrevem as diferenças culturais entre franceses, alemães e americanos (Hall & Hall), comparam aspectos da cultura latina com a cultura anglo-saxã, ressaltam diferenças da cultura japonesa em relação às culturas ocidentais, das culturas latino-americanas e as norte-americanas (Harris & Moran). São estudos direcionados a apontar diferenças de traços culturais no campo dos negócios, de cunho mais descritivo do que interpretativo.

A realização de pesquisas, que busquem conhecer os mecanismos que se estabelecem entre pessoas de diferentes culturas dentro das empresas, poderão contribuir para um relacionamento adequado entre as pessoas envolvidas, e uma melhor compreensão de suas diferenças. Esta tarefa deveria, por origem e formação, caber a antropólogos.

A opacidade da cultura para seus próprios membros conduz a uma dinâmica inconsciente de reprodução e repetição que retarda ou impede uma integração criadora do patrimônio cultural e que traz consigo uma incapacidade de reconhecer e integrar o gênio cultural de outros grupos. A tomada de consciência, a apreciação e a tolerância da diversidade cultural podem levar a práticas de gestão mais flexíveis e inovadoras que constituem um imperativo para a sobrevivência e o desenvolvimento (Amado e outros, 1996). É na compreensão de fenômenos como estes que a Antropologia tem tradição de estudo e um corpo teórico-metodológico que possibilitam interpretá-los de forma a dar conta de variáveis não consideradas pelas análises existentes.

5 - Cultura organizacional e os processos de inovação e mudanças

Uma das características do mundo empresarial de hoje é a velocidade e radicalidade das mudanças que ocorrem, tendo em vista, principalmente, a introdução de inovações técnicas ou administrativas.

Entende-se por inovação o “desenvolvimento e implementação de novas idéias” (Van de Ven, 1988:105). À medida que uma idéia é percebida como nova pelas pessoas ela se constitui numa inovação, mesmo que esta apareça aos olhos de alguns como uma imitação, ou mesmo, como se já existisse em outro lugar (Van de Ven, 1988).

¹⁴⁰ Tradicionalmente, empresas multinacionais mantêm uma sede num determinado país, sua matriz, e instalam filiais em outros países. O centro da administração é a matriz da organização. As empresas transnacionais, não possuem sede territorial, nem nacionalidade própria. Elas estão espalhadas por todo o mundo e funcionam de acordo com regras específicas dos países onde se localizam.

Para uma melhor compreensão do processo de inovação temos que compreender os fatores subjacentes que facilitam ou dificultam este processo. Estes fatores incluem pessoas, idéias, padrões de relacionamento, contexto através do tempo e a interação entre eles, o que vale dizer, a “cultura”.

Os processos de mudança e inovação acontecem em ambientes culturais distintos, ou seja, acontecem em ambientes empresariais que detêm diferentes culturas organizacionais. Neste sentido, poder-se-ia dizer que em certos ambientes empresariais existe uma cultura que favorece a inovação e em outros não.

Foster (1988) afirma que “a tecnologia dirige e condiciona as respostas intuitivas e estratégicas dos gerentes, às oportunidades (podemos ter um lucro com isto?). Ela condiciona os pressupostos nos quais as estratégias de negócios estão baseadas. Quando a tecnologia muda, toda a cultura corporativa freqüentemente tem que mudar também. E este é um processo difícil e doloroso” (p.222).

As barreiras culturais ao desenvolvimento e implementação de inovações são particularmente difíceis de serem transpostas, pois estas são de uma natureza qualitativa e não quantitativa. Muitas vezes, a inteira natureza do negócio muda como consequência de uma inovação, trazendo mudanças radicais às quais os gerentes e executivos, enfim, o mundo empresarial, deve se adaptar. Para uma adaptação mais favorável é necessário e importante que estes gerentes e executivos tenham uma visão adequada não só da cultura organizacional como um todo, mas também da cultura da empresa em termos de prontidão para mudanças e inovações.

6 - Considerações finais

Dentre as ciências sociais, a sociologia do trabalho é a que mais tem desenvolvido estudos voltados para o objeto “empresas” com a finalidade de compreender as relações que se desenvolvem no mundo do trabalho. Alguns deles evocam, por exemplo, as tradições nacionais e, portanto estão bastante próximas de uma abordagem antropológica, entendida como centrada sobre o fato cultural. Surge a questão: se uma antropologia de empresas tem fundamento intelectual e é profissionalmente possível, por que não acontece?

Se se reconhece que o fenômeno da “cultura da empresa” deve ser considerado, a partir de pressupostos antropológicos - baseados na antropologia interpretativa de Geertz, por exemplo - de que os atores são sujeitos que utilizam instrumentos intelectuais e perceptivos autônomos; que há um reconhecimento da diversidade de racionalidades; que as formas de gestão variam no tempo e espaço e que assim se reencontra o universo do sujeito e, portanto, do significante e da cultura, pode-se encontrar aí um espaço para a análise cultural dentro das empresas, de onde se imagina o fantástico quadro comparativo fornecido pelos diferentes modelos de gestão, segundo o país, as diferentes regras e as linguagens.

A gestão, será ela humana ou cultural? Por um lado, ela é constituída por um corpo semântico ou “simbólico”; por outro, os aparelhos de gestão são penetrados por modelos de hierarquização e de socialização, também de ordem histórica, e que ultrapassam largamente os limites da empresa. Esta consideração (as organizações econômicas e empresariais são formadas por “animais sociais”) conduz à popularidade da noção de “cultura da empresa” entre os próprios centros decisores (Baré, 1995).

A antropologia das empresas tem, até o presente, prestado mais atenção ao mundo dos trabalhadores e dos empregados do que aos aparelhos de decisão e de gestão. Como acentua J. Copans, citado por Baré (1995:127) “o trabalho não existe sem o capital e o capital permanece muito pouco conhecido”. Os antropólogos devem ou não voltar-se para o estudo das formas empresariais de gestão? É uma questão que está posta para os antropólogos, sobre a qual convém refletir ou, em outras palavras, a antropologia aplicada aos problemas de gestão empresarial deve ser executada por antropólogos ou, como vem ocorrendo, por psicólogos, administradores ou, na melhor das alternativas, por sociólogos?

Supondo que as relações diretas entre antropólogos e os aparelhos de gestão se entrecruzem, pode-se pensar que elas serão sempre colocadas sob uma linha de tensão que na pior das hipóteses irá propiciar o desenvolvimento de ambas arenas de atuação: a antropológica e a empresarial.

Não há porque considerar-se a impossibilidade do enfoque antropológico junto aos fenômenos de gestão empresarial ou gestão de pessoas. Por vezes, transparece a sugestão de que o mundo das empresas é, em si, “diabólico” (Baré, 1995) e, por isso pouco digno da participação de antropólogos. Na verdade, considerando que os fatos humanos são em geral fatos culturais e históricos, a gestão empresarial, as relações de interculturalidade no mundo empresarial globalizado, a cultura da empresa e suas subculturas, culturas organizacionais que dificultam ou facilitam as inovações e mudanças, são ricos objetos de estudo antropológico que estão à espera de interpretações mais consistentes.

Por todas as razões descritas e as questões levantadas fica evidente a defesa da participação da atividade dos antropólogos no âmbito dos problemas da gestão empresarial. Além disso, vale ressaltar que, no momento presente, vivemos uma época de mudanças, aonde novas visões paradigmáticas surgem e se instalam com velocidade crescente; de instalação de um ambiente econômico globalizado, inserido num contexto sócio-cultural mundializado (Carvalho, 1997); e de formação de blocos econômicos constituídos por países cujas raízes histórico-culturais diferem entre si, a exemplo do Nafta, da Comunidade Européia, do Mercosul e outros, cujas estruturas, dinâmicas e funcionamento não foram estudados em todas as suas dimensões.

Finalmente, a relevância da participação da ciência antropológica no âmbito da gestão empresarial fica mais evidente quando nos deparamos com o fato de que, em conseqüência da formação de blocos sócio-econômicos, da globalização/mundialização e das mudanças oriundas dos avanços tecnológicos, especialmente nas áreas de informação e transportes, discute-se as seguintes questões: caminhamos rumo a uma “aldeia global” (McLuhan) aonde emergiria uma cultura ampla e geral, em sacrifício das diferentes culturas e subculturas que formam atualmente o caleidoscópio cultural da humanidade? (Carvalho, 1997; Santos, 1996). A riqueza da diversidade cultural cederá espaço para a unicidade de uma cultura global? Esta é uma questão à qual os antropólogos têm muito para contribuir e encontrar respostas.

7. Referências Bibliográficas

- AKTOUF, O. Simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In CHANLAT, J. F. (org.) **O indivíduo na organização**. S.P.: Atlas, 1996.
- AMADO, G., FAUCHEUX, C. e LAURENT, A. Mudança organizacional e realidades culturais: contrastes franco-americanos. In CHANLAT, J. F. (org.) **O indivíduo e a organização**. Op. cit.
- BARÉ, J. F. L'anthropologie et l'entreprise. In BARÉ, J.F. (org.) **Les applications de l'anthropologie**. Paris: Karthala, 1995.
- BENEDICT, R. **Padrões de cultura**. Lisboa: Edição “Livros do Brasil”, s/data.
- O crisântemo e a espada**. S.P.: Perspectiva, 1972.
- CARVALHO, M. G. Tecnologia, desenvolvimento social e educação tecnológica. In **Educação & tecnologia**. Rev. Técnico-científica dos Programas de Pós-Graduação em Tecnologia dos CEFETs PR/MG/RJ - ano 1, abr, 1997 Curitiba: Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, 1997 - Semestral.
- CUCHE, D. **La notion de culture dans les sciences sociales**. Paris: la Découverte, 1996.
- DA MATTA, R. Você sabe com quem está falando? In **Carnavais, malandros e heróis**. R.J.: Zahar, 1980.
- D'IRIBARNE, P. **La logique de l'honneur**. Paris: Seuil, 1989.
- GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. R.J.: Zahar, 1978.
- GOODENOUGH, W. **Culture, language and society**. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1971.
- HALL E.T. & HALL M. R. **Guide du comportement dans les affaires internationales**. Paris: Seuil, 1990.
- HARRIS p.r. & MORAN R.T. **Managing cultural differences**. U.S.A.: Gulf Publishing Company, 1988.
- HOFSTEDE, G. **Vivre dans un monde multiculturel**. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1994.

- KAHN, J.S. **El concepto de cultura: textos fundamentales**. Barcelona: Anagrama, 1974.
- KROEBER, A. O superorgânico. In PEARSON, D. **Estudos de organização social**. S.P.: Liv. Martins, 1949.
- KROEBER, A. e KLUCKHOHN, C. **Culture: a critical review of concepts and definitions**. Cambridge: Harvard University Press, 1952.
- LARAIA, R. B. **Cultura: um conceito antropológico**. R.J.: Jorge Zahar, 1986.
- LÉVI-STRAUSS, C. **As estruturas elementares do parentesco**. Petrópolis: Vozes, 1982.
- LINTON, R. **O homem: uma introdução à Antropologia**. S.P. Martins, 1965.
- MALINOWSKI, B. **Uma teoria científica da cultura**. R.J : Zahar, 1970.
- PETERS, T.J. e WATERMAN, R.H. **In search of excellence**. N.Y.: Harper and Row, 1982.
- SANTOS, M. **Técnica, espaço, tempo**. S.P.: Hucitec, 1995.
- SHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- TYLOR, E. **Primitive culture**. N.Y.: Harper Torchbooks, 1958.
- USINIER, J. C. **Commerce entre cultures**. Paris: P.U.F., 1992.