



## ANTROPOLOGIA E ADMINISTRAÇÃO: UM DIÁLOGO POSSÍVEL A PARTIR DO CAPITAL DE INOVAÇÃO SOCIAL

Maria Lúcia Corrêa Neves\*  
Francisco Antônio Pereira Fialho\*\*

**Resumo:** Esta pesquisa explora o diálogo entre Antropologia e Administração a partir do conceito de “capital de inovação social”, definido como as relações sociais em torno das quais são produzidos e integrados novos conhecimentos nas organizações. A pesquisa, de base qualitativa, descreve um modelo de Capital intelectual, construído utilizado pelos teóricos organizacionais, para abordar o patrimônio intangível das organizações, enfatizando o elemento capital de inovação social e sua relação com a cultura organizacional. Apresentam-se, como considerações: (1) a oportunidade de melhor compreensão do construto “capital de inovação social” e demais ativos intangíveis das organizações, a partir da postura científica baseada na Antropologia e do diálogo oportunizado pela cultura organizacional e inovação; (2) a necessidade de que seja superada, a utilização funcionalista dos conceitos antropológicos, postura recorrentemente adotada por teóricos e praticantes de gestão.

**Palavras-chave:** Capital de inovação social. Capital intelectual. Cultura organizacional.

**Abstract:** This research explores the dialogue between anthropology and management using the concept of 'social innovation capital', which is defined as the social relations around which are produced and incorporated new knowledge in organizations. Qualitative research describes a model of intellectual capital or intangible capital. The study emphasizes the social innovation capital and its relationship with organizational culture. It is presented as considerations: (1) the opportunity to better understanding of the construct "social innovation capital" and other intangible assets of organizations, adopting scientific approach based on anthropology; (2) the need to overcome the functionalist use of anthropological concepts - recurrently posture adopted by theorists and management practitioners.

**Keywords:** Social innovation capital. Intellectual capital. Organizational culture.

\*Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC  
Programa de pós-graduação em Engenharia e Gestão do  
Conhecimento – PPEGC  
Núcleo de Estudos e Desenvolvimento em Conhecimento e  
Consciência - NEDECC  
Doutoranda no PPEGC  
Email: lucia.c.neves@uol.com.br

\*\* Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC  
Programa de pós-graduação em Engenharia e gestão do  
conhecimento – PPEGC  
Núcleo de Estudos e Desenvolvimento em Conhecimento e  
Consciência - NEDECC  
Doutor em Engenharia de Produção, Professor no PPEGC  
Email: fapfialho@gmail.com



REVISTA  
**MEMORARE**

  
www.portaldeperiodicos.unisul.br  
ISSN 2358-0593

## 1. Introdução

O estudo que motivou este artigo aborda as disputas paradigmáticas que envolvem o conceito de cultura organizacional, oriundas de distintas escolas da Antropologia, explorando as novas possibilidades de aplicação da Antropologia nas organizações, a partir do diálogo entre cultura organizacional e inovação.

O debate envolvendo o tema cultura organizacional emergiu no âmbito dos estudos organizacionais, na transição da década de 70 para 80, permanecendo, ainda hoje, como pauta geradora de controvérsias. De um lado, os autores que abordam cultura organizacional com uma visão funcionalista, apoiados no paradigma de que a cultura pode ser gerenciada e, do outro, autores que questionam o uso ingênuo ou ideológico do conceito pelas organizações (JAIME JUNIOR, 2002).

Mascarenhas (2002) considera que a abordagem que vem sendo utilizada pelos teóricos da Administração para cultura organizacional, apenas, empresta alguns conceitos básicos da Antropologia, mantendo-se, no entanto, distante do enfoque antropológico. Nesta direção, Jaime Junior (2002) alerta que a disciplina Administração, recorrentemente, importa conceitos de outras disciplinas, sem considerar as divergências de paradigmas que envolvem esses conceitos nas ciências de origem.

Considerando estas questões, adotam-se, neste artigo, autores que defendem ampliar a utilização das teorias e métodos da Antropologia, considerando esta ação uma oportunidade de enriquecimento para a teoria das organizações. Estes teóricos sinalizam, no entanto, a necessidade de que sejam superadas as limitações impostas pela visão funcionalista.

O artigo, além desta seção de introdução, contém as seguintes seções: (a) metodologia; (b) paradigmas da cultura organizacional; (c) o funcionalismo na administração; (d) a gestão do intangível nas organizações e o construto “capital intelectual”; (e) o interesse organizacional pela Inovação: culto ao novo *versus* perenidade das organizações; (f) o construto capital de inovação social e a cultura organizacional relacionando a administração e antropologia; (g) considerações finais.

## 2. Metodologia

Este artigo apresenta parte dos estudos realizados no âmbito do grupo de pesquisa Núcleo de Estudos e Desenvolvidos em Conhecimento e Consciência (NEDECC), vinculado à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), reunindo pesquisadores docentes e pós-graduandos do Programa de Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPEGC) da UFSC.

O processo de pesquisa que resultou neste artigo foi centrado em estudos teórico-bibliográficos, decorrentes de pesquisa exploratória e relatos descritivos, com enfoque fenomenológico, caracterizando uma pesquisa descritiva. A pesquisa descritiva observa, registra, correlaciona e descreve fatos ou fenômenos de uma determinada realidade sem manipulá-los (VALETIM, 2005).

A reflexão teórica foi dirigida para a relação entre duas temáticas básicas, a Antropologia e a Administração, representadas pelo diálogo entre cultura organizacional e inovação. Para relacionar os temas, foi descrito, no estudo, o conceito e elementos do construto “capital intelectual”. O modelo de capital intelectual descrito neste estudo é de McElroy (2002), autor que adicionou na tipologia de capital intelectual mais comumente divulgada, o capital social e a noção subjacente de capital de inovação social reunindo cultura organizacional e inovação.

### **3. Paradigmas da cultura organizacional**

O Experimento de Hawthorne, realizado por Elton Mayo e colaboradores, entre 1920 e 1930, é conhecido como o evento que deu origem à utilização de conceitos da Antropologia pelo universo organizacional (AKTOUF, 1990).

É no final da década de 80, no entanto, que o relacionamento entre a Antropologia e organização se estabelece no campo da teoria das organizações com o desenvolvimento do construto cultura organizacional que passa a constituir uma área disciplinar específica, com especialistas, escolas e tendências (JAIME JUNIOR, 2002).

Pesquisadores desta disciplina sinalizam a existência de, pelo menos, duas diferentes abordagens envolvendo cultura organizacional (AKTOUF, 1990; PÉPIN, 1998).



A abordagem predominante é de inspiração funcionalista e reúne autores como Schein, Pettigrew, Ouchi, Charles Handy e parcerias como a de Peters e Waterman, Deal e Kennedy, e Pascale e Athos (JAIME JUNIOR, 2002).

Para Shein (1990), autor identificado com funcionalista (JAIME JUNIOR, 2002), a cultura organizacional sinaliza, de modo informal e subjetivo, formas de condutas e comportamentos aceitos por um grupo social.

De acordo com Jaime Junior (2002), os autores aderentes à visão funcionalista, compartilham dos seguintes pressupostos básicos:

a) toda organização possui uma cultura; b) essa cultura explica muitos dos fenômenos que ocorrem na organização; c) ela favorece ou dificulta a performance organizacional; d) a cultura pode ser diagnosticada e, aplicando-se certas metodologias, gerenciada, transformada, ou até inteiramente criada; e) a liderança é o processo que determina a formação e a mudança da cultura; e f) um dos papéis mais importantes dos líderes nas organizações é justamente a criação, a gestão e, se necessário, a mudança da cultura. (JAIME JUNIOR, 2002, p.73).

A segunda abordagem contrapõe a perspectiva funcionalista como uma visão crítica ou sócio antropológica e seus teóricos não concordam com o “reducionismo utilitarista” que considera a cultura organizacional como passível de ser gerenciada, criticando o que consideram “os ditames da racionalidade instrumental” (JAIME JUNIOR, 2002, p. 73). Ainda que com algumas divergências, podem ser listados como representantes desta perspectiva, as pesquisas de Aktouf (1990), Chanlat (1990) e Dupuis (1990).

Parte dos adeptos da perspectiva crítica, incomodados pela utilização racional da Antropologia, adota a postura extrema de negar a existência da cultura organizacional (JAIME JUNIOR, 2002). O autor propõe, no entanto, postura de oposição à abordagem funcionalista com concomitante investimento no debate sobre cultura organizacional, apostando na superação das limitações impostas pela visão funcionalista. O autor sugere como caminho a utilização das ideias oriundas da Antropologia interpretativa, cujo principal representante é Clifford Geertz que considera cultura como um conjunto compartilhado de ideias que são retrabalhadas de maneira contínua, imaginativa, sistemática e, portanto, ideias explicáveis, mas ambíguas (GEERTZ, 1989).

Nesta direção, Wright (1994) observa que a cultura não deve ser percebida como algo que as organizações “têm” e, portanto, são passíveis de controle administrativo,



mas como algo que as organizações “estão” e, portanto, um processo imerso em um contexto.

Neste estudo, compartilha-se do entendimento de que a Antropologia interpretativista mostra-se mais apta a trazer para debate a realidade da dinâmica cultural e de importantes dimensões da gestão organizacional, e adota-se, como definição de cultura organizacional, o conjunto de valores e pressupostos básicos que “tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação”. (FLEURY; FISCHER, 1989, p. 117).

#### **4. O funcionalismo na Administração**

Mascarenhas (2002) observa que Administração e Antropologia têm preocupações teóricas distintas, ressaltando que a Antropologia estuda a cultura sem a preocupação de produzir modelos ou ferramentas para a intervenção ou o controle, enquanto a Administração é essencialmente prática, focando, como objetivo de análise, nas variáveis, principalmente internas, que influenciam no desempenho organizacional. Nesta direção, o autor afirma que a cultura organizacional é percebida nas organizações como apenas mais uma variável, cujas características devem ser controladas ou manipuladas objetivando, exclusivamente, a maximização de resultados.

Sobre o uso de variáveis nas organizações, Wheatley (2012) relata a experiência de observar um treinador educacional apresentar uma fórmula matemática, como a maneira de entender os motivos que levam os trabalhadores a decidir pela continuidade dos seus estudos. Para a autora, os teóricos organizacionais, ainda, tendem a utilizar metodologia e padrões de pensamento linear da ciência do século XVII, tratando, não apenas a cultura, mas o trabalho e os trabalhadores como problemas de engenharia.

Nesta direção, Mascarenhas (2002, p. 91) observa que o “método etnográfico, clássico na Antropologia, é pouco utilizado em pesquisas sobre cultura organizacional [...]” desenvolvidas por teóricos organizacionais.

Faria e Fonseca (2014), recentemente, revisaram estudos organizacionais que abordam cultura e sua relação com inovação, observando, mesmo para a pesquisa deste tema, predominância de métodos quantitativos.



Estas abordagens funcionalistas e racionais trazem consequências. Senge (2009) considera que o progresso na compreensão da dimensão humana nas organizações no século XX ocorreu de forma modesta, quando comparado com a evolução das capacidades de marketing, controle gerencial e sofisticação financeira.

Os resultados dos estudos recentes de gestão oriundos de todas as partes do mundo revelam baixo índice de envolvimento e satisfação dos trabalhadores, baixo percentual de trabalhadores que confiam no gestor e na gestão, além de elevado percentual de trabalhadores que relata a intenção de sair da organização onde atualmente estão alocados. (PFEFFER, 2007).

Para Conway et. al (2015), os resultados frágeis dos modelos de gestão, derivam-se da adoção de práticas de gestão de pessoas conflitantes com o discurso. O discurso das organizações é aderente à literatura organizacional que dissemina o pressuposto de que aprendizagem e conhecimentos humanos são fontes de vantagens competitivas, gerando expectativas em relação à valorização do ser humano nas organizações. Na prática, no entanto, o ambiente organizacional do século XXI difere pouco do experimentado na sociedade industrial (PFEFFER, 2007).

Considera-se que mediante a adoção de uma postura científica baseada na Antropologia, poderia se alcançar uma melhor compreensão do ser humano (CHANLAT, 1990). A necessidade desta compressão diferenciada foi intensificada com a disseminação das teorias sobre as fontes de valor nas organizações, que colocaram o ser humano e suas relações, no centro de atenção das organizações, assunto da próxima seção.

## **5. A gestão do intangível nas organizações e o construto “Capital intelectual”**

Kon (1999) registra que literatura econômica, desde o seu início até recentemente, priorizou as atividades que criam e acumulam riquezas, apenas, em formas tangíveis, considerando que foi a produção do bem físico que motivou, praticamente, todo o conhecimento no campo científico da Administração.

O modelo tradicional de contabilidade das organizações foi idealizado para conferir valor aos ativos tangíveis, não contemplando o patrimônio intangível como conhecimento, o relacionamento das equipes, a credibilidade junto aos clientes, a força

da marca, o processo adotado na produção, a logística ou a capacidade de inovar (EDVINSSON e MALONE, 1998).

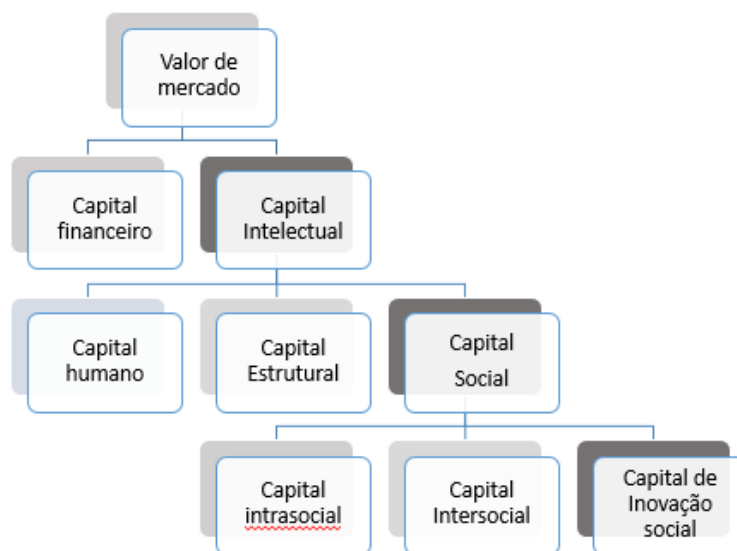
Gradativamente, no entanto, os ativos intangíveis, denominado por Edvinsson e Malone (1998) e demais pesquisadores organizacionais de capital intelectual, passaram a ser percebidos como importantes na economia e, especialmente, nas avaliações sobre o valor das empresas, atingindo, no século XXI, proporções em níveis sem precedentes (MCELROY, 2002).

Stewart (1998) afirma que o capital intelectual de empresas detentoras de credibilidade, marcas conhecidas, aceitação no mercado ou com tecnologia destacada, apresenta valor de mercado centenas de vezes superior ao valor contábil, por exemplo, a Coca-Cola, em função da marca e a 3M, em função da capacidade de inovação.

Nesta direção, desde a década de 90, os teóricos de gestão passaram a se dedicar em estudar os ativos intangíveis, desenvolvendo classificações e propostas para o seu entendimento e gestão, buscando, ainda, capturar os seus efeitos favoráveis (McELROY, 2002).

Neste estudo, adota-se o modelo de classificação de ativos intangíveis (capital intelectual) proposto por McElroy (2002), conforme a Figura 1.

Figura 1 – Modelo de Capital Intelectual



Fonte: Mc Elroy (2002, p. 6).



De acordo com McElroy (2002) existem três tipos de capital intelectual. O primeiro tipo, o capital humano, é o patrimônio referente aos conhecimentos, habilidades e experiências individuais empregadas em uma empresa (McELROY, 2002).

O segundo tipo, o capital estrutural, consiste na infraestrutura que apoia o capital humano, podendo ser compreendido como os ativos intangíveis que permanecem na empresa, mesmo quando os trabalhadores deixam o local de trabalho no final do dia (McELROY, 2002), por exemplo, um processo de comunicação que assegure fluxo de comunicação transparente, democrático e tempestivo.

O terceiro tipo de capital intelectual é o denominado capital social e aponta para o valor das relações entre as pessoas dentro das organizações e entre as organizações e públicos externos, dentre eles, os clientes.

O capital social envolve elementos como confiança, colaboração, reciprocidade, valores compartilhados e redes, acelerando a transferência de informações e o desenvolvimento de novos conhecimentos.

Para Džupina (2016) e Yee (2015), o capital social é relevante para o atingimento de objetivos comuns não apenas de organizações, mas, também, de nações. Yee (2015) define capital social como a capacidade de mobilizar recursos através de redes, reforçando que os benefícios do capital social são a quantidade e qualidade dos recursos mobilizados.

O modelo de McElroy (2002) subdivide capital social em: capital intrasocial, capital intersocial e capital de inovação social.

O capital intrasocial considera as relações que ocorrem dentro da organização, enquanto o capital intersocial contempla as relações da organização com atores externos, dentre elas, o valor da relação com os clientes e outros parceiros como fornecedores, sindicatos, órgãos reguladores, dentre outros (McElroy, 2002).

McElroy (2002) apresenta como terceira fonte de capital social, o ativo intangível denominado, pelo autor, de capital de inovação social. Ao contrário do capital de inovação de um indivíduo - contemplado no capital humano com a competência criatividade, o ativo desta subcategoria refere-se à capacidade de inovação na forma coletiva. O autor define capital de inovação social como a capacidade dos





sistemas sociais, dentre estes, as organizações, produzirem e integrarem novos conhecimentos.

Diferentemente do elemento capital estrutural, aqui se reconhece - não a produção intelectual da empresa, mas sua capacidade de produzir tal saída como um intangível valioso (McELROY, 2002).

McElroy (2002) cita os estudos de Kuhn (1962) para endossar o entendimento da inovação ou produção de conhecimento em sistemas sociais humanos, como resultado da colaboração entre os indivíduos em comunidades de interesse, dentre outros.

O capital de inovação social é considerado por McElroy (2002) como a mais valiosa forma de capital intelectual de uma organização, porque é subjacente à capacidade da empresa aprender, inovar e se adaptar. A visão do autor permite o entendimento da razão pela qual, diferentes tipos de organizações contemporâneas, buscam soluções para o fomento das inovações.

## **6. O interesse organizacional pela Inovação: culto ao novo *versus* perenidade das organizações.**

Fontenelle (2012, p. 100) observa que inovação é uma palavra pronunciada à “exaustão no meio organizacional contemporâneo”. Sievers (2007, p.1), na mesma direção, considera que as organizações ocidentais estão vivendo “o fenômeno da neofilia, o culto ao novo”. Barbieri (2007, p. 105) reflete sobre a busca e os efeitos provocados pela inovação “que introduz novidades de qualquer tipo”, disseminando a necessidade do “novo” que atenda as múltiplas dimensões da sustentabilidade.

Também, com uma visão crítica, Gorz (2005, p.42) combate a ideia da obsolescência programada disseminada pelas mídias, alertando para os problemas derivados da inovação permanente motivada, apenas, para produzir novidades em ritmo acelerado que promovam o consumismo e o processo que transforma “a invenção em mercadoria” ou em “marca patenteada”.

Com outra visão, os teóricos organizacionais entendem que o percurso que traz a temática inovação para o centro de atenção acadêmica, é motivado pela tentativa de



explicar a razão pelo qual, algumas organizações se destacam em relação às outras (PRAHALAD; HAMEL, 2006)

A teoria do paradigma *structure-conduct-performance* focou no ambiente externo à organização disseminando o conceito de que o desempenho superior da empresa (*performance*) seria determinado pela estrutura da indústria (*structure*) e pela estratégia (*conduct*) adotada (BARNEY e HESTERLY, 1996).

Por sua vez, o conjunto de ideias, denominado teoria dos recursos, priorizou as questões internas às organizações, considerando, como fonte básica para explicar a superioridade das organizações, prioritariamente, a coleção de recursos e competências internas da organização, percebida como elementos raros, difíceis e onerosos de serem imitados e substituídos (BARNEY; HESTERLY, 1996).

A partir do trabalho de Prahalad e Hamel (2006) surgiu a teoria da competição baseada em competências. Esses autores sinalizaram que a superioridade das organizações, denominada de vantagem competitiva, poderia derivar-se tanto de vantagens externas como internas, enfatizando, no entanto, que as contínuas alterações no cenário, rapidamente, tornam obsoleta um diferencial conquistado. Foi com esta visão que o conhecimento humano e a criação de novos conhecimentos ou inovação foram percebidos como efetivos e determinantes fontes de sucesso e sustentabilidade das organizações,

A teoria da competição baseada em competências transformou a capacidade de criar novos conhecimentos, antes assunto de interesse da área de Gestão de pessoas, em pauta de interesse central das organizações que buscam perenidade (PRAHALAD; HAMEL, 2006).

Diferentes categorias de estudos sobre criação do conhecimento ou inovação utilizam teorias oriundas de diversos campos do conhecimento, encontrando-se, dentre estas, a categoria que associa a capacidade de inovar com aspectos culturais (DOBNI, 2008), tema da próxima seção.

## **7. O construto capital de inovação social e a cultura organizacional relacionando a Administração e Antropologia.**



Faria e Fonseca (2014) realizaram uma revisão da literatura identificando dois tipos de diálogos entre inovação e cultura: (1) pesquisas que buscam analisar a relação entre cultura organizacional e inovação e; (2) a proposição de um novo construto denominado cultura de inovação.

McLean (2005, p. 241) é um autor que relaciona cultura organizacional com inovação afirmando que “a cultura cria os parâmetros para qual comportamento é desejável e será encorajado e qual comportamento é inaceitável e será censurado”. O autor destaca que a cultura organizacional favorece a inovação quando o comportamento percebido como desejável inclui, o exercício da criatividade, o trabalho em equipe, a liberdade, a autonomia, dentre outros. Por sua vez, o autor destaca que o comportamento de controle, quando percebido como desejável, cria obstáculos para a inovação.

Serra e outros (2007) destacam a importância de algumas características para um ambiente favorável à inovação, citando pessoas criativas e sem receios de falhar, recursos para pesquisas e uma interação muito próxima com o mercado e seus atores, de modo a perceber as oportunidades existentes (SERRA et al., 2007, p. 182).

Com essa visão, Knox (2002) afirma que a sustentação de uma organização inovadora se dá por sua cultura organizacional, uma vez que a capacidade de inovar está nas habilidades e atitudes das pessoas que nela trabalham. A cultura de inovação, por sua vez, é definida por El Harbi, Anderson e Amamou (2014, p. 136) como “um modo de pensar e um modo de agir que auxilia a inovação”.

Considerando que a cultura de inovação é parte da cultura maior de uma organização, tanto a abordagem que relaciona cultura organizacional com inovação, como a abordagem que considera o construto cultura de inovação, oferecem uma nova oportunidade de diálogo entre a Administração e Antropologia.

Para este novo relacionamento, a adoção da Antropologia influenciada pelas teorias de Geertz (1989) indica que deve ser evitada, a visão que busca capturar os aspectos da cultura que favorecem a inovação como um conjunto de elementos previsíveis.

Se, para a perspectiva funcionalista, a cultura organizacional é “sistema simbólico harmônico” que, gerenciado, pode contribuir para a “maximização da performance organizacional” (JAIME JUNIOR, 2002, p. 42), para a Antropologia



interpretativista, existem, nas organizações, distintas versões de cultura organizacional, provenientes de pessoas com “diferentes capitais econômicos, culturais e simbólicos”, envolvidas não apenas no processo produtivo, mas também no complexo jogo político que caracteriza as organizações, indicando a necessidade de lidar com ambiguidades e interpretações.

## 8. Considerações Finais

Este estudo tratou, inicialmente, das contestações expressas por teóricos da Antropologia em relação à abordagem e conceitos de cultura adotados pelos pesquisadores e praticantes de gestão. Nesse contexto, foi apresentado o posicionamento de autores que, mesmo sinalizando a necessidade de superação dos limites impostos pela visão funcionalista da Antropologia nos estudos e práticas organizacionais, defendem que seja evitado o posicionamento de negação da existência de cultura organizacional, buscando o diálogo entre as duas ciências.

Na sequência, foram expostos alguns problemas observados nas organizações contemporâneas relacionados com a negligência em relação à dimensão humana, utilizando, para tanto, a visão de autores que consideram que a permanência de pressupostos utilitaristas e da racionalidade instrumental, adotados pela maioria dos teóricos e praticantes de Gestão, está afetando a qualidade, aplicação e resultados dos modelos teóricos oferecidos pela Administração nas últimas décadas. Nessa direção, foi sinalizada a alternativa de adoção de postura científica baseada na Antropologia interpretativa, como forma de possibilitar uma melhor compreensão do trabalhador e das relações no ambiente organizacional.

Evitando, no entanto, sugerir a ampliação do vínculo entre Antropologia e Administração pela abordagem dimensão humana - argumento já explorado por muitos teóricos, buscou-se evidenciar a importância da subjetividade, do invisível ou intangível nas organizações, utilizando o construto “capital intelectual”, frequentemente, adotado nos estudos de gestão.

Além disso, foi apresentado e descrito um modelo de avaliação das organizações considerando não apenas o capital financeiro (patrimônio tangível), mas, também, o capital intelectual (patrimônio intangível). A subjetividade dos ativos que integram o



capital intelectual e o reconhecimento de que, nas organizações contemporâneas, o capital intelectual ou subjetivo supera em centenas de vezes o capital financeiro, permitiu trazer à tona, a necessidade de agregação de novos conhecimentos e métodos para a compressão das organizações.

O percurso teórico desse estudo permitiu considerar que, quase duas décadas depois dos teóricos de gestão terem iniciado o desenvolvimento de propostas para o entendimento, gestão e mensuração do capital intelectual, os avanços foram tímidos. O conhecimento acumulado pela Administração mostrou-se adequado para tratar do “capital financeiro” ou ativos tangíveis, expressos por dados quantitativos e de origem econômica, típicos do século XX. No entanto, o conjunto de ativos que integram o capital intelectual – como colaboração e compartilhamento de conhecimentos, o relacionamento das equipes, a satisfação dos trabalhadores, a credibilidade junto aos clientes, a força da marca, a cooperação dos fornecedores, o relacionamento com os órgãos reguladores, o processo adotado na produção, a logística ou a capacidade de inovar, dentre outros - pela natureza, são de base qualitativa e parecem desafiar os teóricos da Administração que, ainda, são influenciados pela racionalidade das ciências exatas.

Foi possível observar que, ainda que seja consenso que as novidades intangíveis afetam o valor das organizações, os órgãos reguladores permanecem priorizando a divulgação do patrimônio tangível. Por questões legais, as organizações precisam, periodicamente, disponibilizar ao público externo seu patrimônio tangível no formato padronizado pela contabilidade. Enquanto isso, as informações intangíveis permanecem sem transparência.

Audidores com formação em finanças, periodicamente, validam os registros financeiros. Pode-se questionar se, na mesma direção, não deveriam ser auditados, também, o capital humano, o capital estrutural ou o capital social das organizações. Seria pertinente a obrigatoriedade de uma auditoria externa realizada por uma equipe interdisciplinar com a participação de um antropólogo? Seria oportuno, o desenvolvimento de um modelo de relatório qualitativo para informar a saúde dos ativos intangíveis das organizações? Com que periodicidade? Com que formato? Se não for definido um formato padrão, como seria possível comparar o desempenho deste ativo em períodos diferentes e concluir se está havendo avanço ou retrocesso? Por fim, será



que estes questionamentos, por si só, revelam uma miopia ao tentar tratar os ativos intangíveis como foram tratados os tangíveis?

Sem aprofundar esses temas, optou-se, neste estudo, enfatizar, especialmente, o relacionamento entre a Antropologia e Administração gerado pelo processo de inovação coletiva, denominado “capital social de inovação”. Adotou-se a visão de autores que consideram o grau de efetividade deste processo, como derivado da cultura organizacional que favorece ou dificulta a criação de novos conhecimentos. Evitou-se o tema inovação como culto ao novo que estimula o consumismo, utilizando a concepção acadêmica que trata do processo de inovação, como renovação de conhecimento e principal fonte de sustentabilidade das organizações.

Constatou-se que, no meio acadêmico, frequentemente, dissemina-se práticas com a promessa que, se adotadas, podem contribuir para que uma organização eleve seu capital de inovação. Estas práticas são apresentadas como se fossem neutras em relação aos pressupostos referentes aos valores dos trabalhadores, suas crenças, significados e, mesmo, em relação ao modelo de gestão de pessoas adotado. Nessa condição, por exemplo, uma organização que não adota, no cotidiano, a gestão participativa e onde os gestores são centralizadores, disponibilizaria uma “caixa” de sugestões e, esperaria, de forma equivocada, que os trabalhadores participassem depositando sugestões em quantidade e qualidade, como ocorreu em outro contexto onde a ação foi adotada.

A Antropologia pode ajudar a Administração a compreender que, mais do que adoção de práticas, o processo de inovação será incentivado ou inibido, respectivamente, em função dos moldes ou peneiras invisíveis que permeiam o contexto organizacional. Nessa direção, teorias e práticas desenvolvidas em outros contextos não podem ser importadas.

Como última reflexão, o estudo ajuda a refletir sobre as inovações abertas que estão ocorrendo em todos os lugares do mundo, provenientes do trabalho coletivo e colaborativo de uma geração de pessoas que, fora das organizações, sem apoio de “capital estrutural” ou das demais ferramentas de gestão, como organograma, hierarquia, prêmios de reconhecimento, promessa de encarecimento, colabora e produz.



Essa mesma geração de pessoas, dentro das organizações, é rotulada, pela literatura popular e por vezes acadêmica, de narcisista, demasiadamente preocupada com o lazer, desejosa de encarecimento rápido ou de pouca fidelidade organizacional.

Pode ser considerado que Antropólogos, em contato com esta informação, questionariam, por exemplo, se a fidelidade expressa pelo elevado *turnover* da “geração y”, as vezes denominada de milênio, é consequência de mudança nos valores da geração ou desdobramento da falência do ambiente organizacional como um lugar capaz de promover capital de inovação social.

Poderiam, também, questionar se a denominação milênio, para aqueles que ingressaram no mundo do trabalho na virada do milênio, é adequada para denominar esta geração em regiões que adotam calendário chinês, islâmico ou judaico.

Poderiam questionar, ainda, porque aceitar, como válido, o estereótipo geracional, quando, estereótipos baseados em outras categorias - como raça, sexo e religião são contestados. Essas questões são exemplos de situações que indicam a oportunidade de exercitar o fluxo e refluxo de conceitos que permitem avançar o diálogo entre disciplinas e, neste caso, entre a Administração e Antropologia. Novas pesquisas precisam ser desenvolvidas, mas espera-se que a temática aqui explorada contribua com o conhecimento acumulado sobre a pauta.

## Referências

AKTOUF, Omar. Le symbolisme et la ‘culture d’entreprise’: des abus conceptuels aux leçons du terrain. In: CHANLAT, J.-F. (Dir.). **L’individu dans l’organisation**: les dimensions oubliées. Québec: Presses de L’Université Laval, 1990.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. **Organizational economics**: understanding the relationship between organizations and economic analysis, in SR Clegg, C. Hardy y WRNord (eds.), Handbook of Organization Studies, 1996.

BARBIERI, J. C. **Organizações inovadoras sustentáveis**. In: BARBIERI, J. C; SIMANTOB, M. Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações. São Paulo: Atlas, 2007.

CHANLAT, J.-F. **Vers une anthropologie de l’organisation**. In: CHANLAT, J.-F. (Dir.). L’individu dans l’organisation: les dimensions oubliées. Québec: Presses de L’Université Laval, 1990.



CONWAY, E.; FU, N.; MONKS, K.; ALFES, K.; BAILEY, C. Demands or Resources? The Relationship Between HR Practices, Employee Engagement, and Emotional Exhaustion Within a Hybrid Model of Employment Relations. **Human Resource Management**, 2015.

DOBNI, C. B. Measuring innovation culture in organizations: the development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. **European Journal of Innovation Management**, v. 11, n. 4, p. 539-559, 2008.

DUPUIS, Jean-Pierre. Anthropologie, culture et organisation: vers un modèle constructiviste. In: CHANLAT, J.-F. (Dir.). **L'individu dans l'organisation**: les dimensions oubliées. Québec: Presses de L'Université Laval, 1990.

DŽUPINA M. A theoretical study on cross-national differences on corporate social responsibility orientation (CSRO). **European Journal of Science and Theology**, v. 12, n. 1, p. 163-169, 2016.

EDVINSSON, L.; MALONE, MI. **Capital Intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.

EL HARBI, S.; R. ANDERSON, A.; AMAMOU, M. Innovation culture in small Tunisian ICT firms. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 21, n.1, p. 132-151, 2014.

FARIA, Maria de F. B.; FONSECA, M. Vinicius. Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 4, p. 372-396, 2014.

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FONTENELLE, ISLEIDE A. Para uma crítica ao discurso da inovação: saber e controle no capitalismo do conhecimento. **Revista de Administração de empresas**. v. 52, n. 1, p. 100-109, 2012.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1989.

GORZ, A. **O imaterial**. São Paulo: Annablume, 2005.

JAIME JÚNIOR, P. Um texto, múltiplas interpretações: Antropologia hermenêutica e cultura organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 4, pág. 1-12, 2002.

KNOX, S. The boardroom agenda: developing the innovative organization. **Corporate Governance. The international journal of business in society**, v. 2, n. 1, p. 27-36, 2002.





KON, Anita. Sobre as atividades de serviços: revendo conceitos e tipologias. **Revista de Economia Política**, v. 19, n. 2, p. 74, 1999.

KUHN, T. **Structure of Scientific Revolutions**. Chicago: University of Chicago Press, 1962.

MCELROY, MARK W. Social innovation capital. **Journal of Intellectual Capital**, v. 3, n.1 p. 30-39, 2002.

MCLEAN, L. D. Organizational culture's influence on creativity and innovation: a review of the literature and implications for human resource development. **Advances in Developing Human Resources**, v. 7, n. 2, p. 226-246. 2005.

MASCARENHAS, A. Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da Antropologia à Administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 2, p. 1-7, 2002.

PÉPIN, Normand. Cultura de empresa. Nascimento, alcance e limites de um conceito. In: **Mosaico – Revista de Ciências Sociais**, v. 1, n. 1. Vitória: UFES-CEG, 1998.

PFEFFER, J. Human Resources from in Organizational Behavior Perspective: Some Paradoxes Explained. **Journal of Economic Perspectives**, v. 21, n. 4, p. 115–134, 2007.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, GARY. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, 2006.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.

SERRA, F. R.; FIATES, G. G.; ALPERSTEDT, G. D. Inovação na Pequena Empresa: Um Estudo de Caso na Tropical Brasil. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 2, n. 2, p. 170-183, 2007.

SCHEIN, E. Organizational culture. **American Psychologist**, v. 45, n. 2, p. 109-119, 1990.

SIEVERS, B. It is new, and has to be done! Socio-analytic thoughts on betrayal and cynicism in organizational transformation. **Culture and Organization**, v. 13, n. 1, p. 1-21, 2007.

STEWART, THOMAS A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. v. 5. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VALENTIM, M. L. P. **Análise de conteúdo**. (Org.). Métodos qualitativos de pesquisa em Ciência da Informação. São Paulo: Polis, p. 119-134, 2005.



WHEATLEY, M. J. **Liderança e a nova ciência**: descobrindo ordem num mundo caótico. São Paulo: Cultrix, 2012.

WRIGHT, S. "Culture" in anthropology and organizational studies. In: WRIGHT, S. (Org.). **Anthropology in organizations**. London: Routledge, 1994.

YEE J. Social capital in Korea: Relational capital, trust, and transparency. **International Journal of Japanese Sociology**, v. 24, n. 1, p. 30-47, 2015.

*Submetido em: 29/08/2016. Aprovado em: 05/12/2016.*



REVISTA  
**MEMORARE**



www.portaldeperiodicos.unisul.br

ISSN 2358-0593