

O MÉTODO ETNOGRÁFICO NO PROCESSO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL¹

MELLO, *Giovani*²

RESUMO

A sociedade contemporânea é muito dinâmica e vem sofrendo transformações constantes e rápidas, assim como naturalmente impondo mudanças também nas organizações. Neste contexto de grande complexidade e dinamismo, a cultura das empresas, tem sido drasticamente influenciada, moldando novos caminhos para seus clientes internos e externos, na saga empresarial para atingir sua missão, seus objetivos e atender as demandas sociais. Toda empresa possui uma cultura própria que a identifica e que forma o conjunto que realça os seus costumes, suas crenças e seus valores. O objetivo principal do foco na consultoria em linhas gerais da análise etnográfica desempenhada é identificar os principais traços da cultura organizacional assimilados e como são transmitidos (comunicados) nos principais rituais da equipe de trabalho de uma empresa. A compreensão da cultura da organização, sua história, objetivos, interesses, realidade e as relações no âmbito interno e externo. Avaliar as redes de comunicação formal e informal, será importante e o método etnográfico pode aferir as expressões dos empregados e seus laços informais. Passa a ser visto como estratégia das empresas competitivas porque confere-lhes identidade organizacional, uma singularidade simbólica, necessária quando se quer diferenciar iguais, ou melhor, concorrentes. Assim, tanto administradores quanto antropólogos que pretendam estudar a cultura nas empresas precisarão adotar a observação participante sob uma perspectiva interdisciplinar.

Palavras-chave: Etnografia; consultoria; cultura organizacional; organizações

1. Considerações iniciais

Para darmos início ao trabalho, precisamos entender um pouco sobre a antropologia, a cultura organizacional de uma empresa, o método etnográfico e o processo de consultoria, de modo que possa ser alcançado o entendimento sobre a atuação do método em estudo.

O substantivo Antropologia possui dois radicais; *anthropos* que significa homem e *logos* que significa tratado, discurso. Sendo assim, a Antropologia consiste na ciência que estuda

1 O nome deste artigo tem como origem o livro “Argonautas do Pacífico Ocidental” do antropólogo anglo-polonês Bronisław Malinowski com uma adaptação a área da Administração objetivando o processo de consultoria empresarial.

2 Graduando em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus de Três Lagoas (UFMS/CPTL). Contato: giovani.rs@gmail.com

o homem de todos os tempos e tipos. Ao agregar-se o termo Cultural ao substantivo Antropologia dá-se mais um contorno a esse ramo de saber, na medida em que a cultura configura-se como o maior diferencial existente entre os homens e os demais animais do planeta. Lima et alii (1991) afirmam que hoje costuma-se usar a expressão Antropologia Social como sinônima de Antropologia Cultural e Etnologia.

Etnografias são hoje encontradas em diferentes campos, como Ciência Política, Direito, Medicina, Psicologia, Educação, Comunicação, dentre outros (Van Maanen, 1988).

Para Lévi-Strauss (1970), a etnografia consiste na observação e análise de grupos humanos considerados em sua particularidade e visando à reconstituição, tão fiel quanto possível, da vida de cada um deles.

2. As empresas e a cultura organizacional

No que se refere aos estudos organizacionais, o recurso à etnografia pode levar ao aprofundamento do conhecimento acerca da realidade organizacional, na medida em que complementa as pesquisas levadas a cabo através de outras posturas metodológicas.

Segundo Luz (2003), a cultura organizacional influencia o comportamento de todo indivíduo e grupo dentro da organização por que ele impacta o cotidiano da organização, suas decisões, as atribuições de seus funcionários, formas de comportamento, punições e relacionamento.

As organizações constituem a forma dominante de instituição na sociedade. Elas permeiam todos os aspectos da vida moderna e envolvem participação de numerosas pessoas. Porém, ela é limitada por recursos escassos, devendo determinar a melhor alternativa de alocação visando atingir os melhores resultados. (CHIAVENATO, 2000)

Para Soto (2002), é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que exercita as estruturas nervosas e origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conquistada.

Em “A Interpretação das Culturas”, Geertz (1989) postula que a etnografia é uma descrição densa e estabelece sua crítica aos trabalhos que a consideram como uma tarefa simplesmente como uma atividade de observação. A etnografia, na sua opinião, é uma ciência

interpretativa, pois que o homem enquanto criador da cultura constrói e reconstrói os significados e estes estão sujeitos à interpretação. Geertz (1989, p.15) propõe a etnografia como uma descrição de pormenores, detalhes, trivialidades etc. A etnografia é “um conjunto de estruturas conceptuais complexas, muitas delas sobrepostas ou amarradas umas às outras, que são simultaneamente estranhas, irregulares e inexplícitas, e que o pesquisador precisa primeiro apreender e depois apresentar”.

A antropologia, em sua vertente interpretativa, defende um conceito de cultura essencialmente semiótico. Como diz Geertz (1989, p. 15), “acreditando, como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo estas teias e sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado”.

3. Etnografia ou método etnográfico

A pesquisa etnográfica caracteriza-se por um contato direto do pesquisador com a situação investigada, na qual processos e relações cotidianas são reconstruídos. Esta modalidade de pesquisa, segundo André, (1995, p. 45), “não pode se limitar à descrição de situações, ambientes, pessoas, ou à reprodução de suas falas ou depoimentos, mas precisa buscar a reconstrução das ações e interações das pessoas envolvidas Segundo seus pontos de vista, suas categorias de pensamento, sua lógica. Na busca das significações do outro, o pesquisador deve ultrapassar seus próprios métodos e valores, admitindo outras maneiras de entender, conceber e recriar o mundo”.

O método etnográfico consiste no levantamento de todos os dados possíveis sobre uma determinada comunidade com a finalidade de melhor conhecer o estilo de vida ou a cultura específica da mesma. Tal método tem como locus privilegiado a Antropologia Social, exatamente porque nesta disciplina encontra-se a origem do mesmo, sendo que, hodiernamente, quando se fala em estudos de cultura, nesta área de conhecimento, inevitavelmente, fala-se em método etnográfico, fazendo com que as discussões mais aprofundadas acerca do mesmo aí se concentrem.

Tedlock destaca que o diálogo não é certamente a única atividade empreendida pelo etnógrafo no campo. A observação das práticas sociais, dos rituais, das cerimônias é também

parte integrante da pesquisa etnográfica. Todavia, o etnógrafo passa da observação à fala sobre essas práticas com as pessoas que participaram delas, entrando assim naquele território que é a esfera de ação própria das ciências sociais e que Alfred Schutz chamou de intersubjetividade humana (Tedlock, 1986).

Seu método dá ênfase à longa estadia no campo. Surge a necessidade do conhecimento da língua, para entendê-los em seu uso e diferenças. Trata-se de um contato com o nativo, isolado de outros ocidentais. O campo deve ser intensivo, extensivo e meticuloso. Sendo desta mesma forma, que o pesquisador de campo deve integrar-se a empresa na qual fará seu trabalho de consultoria, de modo a não ser notado em campo e também de maneira que a sua opinião não seja imposta a fim de alterar algum tipo de processo observado durante o período de avaliação.

Nas palavras de Geertz (1978, p.20), "O que o etnógrafo enfrenta, de fato - a não ser quando (como deve fazer, naturalmente) está seguindo as rotinas mais automatizadas de coletar dados - é uma multiplicidade de estruturas conceituais complexas, muitas delas sobrepostas ou amarradas umas as outras, que são simultaneamente estranhas irregulares e implícitas, e que ele tem que, de alguma forma, primeiro aprender e depois apresentar. E isso é verdade em todos os níveis de atividade do seu trabalho de campo, mesmo o mais rotineiro: entrevistar informantes, observar rituais, deduzir os termos de parentesco, traçar as linhas de propriedade, fazer o censo doméstico...escrever seu diário. Fazer etnografia é como tentar ler (no sentido de "construir uma leitura de") um manuscrito estranho, desbotado, cheio de elipses, incoerências, emendas suspeitas e comentários tendenciosos, escrito não com os sinais convencionais do som, mas com exemplos transitórios do comportamento modelado".

Para Marconi & Pressotto (1992, p.32), o método etnográfico: "Refere-se à análise descritiva das sociedades humanas, principalmente das primitivas ou ágrafas e de pequena escala. Mesmo o estudo descritivo requer alguma generalização e comparação, implícita ou explícita. Refere-se a aspectos culturais. Consiste no levantamento de todos os dados possíveis sobre sociedades ágrafas ou rurais, e na sua descrição, com a finalidade de conhecer melhor o estilo de vida ou a cultura específica de determinados grupos".

Segundo Da Matta, (1987, p.157), o método etnográfico é visto da seguinte maneira: "A etnografia é a forma pela qual os antropólogos procuram compreender as mais diferentes culturas. Seu pressuposto fundamental é a busca de descrever o ponto de vista nativo sobre seu

sistema de valores, sua experiência de vida - pensamentos, emoções, sentimentos e práticas que constituem sua própria realidade existencial, sua cultura" (Jornal do Brasil, 21.04.96).

De acordo com Blalock Jr. (1973, p.50-1): "O pesquisador deve mergulhar nos dados, apreender tudo o que puder, a partir do maior número possível de perspectivas, e obter informações muito gerais em lugar de dados limitados a uma visão estreita. O requisito básico de toda observação participante, contudo, reside na necessidade de que o cientista social ganhe a confiança das pessoas que estão sendo estudadas – de maneira que sua presença não rompa o curso natural dos acontecimentos, ou nele interfira de algum modo - de forma que proporcionem respostas sinceras às suas perguntas, e não escondam, de sua vista, atividades importantes".

Segundo Malinowski (1978, p.22), "Conhecer bem a teoria científica e estar a par de suas últimas descobertas não significa estar sobrecarregado de idéias preconcebidas. Se um homem parte numa expedição decidido a provar certas hipóteses e é incapaz de mudar seus pontos de vista constantemente, abandonando-os sem hesitar ante a pressão da evidência, sem dúvida seu trabalho será inútil. Mas, quanto maior for o número de problemas que leve consigo para o trabalho de campo, quanto mais esteja habituado a moldar suas teorias aos fatos e a decidir quão relevantes eles são às suas teorias, tanto mais estará bem equipado para o seu trabalho de pesquisa. As idéias preconcebidas são perniciosas a qualquer estudo científico; a capacidade de levantar problemas, no entanto, constitui uma das maiores virtudes do cientista -- esses problemas são revelados ao observador através de seus estudos teóricos".

Afinal, o objetivo da etnografia, segundo Malinowski (1978, p.33-4) é de: "... apreender o ponto de vista dos nativos, seu relacionamento com a vida, sua visão de seu mundo. É nossa tarefa estudar o homem e devemos, portanto, estudar tudo aquilo que mais intimamente lhe diz respeito, ou seja, o domínio que a vida exerce sobre ele. Cada cultura possui seus próprios valores; as pessoas têm suas próprias ambições, seguem a seus próprios impulsos, desejam diferentes formas de felicidade. Em cada cultura encontramos instituições diferentes, nas quais o homem busca seu próprio interesse vital; costumes diferentes através dos quais ele satisfaz às suas aspirações; diferentes códigos de lei e moralidade que premiam suas virtudes ou punem seus defeitos. Estudar as instituições, costumes e códigos, ou estudar o comportamento e mentalidade do homem, sem atingir os desejos e sentimentos subjetivos pelos quais ele vive, e sem o intuito de compreender o que é, para ele, a essência de sua felicidade, é, em minha opinião, perder a maior recompensa que se possa esperar do estudo do homem".

Como destaca Barbosa (1996), a administração trata o tema com um enfoque instrumental. A construção de tipologias – do tipo culturas fortes e fracas ou boas e más – e o desenvolvimento de metodologias para a mudança cultural evidenciam a grande preocupação da disciplina, que vê, na intervenção e no controle da cultura em organizações, a saída para torná-la uma variável controlável no interior dos modelos administrativos.

A pesquisa etnográfica possibilita, desta maneira, uma interpretação da cultura de um grupo a partir da investigação de como seu sistema de significados culturais está organizado e de como influencia o comportamento grupal (Godoy, 1995).

Afirma Chanlat (1994), por exemplo, chama a atenção para o “fator humano nas organizações”, a partir da premissa de que há um mundo próprio do homem nas organizações. Inspirado em Mauss, segundo o qual a apreensão do fato social requer sua inserção em todas as esferas que o cercam, o autor defende que a compreensão do homem na organização seria mais bem alcançada mediante uma postura científica baseada na antropologia.

Uma nova idéia aponta a forma como é vista a cultura organizacional, segundo Linstead e Grafton-Small (1992) em relação à cultura organizacional há uma distinção entre cultura corporativa e cultura organizacional. A primeira é atribuída à administração, que a planeja e a impõe à organização por meio de ritos, rituais e valores. A segunda é associada aos trabalhadores. Os autores argumentam que os trabalhadores não são somente consumidores passivos de cultura corporativa, mas, sim, atores engajados em processos criativos de produção de cultura a partir de detalhes de seu ambiente social.

Baseado em uma visão mais dinâmica, Becker afirma (1994, p.67): "As pessoas muitas vezes estudam organizações idênticas usando métodos de pesquisa de campo, mas têm em mente teorias diferentes e perguntas diferentes. Quando fazem perguntas diferentes, obtêm respostas diferentes. Os dados nos dois estudos serão de fato diferentes, mas a diferença não indica que as informações não são dignas de confiança. Demonstra apenas que o observador está observando uma coisa diferente".

4. O significado da palavra “consultoria”

Do Latim CONSULTARE, “receber o conselho de”, relacionado a CONSULERE, “aceitar um conselho, considerar maduramente”, originalmente “chamar junto”, de COM-,

“junto”, mais SELERE, “reunir”. Remonta às origens das relações humanas. É ato de conferência para deliberação de qualquer assunto que requeira prudência. Constitui-se na reflexão em busca de uma resposta através do mais adequado conselho ou de forma mais complexa, porém menos objetiva, de um parecer.

Registros antropológicos definem como traço comum às sociedades humanas o surgimento de indivíduos adotados como guias, que aconselhavam suas comunidades em todas as questões, desde relacionamentos, até ações para caça ou a guerra, inclusive aspectos da saúde física e psicológica. Desta forma, podemos concluir que a consultoria deriva da tradição xamânica, que também deu origem aos homens sagrados (sacerdotes).

Define Oliveira (1999: 14): “consultoria empresarial é um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, o controle direto da situação”. O consultor é responsável pelo desenvolvimento do projeto de consultoria e o executivo pela sua implementação, porém o consultor não deve se isentar desta última etapa.

Também pode ser definida de outra forma, como o serviço de apoio aos gestores ou proprietários de empresas, para auxiliar nas tomadas de decisões estratégicas, com grande impacto sobre os resultados atuais e futuros da organização. O foco da consultoria é definir a melhor alternativa de ação num ambiente de negócios repleto de incertezas, riscos, competição e possibilidades desconhecidas, que representam para os gestores da empresa um problema complexo e de grande importância.

É importante não repetir os erros cometidos ao longo da história provenientes de incompreensões de culturas estudadas. Por exemplo, as primeiras pessoas a contactar com culturas desconhecidas, tais como comerciantes, exploradores ou missionários, por diversas vezes realizaram interpretações incorretas sobre os povos nativos que resultaram em graves problemas, nomeadamente conflitos armados. Por isso mesmo, actualmente os etnógrafos tentam evitar este tipo de problemas assumindo todas as conclusões iniciais como susceptíveis de incorrecções, explicitando claramente todas as suposições, examinando-as e questionando-as durante toda a investigação. Todo o conhecimento relevante que é necessário extrair é então totalmente resultado do contacto prolongado com as pessoas no seu ambiente natural, partindo para este estudo com um planeamento mínimo.

A linguagem da cultura em questão deve também ser correctamente estudada, é necessário entender todos os termos utilizados e a forma como estes se relacionam, procurando assim evitar distorcer o seu significado. Também a abordagem a todos os objectos e documentos utilizados pelas pessoas deve ser extremamente cuidada. É importante observar como a utilização destas ferramentas é feita para atingir os objectivos pretendidos e não apenas classifica-las com base nas suas propriedades físicas ou outras.

Para Georges Lapassade (1991, 1992, 2001), a expressão “observação participante” tende a designar o trabalho de campo no seu conjunto, desde a chegada do investigador ao campo da investigação, quando inicia as negociações que lhe darão acesso a ele, até ao momento em o abandona, depois de uma estada longa. Enquanto presentes, os observadores imergirão pessoalmente na vida dos locais, partilhando as suas experiências.

5. Os tipos de “consultoria”

A consultoria também pode vir a ser categorizada de acordo com sua estrutura, que é determinada e dividida por fatores como o grau de flexibilidade, a metodologia, a adequação à realidade do cliente, o tempo para contratação e o nível de aceitação. A divisão da consultoria se baseia na abrangência, ou seja, na amplitude e na profundidade do trabalho do consultor. Suas características genéricas são: os níveis hierárquicos que se envolvem na contratação do consultor, o desenvolvimento e a implementação que vai se seguir, o tempo de contratação, e a resistência encontrada pelo profissional no ambiente estudado.

A consultoria especializada é aquela que age com mais ênfase dentro de apenas um dos setores da empresa. Ela tem aquele foco definido, porém pode vir a influenciar outros departamentos. A contratação é feita pelo nível que dirige a área de maior destaque na consultoria, e não pelo diretor geral. A consultoria total, ao contrário da especializada, inclui vários pontos ou áreas de conhecimento da empresa. Aqui o consultor é contratado pelos níveis hierárquicos mais altos, que dominam toda a empresa, para que ele possa vir a tratar de problemas que afetem a totalidade da organização.

Aqui, a divisão é feita de acordo com a maneira que o consultor se relaciona com seu cliente e parceiros de profissão. Algumas das características analisadas são: se há algum tipo de vínculo empregatício, se o produto pode ser trabalhado remotamente, e se há necessidade de

algum documento formal. O consultor associado é aquele que de modo formal ou informal está inserido em uma "rede", onde cada consultor tem sua especialidade, e juntos se complementam, trazendo um resultado mais eficaz, veloz e completo. Uma das vantagens nesse caso é que os consultores trocam experiências entre si, resultando num conhecimento muito maior para todos os profissionais envolvidos.

O consultor autônomo não tem esse tipo de relacionamento com outros consultores. Ele trabalha sozinho e possui conhecimentos em diversas áreas. Normalmente esses profissionais também são palestrantes, já que esta é a melhor forma de propaganda para essa categoria. Por último vem o consultor virtual. Ele não se encontra pessoalmente com seus clientes, mas de forma remota faz os diagnósticos e propostas de acordo com as necessidades informadas pelo cliente.

Segundo Peter Block (1991), "o consultor é uma pessoa que, por sua habilidade, postura e posição, tem o poder de influência sobre pessoas, grupos e organizações, mas não tem poder direto para produzir mudanças ou programas de implementação".

A partir da visão de Crocco e Guttmann (2005), para um profissional ser realmente considerado um consultor empresarial, é necessário que ele siga certas premissas de independência, automotivação, perícia escrita e verbal, capacidade analítica, autenticidade e ética. Um consultor, como qualquer outro profissional ligado à área empresarial, deve ter como característica pessoal o que se chama de "CHA" no estudo da administração de empresas, ou seja, deve possuir conhecimentos, habilidades e atitudes. Não basta saber o que fazer, é preciso saber como e querer fazer algo.

O comportamento de um consultor deve exteriorizar valores, emoções e seu conhecimento. É preciso ter a capacidade de se comunicar dentro da empresa de forma produtiva, porém tranqüila, deixando claro a todos os colaboradores que estão comprometidos com seu trabalho, que acredita no que faz, e está disposto a ajudar a empresa. O posicionamento como um colega dos demais funcionários, como o de alguém que está ali para ajudá-los, é imprescindível para que estes criem confiança e não atrapalhem no seu trabalho. As habilidades do consultor devem estar focadas preferencialmente nos métodos e instrumentos utilizados, no compartilhamento de idéias e informações sobre a empresa, na criação de um clima favorável, na gestão dos recursos disponíveis e na motivação.

O consultor empresarial deve saber também quais as melhores formas de se realizar a coleta de dados para posterior diagnóstico, dentro de cada tipo de organização, observando suas políticas e valores, antes mesmo de iniciar seu trabalho. Ele deve manter-se alinhado aos componentes da cultura organizacional de onde está realizando a consultoria, e respeitá-la. Isso vai garantir uma relação tranqüila com a empresa-cliente, gerando sempre resultados positivos, que podem resultar também em contratações futuras por essa mesma organização e por outras que podem ter conhecimento dos bons resultados. Um consultor que não segue essa linha, e acaba encontrando obstáculos no momento que está realizando sua análise, é considerado um profissional inexperiente e ineficiente no ramo empresarial.

6. O uso do método etnográfico na consultoria

Para que possamos entender melhor no que se baseia e como pode ser adaptado a etnografia a um sistema de consultoria, primeiramente precisamos entender alguns detalhes muito importantes sobre o seu minucioso funcionamento. Alguns pontos serão levantados como: tempo de utilização do método, tempo necessário para o treinamento para a implantação do consultor em campo, a área da empresa onde será utilizado o método e por fim, o valor a ser praticado de acordo com o tempo utilizado no trabalho, o nível de aprofundamento e o nível de dificuldade do consultoria desenvolvida.

Para que o método seja desenvolvido de forma correta e eficiente, devem ser seguidas algumas regras ou princípios, sendo eles: entender a política organizacional e a cultura de trabalho; familiarizar-se com o sistema e a sua história; estabelecer objetivos iniciais e elaborar questões; obter acesso e permissão para realizar entrevistas e observações.

Como foi dito anteriormente, o tempo de aplicação do método pode variar de empresa para empresa de acordo com o grau de complexidade do trabalho a ser desenvolvido, suas particularidades, dentre elas a missão, visão e os valores da empresa, em resumo, a cultura empresarial. Outro parâmetro muito importante e que também deve ser levado em questão, é o tamanho (porte) da empresa, fato que certamente influenciará no tempo da tarefa do consultor, pois está ligado diretamente a quantidade de colaboradores e ao número bem maior de observações a serem feitas.

Neste momento o consultor deve ter um olhar bem crítico em relação ao trabalho a ser desenvolvido, pois os fatos observados irão dar um horizonte sobre a empresa e os seus principais pontos a serem alterados. Salientando que o observador deve ser muito discreto e cauteloso nas suas observações de modo que não seja revelado a sua verdadeira identidade e a natureza do seu serviço afim de não comprometer e não contaminar a área de pesquisa em exame com a presença do consultor e sim do colaborador, de modo que não impacte nos resultados.

Erickson, de acordo com André (1997), chama a atenção para a diferença entre a descrição pormenorizada e o estudo etnográfico, adiantando que não se deve confundir a observação, como técnica de colecta de dados, com a observação participante, que busca descrever os significados de acções e interacções, segundo o ponto de vista de seus actores. Segundo ele, a etnografia deve centrar-se na descrição dos sistemas de significados culturais dos sujeitos estudados, o que vai muito além da descrição de situações, ambientes, pessoas ou da mera reprodução do seu discurso e dos depoimentos.

Então conforme a citação, devemos prestar muita atenção quanto a observação e a coleta de dados, para que não haja colisão de informações ou informações incorretas para serem analisadas.

7. A inserção do consultor em campo

Para esta fase do trabalho do consultor, primeiramente é necessário ter o conhecimento de qual a área da empresa está com sérios problemas ou necessita de melhores aperfeiçoamentos, normalmente a area de produção. Após esclarecido este ponto, é fundamental que seja disponibilizado tempo necessário para o treinamento e todas as informações possíveis sobre o cargo onde o consultor será implantado, de modo que no momento da inserção do consultor em campo, ele consiga facilmente se adaptar a rotina dos demais colaboradores da empresa e não cause nenhum tipo de diferenciação, e por fim tenha uma tarefa mais facilitada, de modo que os resultados sejam os mais seguros e confiáveis possíveis.

Como foi dito antes, quanto maior for o grau de treinamento do consultor no cargo a ser assumido, mais facilidade ele terá para conseguir desenvolver o seu trabalho com um maior índice de qualidade nas avaliações. Este também é outro fator que certamente irá influenciar no tempo do trabalho de consultoria a ser realizado, pois com o grau de reelevancia do cargo, maior

terá que ser o tempo de treinamento para que possa realizar uma melhor inserção em campo. Neste momento, o avaliador deve ter em mente a forma que irá conduzir a elaboração do seu relatório diário, de modo que as suas anotações sejam o mais rico possível em detalhes, mas sempre respeitando a ordem e o sistema organizacional dos demais colaboradores, de modo que não cause nenhum tipo de interferência ou contaminação dos dados obtidos por causa de sua influência na pesquisa.

Os dados só passarão a ter relevância após o período necessário para que o consultor esteja totalmente habituado e inserido no contexto da classe dos colaboradores da empresa, onde os dados serão de extrema importância para que possa ser avaliada a situação real da empresa e possa vir a ser traçado um plano de ação eficiente.

8. A área de atuação específica do método

Este método é muito útil e específico para ser utilizado nos setores operacionais de empresa, onde possa ser analisado o método usado na produção e todos os desajustes que ele venha a possuir. Porém cabe salientar que ele não tem eficiência se for utilizado na área financeira da empresa, como por exemplo. Outra área onde o método pode ser utilizado e terá resultados bem satisfatórios, é a área administrativa. Como já foi dito anteriormente, o método funciona perfeitamente em algumas áreas da empresa e em outras não cabe a sua aplicação, por causa da falta de relevância.

9. Problematização do método

Podemos citar dois pontos problemáticos: A inserção do pesquisador no campo a ser pesquisado, pois tal fato é muito difícil de ser feito em curto prazo, ou seja, todo o processo é feito a médio e longo prazo. E o segundo problema, qual seria o possível grau de aceitação dos diretores e dos funcionários diante do implante de um novo sistema de funcionamento da empresa tendo por base o conhecimento empírico e os estudos de campo realizados pelo consultor?

10. Considerações finais

Com base na consultoria realizada através de um estudo etnográfico feito pelo pesquisador, o novo modelo deve ser implantado de maneira sugestiva e gradual, um novo processo de aculturação no âmbito geral da empresa, desde os diretores até os seus colaboradores.

Cujo objetivo é tornar a empresa mais competitiva e produtiva nos padrões atuais do mercado. Estudar uma forma de consultoria mais eficiente e com maior grau de aceitação das empresas, tendo como base o estudo empírico e o método etnográfico utilizado por Malinowski. É de extrema importância e relevância para a administração, o aprimoramento dos estudos empíricos e dos métodos etnográficos para que o grau de eficiência dos trabalhos de consultoria seja desenvolvido com maior grau de credibilidade e que os resultados obtidos pelas empresas sejam evidentes em razão da adaptação a um novo modelo de processo gerencial e funcional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRÉ, Marli E.D. Afonso de. Etnografia da prática escolar. Campinas: Papyrus, 1995.
- ANDRÉ, Marli E. D. A.; LUDKE, Menga. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.
- BARBOSA, L. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 36, n. 4, p. 6-19, out./dez. 1996.
- BECKER, H. Métodos de pesquisa em Ciências Sociais. São Paulo, Hucitec, 1994.
- CHANLAT, J. F. (Org.). O indivíduo na organização: as dimensões esquecidas. São Paulo : Atlas, 1994. V. 1.
- CHIAVENATO, I., Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações, Rio de Janeiro, Campus, 1999;
- DAMATTA, R. Relativizando : uma introdução à antropologia social. Rio de Janeiro : Rocco, 1987.
- GEERTZ, Cliford. A interpretação das culturas. Rio de Janeiro: LTC, 1989.
- GODOY, A. Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 35, n.3, p. 20-29, maio/jun. 1995.
- LÉVI-STRAUSS, C. Antropologia estrutural. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1970.
- _____.O olhar distanciado. Lisboa: Edições 70, 1986.
- LINSTEAD, S., GRAFTON-SMALL, R. On reading organizational culture. Organizational Studies, v. 13, n. 3, 1992.
- LUZ, R., Gestão do Clima Organizacional, Rio de Janeiro, Qualitymark, 2003;
- MALINOWSKI, B. Argonautas do Pacífico Ocidental: um relato do empreendimento e da aventura dos natives nos arquipélagos da Nova Guiné Melanésia. São Paulo: Abril, 1976. V. XLIII.

SERVA, M., JÚNIOR, P. J. Observação participante e pesquisa em administração, uma postura antropológica. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 3, p. 64-79, maio/jun. 1995.

SOTO, E. Comportamento Organizacional: O impacto das emoções, São Paulo, Thomson, 2002;

TEDLOCK, D. A tradição analógica e o surgimento de uma antropologia dialógica. Anuário Antropológico/85. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1986.

VAN MAANEN, J. Tales of the field: on writing ethnography. Chicago: The University of Chicago Press, 1988.