



16

A ADMINISTRAÇÃO E O BRASIL:

As figuras do Gestor, do Colonizador e a Imagem Paterna

Banca Examinadora:

Prof. Orientador: Fernando C. Prestes Motta

Prof. Maria Ester de Freitas

Prof. Peter Spink

Prof. Liliana Rolfsen Petrilli Segnini

Prof. Guillermo Ruben

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

RICARDO ROCHA BRITO BRESLER

A ADMINISTRAÇÃO E O BRASIL:
As figuras do Gestor, do Colonizador e a Imagem Paterna

Tese apresentada ao curso de Pós
Graduação da EAESP/FGV. Área de
Concentração: Organizações, Recursos
Humanos e Planejamento, como requisito
para a obtenção de título de Doutor em
Administração.

Orientador: Fernando C. Prestes Motta



SÃO PAULO

2000

BRESLER, Ricardo Rocha Brito. A Administração e o Brasil: as figuras do gestor, do colonizador e a imagem paterna. São Paulo: EAESP/FGV, 2000. x+231 p. (Tese apresentada ao curso de Pós Graduação da EAESP/FGV. Área de Concentração: Organizações, Recursos Humanos e Planejamento).

Resumo: Elaborada a partir de uma etnografia realizada entre dezembro/95 e fevereiro/96 em uma oficina de marcenaria (a Chácara Cogumelo), através do método da Pesquisa Participante. A partir da realidade vivenciada nessa pesquisa, e da identificação dos vínculos de dominação nessa oficina que remetem a situação pai/filho, procura-se analisar o fenômeno mais amplo do poder organizacional no Brasil. Analisa o processo de divisão social, da desigualdade e da exclusão, argumentando que o mesmo reside: na separação dos saberes intelectuais/manuais das práticas administrativas, de forma geral; e no processo da formação nacional, através da figura do explorador escravocrata, no caso brasileiro. Ressalta a violência, a resistência e os conflitos existentes nas relações gestores/subordinados e colonizadores/escravos, através de uma leitura das condições materiais e simbólicas que sustentam essas dicotomias. A partir disso propõe uma analogia entre as figuras do gestor e do colonizador, através da imagem paterna.

Palavras-Chave: Administração Brasileira - Etnografia - Pesquisa Participante - Cultura Brasileira - Práticas de Poder - Dominação - Divisão Social - Exclusão Social - Gestor - Colonizador - Situação Pai/Filho.

SP-00016124-5

S

10.04 GS.01(81)
88422
Tese
478/2000 e.1



Para a Renata e Roberto,
Dora e Jaspër (em memória),
Os pais dos pais.

Para o Beco,
Que sempre soube
encontrar saídas.

SUMÁRIO:

	página
INTRODUÇÃO	1
1. A divisão dos saberes, o trabalho e a desigualdade	5
2. A divisão social e a exclusão em números	10
2.1. O Brasil e os números da divisão	11
2.2. O cenário internacional e os números	16
3. Considerações sobre a desigualdade social e a exclusão	21
4. A oficina de marcenaria neste contexto	23
5. Como essa Tese se desenvolve	24
1. A CHÁCARA COGUMELO E O MÉTODO	28
1.1. O método adotado	29
1.2. A Oficina de Marcenaria da Chácara Cogumelo	33
1.3. Entrando na oficina	34
1.4. A roupa surrada e a socialização	36
1.5. Integração e diferenciação	37
1.6. Diferenciação e integração	41
1.7. A Chácara Cogumelo como ponto de partida	44
2. DIVISÃO SOCIAL e A GÊNESE DO CAPITAL	47
2.1. O trabalho e o emprego	49
2.2. A sucessão ou o emparelhar de modelos?	55
2.3. A manufatura	59
2.3.1. O instrumental do trabalho	61
2.3.2. Produtividade	67
2.4. A dinâmica do processo e algumas contradições	68
3. ADMINISTRAÇÃO: TERRA DOS CONTRASTES	74
3.1. O sistema e a sociedade	75
3.2. A resistência e a dinâmica do processo	83
3.3. A qualificação da mão de obra e o sistema educacional	89
3.4. Gestores e estruturas das organizações	97
3.5. O funcionamento da Chácara Cogumelo	107
4. BRASIL: PRÁTICA DA DIVISÃO	113
4.1. O sentido da colonização brasileira	114

4.2. Os primeiros contatos e a imagem do Bom Selvagem	116
4.3. Na marra nada funciona	121
4.4. 'Raças inferiores': a exclusão como princípio fundador	124
4.5. O trabalhador e o aventureiro e a 'velha dicotomia latino americana'	126
4.6. A Ambigüidade	133
4.6.1. As confusões da legislação	135
4.6.2. O que a imagem 'simpática' da ambigüidade brasileira encobre	138
4.7. O clã patriarcal	139
4.8. A transposição de sistemas e lógicas	144
5. O MITO DO POVINHO SUBMISSO – REVERSO DO MITO DO ESTRANGEIRO	150
5.1. O abafar o conflito em seus primórdios: o ouro vermelho	154
5.2. O sentido do abafar o conflito	160
5.3.. Resistência e conflito	166
5.4. A violência e as trocas sociais	168
5.5. O colonizador, o gestor e o estrangeiro	171
5.6. O papel do Brasil para o 'estrangeiro'	175
5.7. O campo para a ação da figura paterna	177
6. A FIGURA PATERNA A PARTIR DA CHÁCARA COGUMELO	180
6.1. O 'pai' na Chácara Cogumelo	181
6.2. A função paterna e a figura paterna	184
6.2.1. A figura paterna na oficina e a figura materna nas grandes organizações	185
6.3. Os pais dos pais na oficina	187
6.4. Os pais dos pais	189
6.5. O colonizador, o gestor e a figura paterna	191
6.6. Considerações Finais	200
BIBLIOGRAFIA	204
APÊNDICE: ANÁLISE METODOLÓGICA	219
1. O método - visão geral	220
2. O método aplicado as organizações - revisão bibliográfica	223
3. Método: reflexões e sugestões	225
ABSTRACT	231

AGRADECIMENTOS

Essa Tese é fruto do apoio de muitas pessoas que direta, ou indiretamente contribuíram para que ela se efetivasse, e que com certeza não conseguirei listar. A todos vocês sou muito grato.

Em primeiro lugar quero agradecer a todo pessoal da oficina de marcenaria da Chácara Cogumelo, além de todo o prazer que me propiciaram ensinando-me o ofício de marceneiro, sem eles nada do que está aqui existiria.

E em primeiro lugar também, sim são dois, quero agradecer toda a orientação, luz e carinho do amigo Fernando, que de longa data superou o papel de orientador - isso em si já seria digno de agradecimento - contribuindo na minha formação não só como pesquisador e professor, mas sobretudo como pessoa. O apoio e estímulo que recebo são alimentos para a alma.

Aos professores Ester, Liliana, Djair, Afrânio, Guillermo e Peter, não só pelos momentos que marcam os ritos de passagem, mas por toda contribuição ao longo de muito tempo e pelo que representam.

À diversas pessoas da EAESP/FGV. A todos da Biblioteca, que represento aqui na figura do Jura, meu vizinho; às 'meninas' (tu também Mari) da Coordenadoria de Pós Graduação, mulheres de verdade que têm um trabalho danado conosco; a todos do NPP, e em especial à Isolete e à Dani pelos sorrisos e cafés deliciosos; ao pessoal da área de suporte a informática por tanto agüentarem a minha ignorância com as áreas nebulosas desse computador; e à Maria José pelo companherismo.

Aos colegas de departamento que de uma forma ou de outra contribuíram para essa Tese. À Eloísa pela simpatia, carinho e seriedade para com o trabalho. Ao Mário, pelos ótimos papos, dicas e em especial por um alicate de última hora... E à Isabela, por tudo, pelo carinho e apoio, pela força nas nossas eternas substituições mútuas e por compartilhar outros desafios.

Aos meus amigos, que sempre representaram um estímulo para que eu desenvolvesse e fortalecesse minhas convicções, em todos os sentidos. Em especial,

pelos debates, dicas e inspiração para essa Tese: ao Tiago (não fosse tudo, pelas aulas de psicanálise), à Márcia (pelo calor e colo), ao Tchê (pelos debates e pelos dados) e à Nádia (por mostrar que é possível), ao Luis e à Laís (por fazerem o que fazem), ao Paulinho, à Érica e Marcos (os três pela assessoria no Direito); à Pilar (pela assessoria na História); e ao Rafael, por todo apoio, críticas, sugestões e dicas para o texto final; com essa Tese, por vezes invertemos nossos papéis o que propiciou a condição de estabelecermos a alteridade. A todos, por serem quem são.

À Rute pelo sorriso e por emprestar o quadro, ao Carlos Ribeiro, artista português, por ceder a imagem do Roots e por tê-la feito; e à Lígia pela sugestão da epígrafe.

Pelo apoio financeiro que viabilizou esse trabalho, ao CNPq pela bolsa nos primeiros 18 meses do Doutorado; à EAESP por me isentar das taxas do curso no período restante; e ao NPP por financiar as pesquisas que permitiram essa Tese.

À minha família, que sempre me apoiou e estimulou. Todos foram e são especiais na trajetória que escolhi trilhar.

À Helena, por tudo, pela serenidade e energia, paz e paixão, pela nossa história e nosso presente, pelos sonhos e por todo o amor.

"Você tem saudade do seu tempo de menino, Riobaldo. Ele me perguntou quando eu tava explicando o meu sentir. Nem não. Tinha saudade nenhuma. O que eu queria, era ser menino, agora, se pudesse possível. Eu já estava crespo da confusão de todos. Em desde aquele tempo eu já sabia que a vida da gente vai em erros, como um relato sem pé nem cabeça, por falta de sisudez e alegria. Vida devia ser como em sala de teatro. Cada um fazendo com forte gosto o seu papel, desempenho. Era o que eu acho. É o que eu achava."

Gumarães Rosa

INTRODUÇÃO

Essa Tese é fruto de uma pesquisa participante que realizei¹ na oficina de marcenaria da "Chácara Cogumelo". Fui empregado como aprendiz de marceneiro e trabalhei como todos os outros funcionários que lá trabalhavam entre dezembro/94 e fevereiro/95. O objeto de análise não está restrito a oficina em si, essa Tese não é, desta forma, caracterizada como um estudo de caso. A oficina em que foi desenvolvida a pesquisa de campo serviu, em primeiro lugar, como fonte de coleta de dados. Um tipo de coleta peculiar, pois o pesquisador inteiramente exposto a realidade investigada, vivenciando junto ao objeto (sujeito) as experiências que estes vivenciam no seu cotidiano de trabalho. É dessa vivência, e não só dos dados coletados, que pudemos obter boa parte das 'matérias primas' para a consecução desse trabalho que você tem em mãos agora. Além desse tipo peculiar de insumo, temos também o conjunto de obras consultadas e analisadas, que catalisaram nossa reflexão e nas quais encontra-se a sustentação das análises que estaremos elaborando.

A oficina é ponto de partida e ponto de chegada. Procuramos, nessa Tese, analisar os processos pelos quais a Administração (um conjunto de práticas sociais), de forma geral, e o Brasil (palco de nossas análises) em específico, participam da produção de divisões e tensões sociais que afetam as organizações e a sociedade. Nosso objetivo é desvendar as práticas pelas quais se produz um mundo social apartado em grupos que têm, não só condições materiais de vida muito distintas, bem como processam construções sociais da realidade díspares. Fomos colocados diante dessa dualidade da realidade na oficina.

As sociedades contemporâneas são, em si, multifacetadas se comparadas as sociedades tradicionais, mais 'fechadas' (LÉVI-STRAUSS 1970: 16 e ss; BRESLER, 1993a: 1.2), envolvendo um conjunto de modos de vida possíveis que não se reduzem a polaridade dos que se apropriam do excedente da produção econômica e os são excluídos disso. Contudo, procuramos focar, aqui, nossas análises na

¹ Sempre que estivermos nos remetendo a algum fato ou episódio relacionado a experiência etnográfica em si, estaremos utilizando a 1ª pessoa do singular, pois foi uma experiência pessoal minha. Em todos os outros momentos e análises que não se restringem aos aspectos vivenciados na Chácara Cogumelo, estaremos utilizando a 1ª pessoa do plural, pois são fruto de discussões, análises e reflexões com o Fernando e, em alguns pontos específicos, com outras pessoas.

interação/divisão dos grupos que detém o poder na sociedade e os grupos que estão a esses submetidos.

O trabalho em que desenvolvemos após a experiência etnográfica², concentra-se nos processos que sustentam essa divisão. Nosso argumento é que esses processos residem em dois fenômenos, interligados entre si: o modo de produção e acumulação que prevalece em nossa sociedade, que é em última instância fruto da ação administrativa dos gestores; e o tipo de sociedade que estamos analisando, sua formação e características atuais, o Brasil. Um pilar da tese é, dessa forma, o argumento em que o modo de produção capitalista é em si dual, um modo que nos dias atuais catalisa as divisões sociais, uma vez que esse modo de produção gera um desenvolvimento de produtos e serviços diferenciados e sofisticados que podem, em um primeiro momento, propiciar melhores condições materiais de vida para um pequeno grupo, excluindo um outro grupo dessas condições. O outro argumento é que o Brasil é um país que se constitui, enquanto tal, a partir de um rígido apartar social, e que desenvolve-se e legitima-se através da grande unidade de produção.

Procuramos trabalhar esses fenômenos através de uma abordagem interdisciplinar (PRESTES MOTTA, 1986b) a fim de contemplarmos toda a sua complexidade. Como o campo da Teoria das Organizações é um campo, em si, interdisciplinar, trabalhamos aqui com referências basicamente oriundas da Antropologia Social, da Sociologia, da Economia, da História e da Psicosociologia. Esses campos do saber foram imprescindíveis para as nossas análises. Procuramos tratar o processo de divisão social seguindo, principalmente a abordagem marxista, no que refere-se a análise da estrutura da sociedade, enquanto que para as análises da super-estrutura não nos restringimos a essa abordagem.

Estamos cientes dos riscos, de apropriação indevida, que nossa empreitada envolve, mas os assumimos de forma consciente. Como bem aponta ENRIQUEZ, Freud decretou o adeus a uma sociologia que se baseasse somente nas categorias econômico sociais. Não é somente porque um grupo de pessoas vive do seu trabalho manual, empregado em uma organização empresarial, que irá constituir-se enquanto

classe operária, além do que esses grupos (capital e trabalho) não são uniformes em si (1983: 50). Concordamos com Enriquez também quando ele sugere que seria necessário analisar, em cada situação, como se comportam os sujeitos que compõem um determinado grupo, mas isso seria mais adequado a um estudo de caso, e não a uma reflexão mais ampla como a que procuramos desenvolver aqui. Procuramos evitar os riscos de uma dualização simplista entre dominadores e dominados, mas diante da realidade de desigualdade social que apresenta-se diante de nós (vide os dados que apresentamos no ponto 2 dessa introdução), reconhecemos que por vezes focamos os problemas a partir dessa relação dual. Não podemos esquecer, também, que muitas vezes o poder hierarquizante estigmatiza as pessoas envolvidas nessas relações (GAULEJAC, 1996: 82).

Outro fator limitador das análises marxistas tradicionais, de forma geral, reside no fato dessas análises colocarem o econômico prevalecendo sobre o político (ENRIQUEZ, 1983, p.252). Acreditamos (e trabalhamos com isso ao longo da Tese) que os problemas econômicos são muito mais uma consequência por onde se exprimem processos culturais, políticos e psicossociais, não obstante boa parte da argumentação que legitima decisões políticas, em nossa sociedade, resida em bases econômicas - mas nesse caso, como em todos os outros o discurso não deve prevalecer sobre o conteúdo. As decisões que afetam as pessoas em suas vidas de forma geral (econômica também) são fruto de processos sociais dinâmicos em que fatores culturais, políticos e psicossociais são mais importantes para determinar as 'razões' das decisões que são tomadas dentre aqueles que detém o poder na sociedade, sendo o econômico usado para legitimar tais decisões e sendo, também, o econômico a esfera mais perceptível para a maior parte das pessoas. Essa é a abordagem que adotamos nesse trabalho.

De forma geral, procuramos analisar o processo de concentração do capital, no mundo, a partir da gênese do próprio capital (momento em que a contribuição de Marx se mostra imprescindível), analisando as transformações sociais que ocorrem interligadas a esse processo, a fim de não nos restringirmos a base material da

² Estamos usando o conceito mais amplo do método, no qual a pesquisa participante é uma das abordagens possíveis. Exploramos a questão metodológica no Apêndice dessa Tese.

sociedade, explorando, também, a subjetividade envolvida, principalmente no Brasil, nos processos de trocas sociais, processo sempre dual.

1. A divisão dos saberes, o trabalho e a desigualdade

O primeiro aspecto que chama nossa atenção para os processos de desigualdade social, reside na separação que funda a própria administração, a divisão dos saberes em saber intelectual e saber manual como saberes em oposição. Não é só pela divisão dos saberes em si, mas pelas distância (em todos os sentidos) das atividades de trabalho (no seu sentido mais amplo) que decorrem dessa separação (SIEVERS, 1994 e 1990:111). O pressuposto de toda a atividade administrativa se confrontou com a vivência da Chácara Cogumelo, na qual o saber mental/manual era indissociável no trabalho que executávamos enquanto marceneiros.

Essa desigualdade é uma dentre tantas outras (DUMONT, 1981: 69), e de tal forma se cristalizou no imaginário social que aparentemente aceita-se como legítima a diferença de condições de vida dos que vivem basicamente do seu saber mental e daqueles que vivem do seu saber manual, uma vez que uns são pagos para pensar e outros para fazer (como se essas coisas pudessem em qualquer situação estar dissociadas). *"A diferença entre trabalho superior e simples, entre trabalho qualificado e não qualificado decorre em parte, de meras ilusões, ou pelo menos de distinções que cessaram de ser reais, mas sobrevivem convencionalmente, por tradição"* (MARX, 1984: 1984: 222). De qualquer forma, *e de forma geral*, os que se ocupam das atividades reconhecidas como pensantes são melhor remunerados do que os que trabalham com a mão.

Da época em que TAYLOR sistematizou os princípios da Administração Científica, até os dias atuais, muita coisa mudou (e muita coisa permaneceu a mesma como veremos) e hoje, os efeitos da mundialização das atividades comerciais e financeiras, possíveis em boa parte pelos efeitos da revolução na tecnologia de informação, contribuem para uma maior percepção das desigualdades sociais. Dentro desse contexto contemporâneo, DUPAS, analisando os aspectos subjacentes ao conceito de exclusão social, argumenta que presenciamos uma *"elevação das aspirações de consumo de grande parte da população mundial. O encurtamento das distâncias*

entre os diversos países do mundo e a exacerbação da mídia global fizeram com que o modo de vida das sociedades de consumo ocidentais, apesar de não estar acessível a todos nem mesmo nos países ricos, fosse tomado como padrão" (DUPAS, 1999: 17).

O crescimento dos bens de luxo é, sem dúvida alguma, impressionante (FERRER, 1998: 100 e ss.), de carros que custam algumas centenas de milhares de dólares, a relógios que custam outras dezenas de milhares de dólares podemos encontrar uma infinidade de produtos/serviços que são veiculados a todos, sendo acessíveis somente a um pequeno grupo. Nesse aspecto, os que são melhor remunerados em nossa sociedade usufruem dos efeitos da mundialização, pois não restringem suas opções de consumo as ofertas da produção local sem serem submetidos aos efeitos perversos da mundialização. De certa forma, todos nós da classe médias, nos beneficiamos disso também.

Contudo, esse processo de integração econômica é maior para os fluxos de produtos e, principalmente, para o fluxo de capitais do que o é para o fluxo do trabalho (BERNARDO, 1991, p.6) no processo de internacionalização atual. Isso se torna mais relevante quando lembramos que esse processo de internacionalização não é o primeiro que presenciamos³, e que no período entre 1850/1913, o fluxo de trabalhadores era tão relevante quanto o fluxo financeiro (HOBBSBAWM, 1995, p.39), ambos superiores ao fluxo de produtos.

Todas as facilidades que são colocadas ao fluxo de capitais nos dias atuais, aparecem como empecilhos nas condições de trabalho para a maior parte da sociedade. Desde a queda da remuneração da mão de obra que foi, e está sendo, terceirizada (FERRER, 1998: 90) até os efeitos da flexibilização dos contratos de trabalho, não só no Brasil (essa não é uma discussão pontual) mas no mundo de forma geral (SALAMA, 1999: 78 e ss.) a remuneração do trabalho e as condições gerais de execução do trabalho tem decaído para a maior parte da população.

³ HOBBSBAWM indica 3 períodos em que há aceleração da internacionalização durante o segundo milênio, no século XIII (através da ação do Império Mongol); no século XVI (com a expansão marítima) e no final do século XIX, com o processo de industrialização.

O crescimento do custo da mão de obra mundial (em salários e em direitos sociais) observado até a década de 1980 se tornou um problema, que dentro da lógica instrumental que orienta a ação organizacional, foi solucionado com as vantagens das novas tecnologias que foram colocadas em ação no processo de produção. A revolução tecnológica em vigor é "*essencialmente poupadora de mão de obra*" (DUPAS, 1999: 19) e em geral, a tendência "é de que os líderes das cadeias mundiais e seus fornecedores globais gerem menos empregos diretos e formais por dólar adicional investido" (DUPAS, 1999: 77).

É poupadora de mão de obra pois produz um aumento da produtividade que muitas vezes pode dobrar em poucos anos, como podemos observar no caso das montadoras brasileiras: no período de 1991 a 1995 realizou um crescimento da produtividade de 78% - de 8,8 veículos/hora/trabalhador para 15,7; enquanto o emprego de mão de obra caía em 5%, de 109.400 para 103.900 empregos (Apud FERRER, 1998: p.97)⁴.

Os operários não são os únicos a serem afetados pela redução de ofertas de postos de trabalho, que atingem também os executivos: em 1980, mais de 1 milhão de cargos de gerência média foram eliminados só nos Estados Unidos. FERRER lembra, também, que os novos setores que se desenvolvem nos dias de hoje, não geram emprego, comparando a General Motors, que já chegou a ter 700 mil funcionários, com a Microsoft que tem uma força de trabalho em torno de 14 mil pessoas (FERRER, 1998: 99).

O Aumento de produtividade casado a redução de pessoal tem como consequência o aumento do valor das grandes empresas. Contudo, chama a atenção um fato ocorrido com as bolsas de valores no dia 08/03/96: diante do anúncio da criação de mais 715 mil empregos nos Estados Unidos que, atrelado à ameaça inflacionaria, o índice Dow Jones apresentou a maior queda percentual (3%) desde 15/11/91, caindo "as mesmas cotações subiram anos antes, quando a Xerox anunciou demissão de dezenas de milhares de pessoas (FORRESTER, 1997: 106). Como estratégia política, o desemprego aparece como o "*disciplinador nato da força de trabalho*" (FERRER,

1998 90), que diante do cenário atual não teria condições de reivindicar melhorias salariais e a favor de melhores condições sociais

A ausência de barreiras ao capital favorece também a otimização do uso da mão de obra em diversas regiões do mundo, aplicando-se o capital nos locais em que o seu custo/benefício se mostra mais atraente. É essa lógica que está por traz, por exemplo, das decisões de localização das zonas de processamento de exportações. De acordo com SASSEN o que define essa tipo de decisão: "é o acesso a mão de obra barata, disponível para os estágios de intenso emprego nos processos de produção da empresa. A isenção de impostos e de exigências quanto aos locais de trabalho, nessas zonas, constituem incentivos adicionais" (SASSEN, 1998: 34). As transnacionais aproveitam esse tipo de mobilidade. Outro exemplo: a Nike empregava, em 1990, 8 mil pessoas em seus quadros administrativos, e 75 mil na produção de seus produtos, a maior parte localizada na Indonésia "*onde meninas e jovens recebem 15 centavos por hora*". Um par de tênis é produzido ao custo de cerca de US\$ 5,60. Em 1992, Michael Jordan teria recebido US\$ 20 milhões para promover os calçados Nike: "mais do que a massa de salários pagos em um ano nas fábricas da indonésia" (DOWBOR, 1998: 1998: 69)

O desemprego como forma de conter os avanços salariais, novamente não representa um fato novo no nosso sistema de produção: "*Os verdadeiros fatos, dissimulados pelo otimismo econômico são esses: os trabalhadores despedidos pela máquina são transferidos da fábrica para o mercado de trabalho e lá aumentam o número das forças de trabalho que estão a disposição da exploração capitalista*" (MARX, 1984: 505).

O crescimento do desemprego é geral, atingindo as nações mais ricas e as mais pobres, como apontam HAUSSON e KEY: "*em 1.958, a França tinha 25 mil desempregados. Hoje, em 1996, tem quase 3,5 milhões. Não se trata de um fenômeno francês, longe disso. O Fenômeno é planetário. Existem cerca de 120 milhões de desempregados no mundo, 35 milhões dos quais nos países*

⁴ Fonte: Dieese e Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, 1996: "Globalização e o setor automotivo - a visão dos trabalhadores".

*industrializados, 18 milhões na Europa*⁵" (apud FORRESTER, 1997: 84). E a assistência ao desempregado não é capaz de atender a todos, GAULEJAC informa que desses 3 milhões de desempregados franceses, somente 600 mil eram beneficiados pelo auxílio desemprego do governo francês (GAULEJAC E LEONETTI, 1995: cap.17)

Em 1999, o Brasil já era o 3º país com maior numero de desempregados, com 7,7 milhões de pessoas nessas condições. Em 1990 esse número era de 2,3 milhões (8º lugar nesse estranho ranking). "Nos últimos 25 anos (1975 - 1999), o desemprego aberto no mundo aumentou de 2,3% da população economicamente ativa, para 5,5%" (PINHEIRO, 1999: b5). Nos países desenvolvidos, nesse mesmo período, o desemprego passou de 4,04% para 6,18% (aumento no período de 53%), enquanto nas nações não desenvolvidas, passou de 1,79% para 5,35% (aumento de 200%). De acordo com dados de Pochman, do Centro de Estudos Sindicais e da Economia do Trabalho da Unicamp (com base em pesquisa em 141 países), o total de desempregados em 1975 era de 37,8 milhões, e em 1999 era de 138 milhões, ligeiramente superior ao dado indicado acima (apud PINHEIRO, 1999: b5).

Paralelo ao desemprego, todos os salários são afetados, de executivos e operários (FERRER, 1998: 103), mas o decréscimo é desigual, pois "são crescentes as desigualdades de renda entre os mais ricos e os mais pobres, entre as rendas do trabalho e as do capital, mas também no interior das rendas de trabalho" (SALAMA, 1999: 31/2). O Banco Mundial estima que a diferença entre a média dos salários mais baixos e a média dos mais altos (média mundial) é de 1 para 60. (DOWBOR, 1998: 1998: 69)

Apesar das empresas se beneficiarem das reduções dos níveis de emprego e dos níveis salariais (reduzindo seus custos), isso não é do interesse econômico de qualquer empresa, pois reduz-se assim o número (e o poder de compra) de consumidores potenciais. Talvez por isso mesmo, o desemprego pode ser visto como mais um dos motivos pelos quais podemos entender a explosão dos bens de

⁵ Fonte: HASSOUN, M. E KEY, F. *Les Coulisses De L'emploi*, Arléa, 1995.

consumo sofisticados destinados a uma pequena elite (que aumenta o apartar material da sociedade). De qualquer forma "*o 'milagre dos pães' é uma ilusão, o dinheiro por si só não produz dinheiro, sem a intervenção do trabalho, e se parece produzi-lo no setor financeiro, também nesse caso ele vem do trabalho, ainda que mediado por múltiplas vias e por mecanismos dificilmente perceptíveis*" (SALAMA, 1999: 55). Vamos nos deter agora a análise de alguns números para demonstrar os efeitos desse modo de produção no apartar social.

2. A divisão social e a exclusão em números:

Todos os índices que podemos apresentar aqui para demonstrar o contexto em que essa Tese é elaborada (o contexto da divisão social, da desigualdade extremada e dos processos de exclusão), são limitados e apresentam vários modos de interpretação. A melhor forma de contribuirmos para que qualquer leitor identifique esse estado de desigualdade é através de um conselho que ultrapassa os limites dessas páginas: vá conhece-la na realidade, convivendo com ela própria, a desigualdade.

Os índices em si que estaremos apresentando a seguir são indicativos, mas não captam a realidade pois, por um lado, não contabilizam as atividades econômicas informais, que nos países mais pobres e com tradição de atividades informais, representam boa parte da riqueza gerada na sociedade (SALAMA, 1999: 18), por outro lado, superestimam o valor do produto das nações conhecidas como desenvolvidas, pois contabilizam valores que em si poderiam ser questionados como sendo representativos do aumento de riqueza - investimento em despoluição, conserto de carros, consumo de vitaminas em cápsulas, etc. (DUMONT, 1981: 45). Romper as 'muralhas invisíveis' de nossas babilônias contemporâneas (emprestando a expressão de SEVCENKO) permite-nos ir além, e se utilizamos um olhar investigativo e sem pré concepções muito rígidas, podemos descobrir um universo simbólico muito rico, ao mesmo tempo que podemos destruir alguns mitos, que são tão sólidos quanto os castelos de areia com os quais uma criança brinca a beira mar.

2.1. O Brasil e os números da divisão

A concentração da renda brasileira é famosa, e podemos percebê-la a partir dos agentes que administram a produção da riqueza, as empresas. No Brasil "20% das empresas produzem 80% do PIB e a faixa seguinte de 20% [das empresas] responde por mais 15% [do PIB], donde se conclui que 60% das empresas produzem apenas 5% do PIB" (FERRER, 1998: 95). Como veremos no capítulo 4, a atividade produtiva baseada na grande unidade de produção sempre predominou no Brasil, diferente de outros países centrais em que a concentração de capital ocorreu através de um processo de crescimento dos próprios agentes econômicos ao longo do tempo.

A concentração da riqueza na mão de poucas empresas é coerente com a distribuição da renda das pessoas físicas. "Nas tabelas estatísticas do Banco Mundial, o Brasil figura como o único país onde os 10% das famílias mais ricas, detêm mais da metade do produto social, 51,3% para ser preciso⁶" (apud DOWBOR, 1998: 51). Apesar de sermos destaque no cenário internacional, não fugimos a regra. "No final dos anos 80, conforme o Pnud (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento)⁷, 20% da população mundial detém 82,7% do conjunto da renda, os 20% seguintes [população]⁸, 11,7% [renda], e os 60 % restantes apenas 5,6% da renda produzida pelo conjunto do planeta" (SALAMA, 1999: 29). A produção da riqueza, através da atividade empresarial se concentra da mesma forma que o excedente da produção é concentrado na mão de algumas famílias, ou ainda, concentra-se em um mesmo espaço geográfico (apesar da ausência de barreiras para o fluxo do capital).

A região metropolitana da Grande São Paulo é responsável por produzir 48% do produto industrial líquido no Brasil (SASSEN, 1998: 48). Como aqui, a desigualdade mundial mantém a mesma coerência de manter os mais ricos unidos em um mesmo espaço, dispersando a pobreza e a miséria. "O último quintil, que lembramos, detém mais de 80% das rendas, é quase que integralmente composto por uma população que vive nos países desenvolvidos⁹ (apud SALAMA, 30). A distribuição de renda, no

⁶ Destaque nosso. DOWBOR utiliza dados retirados da tabela 30 do *World Development Report*, 1995, p.220, *The World Bank, Washington*, 1995 (os dados do Brasil se referem a situação em 1989).

⁷ Avaliados em dólar corrente, não levando em conta o poder de compra em cada país.

⁸ Os colchetes [...] estão sendo utilizados sempre que inserirmos alguma explicação ao texto que reprovimos

⁹ Conforme relatório do Pnud, 1992, ps. 97 e ss.

interior das nações, é mais desigual em países da América Latina e da África e, de acordo com o relatório da *United Nations Conference For Trade And Development* (UNCTAD), o Brasil foi considerado o líder da (isso é, o que apresentava a pior) desigualdade em 1997 (apud SALAMA, 31).

Como apontamos, o trabalho, a possibilidade de acesso a postos de trabalho e condições de exercê-lo estão na raiz desses números que afastam os mais ricos e os mais pobres. De acordo com a "Pesquisa Mensal de Emprego (pme) do IBGE (2000)¹⁰, nas estimativas do mês de janeiro/00, sobre uma população investigada de 17.754.807 pessoas:

7.346.108, estavam empregadas com carteira assinada;

4.458.021, estavam empregadas sem carteira assinada;

3.862.116, trabalhavam por conta própria;

726.849, eram empregadores; e

1.361.713, estavam desempregadas.

Como alertamos, os números são traiçoeiros, pois encobrem diferenças importantes. Dentro de cada categoria, temos situações tão díspares quanto, por exemplo, a de um advogado que pode trabalhar de forma autônoma com rendimentos próximos aos 20 mil reais por mês, e a de ambulantes que faturam valores próximos aos do salário mínimo, dependendo da região em que se encontram, ambos identificados como "trabalhadores por conta própria". De qualquer forma, se levarmos em conta, que "os trabalhadores por conta própria recebem entre 50 e 80% dos salários pagos aos empregados com carteira, enquanto os empregados sem carteira recebem entre 28 e 61% dos salários dos empregados com carteira assinada¹¹" (SABOIA, 1995: 1995: 97). Dessa forma, percebemos que 41,4% (do total investigado na pme do IBGE) das pessoas (os trabalhadores com carteira assinada em janeiro/00), recebem, de forma

¹⁰ Referente ao trabalho principal, população com idade mínima de 15 anos (tabela 1); resultados totais das regiões metropolitanas de Recife, Salvador, Belo horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre: por posição na ocupação.

¹¹ A variação se refere a diferenças regionais (por ex. em São paulo e Porto Alegre elas são menores). SABOIA apresenta essas informações com base na "pme", de 1982 a 1995, do IBGE.

geral, mais que os 46,9% (que ou trabalham sem carteira ou por conta própria), além de, em geral, estarem submetidos a melhores condições de trabalho.

Nesse contexto, a Pesquisa Nacional por Amostra de domicílios (PNAD), sintetizando os dados de 1996¹² (IBGE, 2000), apontava 22,9% das famílias brasileiras na faixa de rendimentos abaixo de 2 salários mínimos (SM), sendo que ocorre maior incidência nessa faixa na região Nordeste com 40,6% das famílias recebendo menos de 2 SM, e menor incidência na região Sudeste em que 14,1% das famílias se encontram nessas condições. Na faixa que compreende as famílias com rendimentos superiores a 20 SM (no total Brasil é representado por 8,4% das famílias), essa proporção se inverte (estão aí 11,4% das famílias do sudeste e apenas 5,4% das famílias do nordeste).

Esses dados são úteis para ilustrar a desigualdade da apropriação do produto nacional mas estão longe de indicar a que ponto chega a desigualdade, pois encobrem os grupos que se situam nos limites das faixas. Como vimos com DOWBOR (1998: 51), 10% das famílias concentram mais de 50% do produto. A contrapartida dessa fantástica concentração é que "57 milhões de pessoas vivem abaixo da linha de pobreza no Brasil" (CHAUÍ, 2000: 19).

Antes de prosseguirmos com mais números sobre a realidade em que nos encontramos (e a fim de dar um alívio aos 'numerofóbicos'), vamos levantar dois pontos aqui. Em primeiro lugar, diante dessa realidade cabe nos questionarmos para que e para quem ensinamos, lecionamos, enfim, preparamos a formação em Administração. Recentemente tem se tornado avassalador o ensino nas *business schools* orientado para a experiência (ou do discurso) das grandes corporações, transnacionais de forma geral, em que a maior parte dos modelos, das estruturas, estratégias e práticas administrativas de forma geral, que procuram espelhar o movimento dessas empresas. Pelos dados do IBGE percebemos que o total da população nacional que pode ser atingido no seu posto de trabalho por esse tipo de prática, não ultrapassa os 41,4% da população brasileira (os que trabalham com

¹² Separado em famílias por classe de rendimentos médio mensal familiar, em classes de salários mínimos (valor do SM em setembro/96 igual a CR\$ 120). Fonte: PNAD, síntese de indicapres 1996, RJ, IBGE, p.163 (tabela 7.4.1) obtidos em consulta ao sítio do IBGE (00. Obs.: os dados referentes a Região Norte Urbano excluem a população rural de Rondônia, Acre, Amazonas, Pará, e Amapá.

carteira assinada), que na verdade representam bem menos do que isso (como veremos adiante com os dados da população mundial) porque nesse total temos também uma grande parte empregada em pequenos estabelecimentos industriais, comerciais e de serviços. Como ENRIQUEZ apontou, o discurso da administração é um discurso de poder (1997: 29). Nesse sentido, o ensino da administração, que pretende-se ensino das 'ciências' da administração, nada mais é do que o exercício da prática do poder.

Em segundo lugar, percebemos a importância de se investigar unidades de produção como a oficina de marcenaria da Chácara Cogumelo, pois esse tipo de unidade de produção (artesanal ou semi artesanal, pequena e muitas vezes 'ilegal') é responsável em grande parte pela ocupação de 46,9% da população brasileira (referentes aos empregados sem carteira e trabalhadores por conta própria). Como já alertamos, os números são evasivos, pois desse total teríamos que *subtrair* os 'profissionais liberais' e *adicionar* os empregadores desse tipo de unidade produtiva.

Um número um pouco mais preciso da realidade em que insere-se a oficina de marcenaria, pode ser encontrado nos dados sistematizados pelo SEBRAE (a partir dos dados disponibilizados pelo IBGE), indicando que "*o número de artesãos no país está em torno de 8,5 milhões, movimentando US\$ 3 bilhões em negócios por ano*" (apud OESP, 11/01/00). Uma primeira leitura desse número poderia nos levar a ilusão de que temos mais artesãos - 8,5 milhões - do que profissionais de organizações empresariais - menos de 7,4 milhões com carteira assinada, mas isso de novo esbarra na imprecisão dos números, pois tanto parte desses artesãos pode ter carteira assinada, quanto parte dos que tem carteira assinada se encontra distante do universo das grandes organizações. De qualquer forma, se a preocupação (dentro do campo da Teoria Organizacional) se encontra próxima ao impacto social da ação administrativa, há respaldo para análises de pequenas unidades de produção.

Vamos voltar aos números. Um dos números que salta aos olhos de todos diante da desigualdade sócio-econômica brasileira, referem-se aos índices da violência. "Nosso atual obituário por homicídios supera o de todas as guerras que ora se desenvolvem no mundo. Na Argélia, nos últimos seis anos, já caíram 70 mil pessoas; no Brasil, os

homicídios que eram 17 mil em 1979, hoje [1997] estão em torno de 50 mil. Na guerra da Bósnia, morreram 70 mil ao longo de 5 anos - média de 14 mil/ano" (CONJUNTURA ECONÔMICA, 12/97, p. 48). Vivemos uma guerra civil camuflada. Um bairro de São Paulo, o Jardim Ângela, em 1997 registrou 111,5 assassinatos por 100 mil habitantes, superior aos 84 registrados em Medellín (TEIXEIRA, 1998, p.41).

Não estamos sugerindo aqui que a causa de toda a violência resida na ação dos grandes grupos econômicos (e na conseqüente concentração da renda), mas que a desigualdade social (que é fruto dessa ação) é uma das causas dessa violência. Além do problema social em si (que já é suficiente) essa violência implica na perda de um potencial produtivo, gerador de riqueza e de postos de trabalho. A violência é importante aqui também, porque ela demonstra como a sociedade fortalece o seu apartar, pois diante de tamanha ameaça o que pode um sujeito da classe média fazer? Investir em segurança, e é o que tem ocorrido.

O setor de seguros registrou, em 1996, um faturamento de R\$ 15,5 bilhões, sendo R\$ 10 bilhões alocados "no campo do seguro contra roubo e furto de automóveis, caminhões e cargas", equivalente ao dobro do PIB da Bolívia, e quase igual ao do Uruguai. Diante disso, no mesmo ano, tínhamos 1 milhão de pessoas na área de segurança (CONJUNTURA ECONÔMICA, 12/97, p.45). CHAUI atualiza e amplia a análise desses gastos: R\$ 37 bilhões (19 pela iniciativa privada e os outros, pelo poder público) foram despendidos com segurança eletrônica, vigilância, seguros, segurança pública e sistema carcerário¹³.

Esses dados ganham outra dimensão quando analisamos as pesquisas do BID que confirmam estudos prévios do IBRE: "a criminalidade no Brasil está consumindo algo equivalente a US\$ 84 bilhões por ano com a explosão da violência (...) nosso país está perdendo cerca de 10,5% de seu PIB em conseqüência" disso (TEIXEIRA, 1998, p.39), que representa 4,6 vezes os gastos com saúde e saneamento ou 5,6 vezes toda a despesa com educação e cultura.

13 A título de curiosidade, se unirmos esse dado com os 57 milhões de brasileiros que vivem abaixo da linha de pobreza, numa conta simples, teríamos que esse gasto geraria renda de mais de R\$ 50 por pessoa por mês, o que pode parecer pouco para alguém das classes médias altas, mas não é para pessoas nessas situações.

Como dissemos acima, são recursos desperdiçados e que afetam a vida da sociedade como um todo. Além disso, o apartar social, quando lido através desses dados nos faz refletir também a respeito da enorme distância das condições materiais de vida que as pessoas podem ter. De um lado uma pequena parcela usufruindo do que a de melhor com o desenvolvimento tecnológico, enquanto a grande maioria enfrenta o desafio da sobrevivência básica no seu dia a dia. Essas diferenças nas condições materiais de vida relacionam-se também a aspectos simbólicos, afetando a subjetividade das pessoas, pois propiciam diferentes formas de inserção social, e por conseguinte diferentes formas de se construir, socialmente a realidade. Esse é um dos aspectos que mais chamou nossa atenção na experiência etnográfica que realizamos, através da passagem entre o mundo das *business schools*, do trabalho intelectual e da proximidade com os que se apropriam do excedente econômico; para o mundo artesanal, do saber manual e da desapropriação material; passagem em que reside boa parte do sentido (e não motivação¹⁴) para desenvolver essa Tese na forma em que ela se apresenta para você, leitor.

2.2. O cenário internacional e os números

Como já salientamos, a situação que encontramos no Brasil pode ser mais extremada do que a que ocorre no cenário internacional, mas está coerente com o mesmo padrão de evolução da divisão social. A desigualdade é um processo não só mais amplo, mas também em movimento crescente. DUMONT, informa que a relação entre países ricos e pobres teria passado de 2 por 1, em 1700, para 40 por 1, em 1975 (DUMONT, 1981). Em discurso no dia 12/01/00, Jimmy Carter apontou que "no início do século o grau de diferença entre os países mais pobres e os mais ricos era da ordem de nove contra um. Ou seja os ricos detinham nove vezes mais do que os pobres. Em meados do século, o número aumentou para algo como 35 vezes. Hoje está em torno de 72" (SHIRTS, 2000: c2). Infelizmente não temos confirmação de fontes dessas duas informações. Mas, encontramos um dado próximo ao indicado por Shirts em relação ao que Carter apontou ser uma riqueza 72 vezes maior, na verdade, encontramos 78.

¹⁴ Para uma análise mais aprofundada da diferença entre o sentido do trabalho e o que hoje se chama motivação, uma ficção vide SIEVERS (1990:110).

TEIXEIRA (97) trabalhando com dados do Banco Mundial, através da separação das nações entre ricas, pobres e paupérrimas afirma que "as 45 nações consideradas abaixo da linha de pobreza tinham em 1993 uma renda per capita média de apenas US\$ 300, enquanto a mesma renda dos 24 mais ricos avançava além dos US\$ 23 mil. Ou seja 78 vezes maior" (p. 55). A divisão atinge também a riqueza das nações. De um lado, os países ricos, que no mesmo ano base de 1993, "detinham 78,8% do produto nacional mundial; de outro, os países pobres, que têm uma insignificante parcela de 1,5% dos US\$ 23,1 trilhões que formam a riqueza do mundo" (TEIXEIRA, 1997, p.55), e se no Brasil CHAUÍ indica 57 milhões de pessoas vivendo abaixo da linha de pobreza, essa situação atinge 1,5 bilhão de indivíduos no mundo (TEIXEIRA, 97).

Uma coisa está ligada a outra, pois "a população dos países pobres vai além de 3,09 bilhões de indivíduos, enquanto o bolo mais importante da riqueza terráquea beneficia apenas 816 milhões de habitantes. Dito de outro modo, US\$ 18,2 trilhões [78,8% do total de US\$ 23,1 trilhões] cabem às populações ricas, enquanto as populações pobres dispõem de apenas US\$ 346 bilhões [1,5%]." (TEIXEIRA, 1997, p.55)¹⁵.

Desigualdade que pode ser confirmada em outras fontes. De acordo com SALAMA essas desigualdades acentuaram-se: entre 1960 e 1991 a parte dos 20% mais ricos passou da concentração de 70% para 85% da riqueza mundial, e a dos 20% mais pobres, no mesmo período, baixou de 2,3% para 1,4% (Pnud, 1996, p.15), o que é expresso, em outro referencial, pelos dados da UNCTAD: em 1960, os 20% mais ricos recebiam 30 vezes mais que os 20% mais pobres, em 1996 essa diferença passou para a ordem de 60 vezes a mais (apud SALAMA, 30).

Isso se expressa, de outra forma ainda, em todos os indicadores sociais que pudermos vislumbrar: "nos países ricos, a esperança média de vida ia além dos 77 anos, o analfabetismo, segundo a UNESCO, era inexistente, já que inferior aos 5% (...) nos países de renda média alta, a expectativa de vida era de 69 anos, a taxa de

¹⁵ DOWBOR (53) apresenta outros números, trabalhando com dados de 1995, que não interferem na proporção da desigualdade: "o 1º mundo controla 16,5 trilhões de dólares sobre um PIB mundial de 21,5 trilhões, enquanto os 2/3 mais pobres ficam limitados a cerca de um trilhão".

analfabetismo entre adultos era de 14% (no Brasil, 20%); finalmente, os países pobres registravam uma esperança de vida de apenas 59 anos, uma taxa de analfabetismo de 50%" (TEIXEIRA, 1997, p.55)¹⁶.

De novo temos que ter cuidado com as artimanhas dos números, pois apesar de estarmos correlacionando dados econômicos com indicadores sociais, há sempre casos em que essa aproximação é mais complicada, como na comparação que podemos fazer entre os Estados Unidos, que apresentam um PIB *per capita* de 20,9 mil dólares e uma expectativa de vida de 76 anos, enquanto a Costa Rica apresenta um PIB *per capita* de 1,7 mil dólares e alcançou uma expectativa de vida de 75 anos (DUPAS, 1999: 32). De qualquer forma não é esse o ponto que queremos explorar e a aproximação dos indicadores econômicos e sociais, de forma geral é aceita como válida pelos órgãos nacionais e internacionais que fornecem os principais dados que estamos aqui trabalhando.

Vamos analisar com mais cuidado os dados sobre a movimentação desses valores pelas transações comerciais. "Enquanto as exportações dos países mais pobres chegavam em 1993 a apenas US\$ 156 bilhões, as dos países mais ricos iam além dos US\$ 2,9 trilhões. Para importações de US\$ 188 bilhões dos pobres, as compras dos ricos chegavam a US\$ 2,8 trilhões (TEIXEIRA, 1997, p.56). Países ricos que concentram a maior parte das grandes corporações também, e nesse ângulo a divisão se repete: "em termos de volume de produção, as empresas transnacionais são responsáveis por um faturamento da ordem de 5 trilhões de dólares, algo como 25% do PIB mundial. O impacto sobre o emprego, no entanto, evolui inversamente" (DOWBOR, 1998: 1998: 63).

Voltaremos à criação de empregos, mas vamos antes ver um dado sobre o investimento estrangeiro direto (IED), argumento de alguns que querem enaltecer as vantagens do crescimento do comércio mundial. Os maiores receptores do IED são os próprios países ricos de acordo (SASSEN, 1998: 29), além disso, em algumas nações,

¹⁶ "Outro indicador que faz a diferença se encontra no uso da energia (equivalente de petróleo). Em 1993, o consumo per capita dos países pobres estava em torno de 335 quilos. No mesmo ano, o consumo nos países ricos chegava a 4.495 quilos" (TEIXEIRA, 1997, p.56), nos países menos pobres, o consumo *per capita* era de 1.500 quilos, e nos países em desenvolvimento, 2.369 quilos.

o investimento em países considerados do 3º mundo, tem decaído, como no caso da Alemanha, que de um investimento de 2,3 bilhões de marcos em 1983 passou para um investimento de 0,7 bilhões de marcos em 1986 nesses mesmos países (KURZ, p.169). Os dados estão desatualizados, mas vamos tentar aproxima-los de nossos dias: "do total de 1.95 trilhões de dólares de IED no mundo, em 1992, 1.17 trilhão veio dos EUA, Grã Bretanha, Japão ou Alemanha; cerca de 3/4 do total foi investido em países já desenvolvidos" (TILLY, p.5).

Voltamos a capacidade de geração de postos de trabalho desses investimentos que é, intrinsecamente ligado a tecnologia utilizada através desses investimentos. Já no começo da década de 1980, a OIT divulgou relatório em que afirmava que as novas tecnologias empobreciam o 3º mundo (KURZ, 168). De acordo com o balanço mais atualizado da própria OIT, "o número total de postos de trabalho, criados diretamente pelas empresas multinacionais no mundo equivale mais ou menos a 3% da população ativa mundial" (DOWBOR, 1998: 63). A OIT calcula que para cada emprego criado diretamente, cria-se mais um ou dois postos.

Devemos investigar aonde são criados os postos de trabalho oriundos dos investimentos das transnacionais. "Em 1992, do total de 73 milhões de empregos [criados pelas transnacionais], 44 estão situados nas matrizes dos países de origem (fundamentalmente EUA, Alemanha, Japão e uns poucos mais), 17 em outros países desenvolvidos e 12 nos países em desenvolvimento¹⁷" (DOWBOR, 1998: 1998: 63/4). Esse direcionamento ocorre em paralelo a um dado apontado no final da década de 1980, no qual 80% do comércio internacional dos EUA ocorria no interior das corporações transnacionais (SASSEN, 1998: 29), apontando uma tendência do crescimento do poder das transnacionais sobre as nações, bem como a concentração da geração de postos de trabalho.

Isso pode ser visualizado na já conhecida tabela em que MORGAN (1986: 307) compara os PIBs nacionais com o faturamento das maiores organizações mundiais, ou ainda em casos como o da Esso, cujo faturamento em 1990 (90,5

bilhões de dólares) foi maior do que o PIB de 15 países europeus, além de ter sido maior do que o PIB da maior parte dos países asiáticos, africanos e latino americanos de acordo com TILLY (p.15). Um de seus argumentos, ao explorar esse tipo de comparação, é que "tanto a globalização das diversas atividades econômicas e a criação de organizações supranacionais poderosas, estão minando a capacidade dos estados de monitorar e controlar os fluxos e estoques monetários (...) minando a capacidade de efetivar suas próprias políticas sociais" (TILLY, p 15).

Voltamos aos problemas sociais através do enfraquecimento dos estados nacionais em lidar com suas próprias desigualdades, que diante desse cenário, passam a depender do auxílio internacional para desenvolver (através de organizações do terceiro setor ou não) políticas que procurem remediar a situação social nesse cenário econômico, o que se torna urgente diante de dados como os da "taxa de mortalidade infantil dos menores de 5 anos que era [na década de 1990] de 144 por 1.000 nos países mais pobres; de 63 entre os países pobres; de 43 nos países medianos (alcançando no Brasil os 63 por 1.000) e de apenas 9 mortes por 1.000 nos países ricos (...) a chamada assistência aos países em desenvolvimento por parte do universo rico (OCDE), que no início da década foi de US\$ 57 bilhões caiu para US\$ 54 bilhões em 1993. A contribuição dos países mais prósperos foi, nessa data, de apenas 0,25% do PNB dos EUA; 0,26% do produto do Japão; e 0,37% da Alemanha; os países baixos, a Noruega e a Suécia se aproximaram da meta da ONU: doação de 1% do PIB. Quando se considera que as exportações dos 24 países mais ricos chegavam em 1993 a US\$ 2,9 trilhões, em comparação com apenas US\$ 800 bilhões dos demais 131 países, a doação de pouco mais de US\$ 50 bilhões é insignificante" (TEIXEIRA, 1997, 57). Com dados similares, DOWBOR (com base em dados do IDH da ONU), compara-os as transferências inversas, do fluxo do montante (somando remessas de lucros, serviço da dívida, etc.) que sai dos países que recebem essa assistência internacional, para os países ricos, montante que representa aproximadamente 500 bilhões de dólares ao ano, concluindo que o que é revertido em assistência representa um décimo do que é retirado desses países (DOWBOR, 1998: 1998: 54).

¹⁷ Fonte: OIT: El empleo en el mundo; 1995, p. 52. "Os cálculos da OIT são generosos [em relação aos 3% de empregos mundiais criados], pois para uma população ativa de mais de 2 bilhões nos países em desenvolvimento,

Essa assistência é, contudo, essencial para minimizar os efeitos do processo de exclusão global que presenciamos, mas incapazes de resolvê-los pois lidam com efeitos e não com as causas.

3. Considerações sobre a desigualdade social e a exclusão

O processo de desigualdade social que apresentamos em números acima, atinge o seu ápice através da exclusão de indivíduos do sistema, e de forma geral se caracteriza como um fenômeno urbano. De acordo com LEONETTI, o processo de exclusão é crescente nas grandes cidades, por 3 razões: uma de *ordem econômica*, relacionada aos aumentos de produtividade, em função do progresso técnico e da reestruturação do mundo do trabalho; uma *ligada aos laços sociais e familiares* (indivíduos privados da proteção que constitui os tecidos relacionais, ao mesmo tempo que o estado não cumpre esse papel para aqueles que perderam isso); e a terceira de *ordem simbólica*, ligada a um sistema de valores da sociedade que define, por omissão, os excluídos como sendo seres sem valor e sem utilidade social (GAULEJAC e LEONETTI, 1995, p.21), Leonetti acrescenta que dentre diversos fatores que levaram ao interesse na investigação dos processos de exclusão, encontra-se os problemas relacionados ao desemprego.

Nesse sentido, "a exclusão contemporânea é diferente das formas existentes anteriormente de discriminação ou mesmo de segregação, uma vez que tende a criar, internacionalmente, indivíduos inteiramente desnecessários ao universo produtivo, para os quais parece não haver mais possibilidades de inserção" (WANDERLEI, 25). Os estereótipos e preconceitos passam a funcionar como 'mediadores' da exclusão (JODELET, 59). Dentro dessa lógica, na nossa sociedade, o desemprego se torna muito mais 'uma solução' do que um problema, pois transmite-se a idéia de que o desempregado é o único responsável pela situação em que se encontra (GAULEJAC e LEONETTI, 1995, p.42). Gaulejac acrescenta que o desemprego é o *status* da ausência de *status*, o inútil ao mundo. Nesse contexto, o trabalho é muito mais uma obrigação do que um direito dos indivíduos.

os 24 milhões de empregos gerados, representam na realidade pouco mais de 1%" (DOWBOR, 1998: 1998: 64).

VÉRAS, analisando a obra de Francisco de Oliveira, afirma que, no Brasil, "o sentido mais profundo da exclusão está ligado aos desejos dos burgueses brasileiros de mostrar que os dominados são diferentes, segregando-os, nem se preocupando mais em legitimar sua dominação na clássica fórmula de coerção e consenso" (VÉRAS, p.44), pura e simplesmente deixando-os de lado. Ela acrescenta que isso pode ser observado na subordinação total do social ao econômico, através do fato do investimento em melhorias de condições de vida, de segurança social fazerem parte do que chama-se de 'custo brasil'.

No mesmo sentido, mas de forma mais suave, GAULEJAC analisa que a excelência de uns é a exclusão de outros. "Esta (r)evolução administrativa é um elemento central da dualização da sociedade, apartada entre a busca da performance e o desenvolvimento da exclusão, (GAULEJAC e LEONETTI, 1995, p.41), acrescentando que um dos efeitos perversos da relação excelência/exclusão é que "eles (excluídos) estão muito mais em competição do que em solidariedade" (p.43), competição para ver quem consegue encontrar um lugar ao sol, sugerindo que hoje presenciamos mais do que uma luta de classes, uma *lutte de places*. Em outro trabalho o mesmo autor, afirma que diante da contradição objetiva (situação concreta, entre os que detém as posses e os desapossados) os efeitos subjetivos se manifestam através da miséria afetiva, da desestruturação familiar, que podem conduzir a uma interiorização de uma imagem negativa de si mesmo, que pouco a pouco, destruindo no interior do indivíduo, não somente a sua revolta, mas também a sua capacidade de reação (GAULEJAC, 1986, p. 18).

A exclusão social é um processo que afeta os indivíduos tanto nas condições materiais de sua vida, quanto no no interior do seu eu mais íntimo. A definição que mais se aproxima de nossa percepção e que, de forma geral, sintetiza o que foi visto até aqui foi formulada por SAWAIA: "a exclusão é processo complexo e multifacetado, uma configuração de dimensões materiais, políticas, relacionais e subjetivas. É processo sutil e dialético, pois só existe em relação à inclusão como parte constitutiva dela. Não é uma coisa ou um estado, é processo que envolve o homem por inteiro e suas relações com os outros. Não tem uma única forma e não é

uma falha do sistema, devendo ser combatida como algo que perturba a ordem social, ao contrário, ele é produto do funcionamento do sistema" (SAWAIA, 9).

Os 'inseridos' no sistema têm nos excluídos um dos alimentos para a sua adesão ao sistema. De forma análoga, em outro trabalho o mesmo processo relacional apareceu no fortalecimento da identificação de jovens *trainees* com a organização que os empregava através dos candidatos que eram eliminados durante o processo seletivo, fortalecendo nos escolhidos a identificação com o ethos da cultura organizacional (BRESLER, 1993).

4. A oficina de marcenaria neste contexto

Durante o período de doutoramento, surpreendeu-nos a quantidade de pessoas que se assustavam com o fato de estarmos desenvolvendo uma Tese na área de administração a partir de uma experiência vivenciada em uma marcenaria. A maior parte dessas pessoas lembrava que estamos vivendo a era da globalização, dos serviços personalizados, da facilidades propiciadas pela internet, da robótica e das máquinas inteligentes, que a realidade operacional era coisa do passado, pré histórica diante da pós modernidade em que nos encontramos.

O discurso da melhoria propiciada pelas novas estruturas organizacionais não é o objetivo dessa Tese, uma vez que outros trabalhos já analisaram diversos mitos do novo discurso organizacional, como podemos citar o caso do mito das organizações bacanas (BRESLER e CALDAS, 1993), da flexibilidade dos novos modelos (ANTUNES, 1999, cap.IV) e da Qualidade Total (ROTHSCHILD e MARJUKK, 2000).

Diante dos mitos, e a partir dos dados expostos acima em relação ao desemprego e a necessidade de criar-se novos postos de trabalho, acreditamos que uma unidade semi artesanal de produção merece sim ser alvo de uma investigação e de um estudo de caso em si, o que não é o nosso caso, que como já dissemos, utiliza a oficina como ponto de partida para um conjunto de reflexões mais amplas. Além da concentração do poder econômico das grandes organizações, que não geram novos postos de trabalho, temos que lembrar que uma pequena parcela da população tem acesso potencial aos postos de trabalho que essas organizações oferecem.

BURREL indica que 30% da população mundial existe enquanto camponês, de jeito 'intocado': estão fora das fábricas, da divisão técnica do trabalho, da tirania do relógio, rejeitam a ética protestante do trabalho, e vivem do trabalho executado em casa e não em grandes organizações (BURREL, p.84). Nesse aspecto, GORZ (1993), a partir de um trabalho de Lecher, apresenta dados em que a representatividade dos não assimilados é ainda maior. Para ele, 25% da população ativa tem emprego permanente, qualificado e bem remunerado; 25% tem emprego periférico, sem qualificação, mal remunerado e com proteção social relativa; enquanto 50 % seriam excluídos, viveriam de pequenos 'bicos', em estado de precariedade material e em estado de desemprego crônico.

Vivemos em um mundo partido e estamos em busca das formas de melhor compreendê-lo a fim de ligar as partes separadas. ENRIQUEZ (citando Deveureux), diz que a civilização moderna, pela divisão estrita que ela implica nas atividades e nos seres é, em essência, esquizofrênica (1997, p.40). É mundo partido em todos os sentidos, nas condições de trabalho/emprego que são proporcionadas às pessoas, na divisão da apropriação do excedente produtivo, nas formas de inserção na sociedade, nos processos de socialização, nos processos de construção de identidade, nos processos de como olhamos e entendemos o outro, de como construímos socialmente a realidade, e isso está cada vez mais posto de, pelo menos, duas formas que se distanciam uma da outra. Como colocou em belas palavras o Milton Santos, "o que globaliza separa; é o local que permite a união" (apud DOWBOR, 43), o espaço da marcenaria foi o qual nos permitiu procurar religar os saberes.

5. Como essa Tese se desenvolve

Desenvolvemos uma análise interdisciplinar, e procuramos estruturar uma análise que desse conta da dinâmica dos processos sociais. A separação que apresentamos a seguir em pilares e capítulos não é rígida, e muitos dos temas que são o ponto central de um capítulo são freqüentemente retomados em outros pontos pois todos os processos analisados são interligados. Por vezes 'damos saltos cronológicos' a fim de criar pontes de diálogo entre fenômenos, percepções e reflexões que estão interligadas entre si.

No primeiro capítulo apresentamos os caminhos que percorremos para desenvolver essa tese, o método que adotamos de forma geral. Para aqueles que têm interesse especial na discussão metodológica, recomendamos a leitura do Apêndice (Análise Metodológica) antes de iniciar a leitura do corpo principal da tese. Originalmente, ele foi escrito para anteceder a análise geral que desenvolvemos, contudo, dada a extensão e especificidade do mesmo, e a fim de não truncar a leitura e o fluxo do texto, transferimos essa parte para a forma de apêndice - que também pode ser lida e utilizada de forma independente por aqueles que querem adotar/aprofundar a reflexão do método etnográfico aplicado as organizações empresariais.

Nesse capítulo também, apresentamos a oficina da Chácara Cogumelo. É importante conhece-la em suas linhas gerais, logo no início da leitura, porque nos remetemos a ela ao longo do texto como um todo, costurando as diferentes análises expostas na Tese. A partir disso, descrevemos como foi o processo de socialização dentro da oficina, a descoberta desse universo e o processo de integração/diferenciação que desenvolvemos nesse espaço, para daí explicarmos como a idéia desse texto, na forma em que ele se apresenta, surgiu. No final desse capítulo apresentamos as hipótese que foram formuladas após a experiência etnográfica, fechando a análise do método que abre esse capítulo.

Os dois próximos capítulos concentram o que chamamos de um dos pilares dessa tese, uma vez que o foco reside na análise do processo de acumulação capitalista de forma geral e nas divisões que esse modo implica.

No capítulo 2, retomamos as análises de Marx da passagem do modo de produção artesanal, através da manufatura, para o modo de produção capitalista. Iniciamos esse capítulo através da comparação das atividades trabalho/emprego, a fim de destacar as diferentes formas de se desempenhar uma atividade. Isto é colocado em função da divisão dos saberes manual/mental que está na raiz do campo administrativo e do modo de produção capitalista. Concentramos, nesse ponto, nossa análise nas condições materiais do modo de produção capitalista, mas não só, apontando algumas contradições desse modelo e a dinâmica em que o mesmo se transforma.

No terceiro capítulo concentramo-nos nas transformações sociais e simbólicas que ocorrem em paralelo a transformação do modo de produção, principalmente no que se refere a família e ao processo de formação de mão de obra. Analisamos os valores e crenças que sustentam o sistema de acumulação e voltamos a trabalhar com suas contradições e com a sua dinâmica. Dentro desse contexto, salientamos o papel dos gestores e das organizações, apresentando a tipologia de estruturas de funcionamento das organizações proposta por Enriquez, a fim de contextualizar a oficina da Chácara Cogumelo. No final desse capítulo, traçamos algumas análises a respeito do funcionamento da marcenaria e como ela pode ser vista, também, como um espaço (simbolizando um) de resistência ao tipo de racionalidade que sustenta o sistema de acumulação.

O capítulo 4 e o 5, compõe o segundo pilar dessa Tese, cujo foco é especificamente o Brasil. É uma separação a princípio, pois ao longo de todos os capítulos efetuamos 'entrelaçamentos' entre a realidade nacional e o contexto mais amplo em que nos inserimos.

Começamos o quarto capítulo, revendo o processo de colonização brasileira e analisando o processo de exclusão social como princípio que orienta a ação do sistema, desde a nossa fundação a fim de melhor compreendermos as origens da realidade brasileira atual. Analisamos a dicotomia e as tensões que estão presentes no Brasil e procuramos demonstrar a violência que muitas das práticas simpáticas e personalizadas encobrem, salientando o papel do colonizador, no processo de formação 'para fora'.

No capítulo 5 procuramos analisar alguns mitos em relação ao Brasil, o mito do povinho, da passividade e ausência de conflitos e do culto ao estrangeiro.

Relacionamos, aí, a figura do gestor com o colonizador, explorados e submissos a um poder mais amplo, e que pretendem impor o mesmo padrão de dominação para os seus subordinados. E analisamos a resistência que esse processo encontra no interior das relações no Brasil.

No sexto capítulo, partindo da imagem paterna presente na Chácara Cogumelo, procuramos aprofundar o significado da busca de um pai e do apadrinhamento no

Brasil, analisando a dinâmica do efeito cascata de dominação através da figura dos pais dos pais. Nesse capítulo, que pode ser considerado a conclusão dessa tese, encontramos a imagem paterna como ponto de ligação das figuras do gestor/colonizador, agentes que reproduzem a dominação a que estão submetidos.

Uma Tese, como todo texto, nunca se encerra, o máximo que podemos fazer é colocar um ponto final. Concluir uma Tese é fechar-se a reflexão e cristalizar uma dada percepção. Evitamos isso, e nas Considerações Finais procuramos indicar o foco de trabalhos futuros a serem desenvolvidos a partir do que construímos até aqui. Boa leitura.

1. A CHÁCARA COGUMELO E O MÉTODO

Escrever uma Tese é um longo processo, que envolve encontros e desencontros como bem apontou ECO (1977). Quando iniciamos o Doutorado, o nosso objetivo inicial era o de investigar os mitos presentes na cultura organizacional brasileira, dando continuidade ao estudo dos Ritos de Passagem que desenvolvemos na Dissertação de Mestrado (BRESLER, 1993). Esse objetivo logo foi abandonado porque em todas as fontes pesquisadas, encontrávamos referências a mitos que fazem parte do imaginário dos dirigentes e não da maior parte das pessoas que compõe o universo organizacional. Nosso objetivo sempre foi o de investigar o universo da 'base' das empresas, elegemos o método etnográfico como o mais adequado para escapar das sutilezas do discurso para aproximarmo-nos o máximo possível da realidade da base organizacional em uma empresa industrial. Esse objetivo, por sua vez também foi ligeiramente redirecionado, como veremos a seguir. Não por coincidência, nessas 'idas e vindas', acabamos retornando, indiretamente, ao projeto inicial, uma vez que esta Tese abordará, também, alguns mitos presentes na realidade brasileira que afetam o universo organizacional.

Neste capítulo, estaremos indicando o método que utilizamos nesse trabalho. A análise mais abrangente e profunda que realizamos a respeito dessa metodologia encontra-se em forma de Apêndice da Tese. Depois de apresentarmos as linhas gerais que nortearam essa Tese, passamos a apresentação (item 1.2) da oficina de marcenaria da Chácara Cogumelo e como nos inserimos nesse espaço que propiciou condições de desenvolvermos todas as análises e reflexões que foram elaboradas e são expostas a partir do capítulo 2.

1.1. O método adotado

Assim que definimos o objetivo desta Tese, precisávamos definir em que tipo de empresa a pesquisa se desenvolveria (para podermos direcionar nosso trabalho na 1ª fase de revisão bibliográfica). Optamos por uma indústria de móveis de madeira. A principal razão desta escolha se deve ao fato de a maior parte destas indústrias estar estruturadas em linhas de produção do tipo fordista, utilizando mão de obra intensiva. Em segundo lugar, influiu nessa escolha, uma afinidade pessoal com esse tipo de matéria prima e processo produtivo. Após esta decisão, procuramos

aprofundar o conhecimento a cerca deste universo em duas frentes: em uma, procurando ler tudo que encontrávamos sobre pesquisa participante, sobre a indústria de mobiliário e sobre madeira; e em outra, comunicando a colegas e amigos o projeto que iniciávamos, para que eles ficassem atentos e nos informassem a respeito de qualquer coisa relacionada ao tema ou que indicassem-nos pessoas que pudessemos entrevistar.

Uma das pessoas que tivemos acesso, o Marcos (um amigo do Prof. Fernando Prestes Motta), recentemente havia se tornado sócio do Flávio em uma pequena oficina de marcenaria. Feito o primeiro contato telefônico, marcamos um encontro na oficina, onde esperávamos descobrir alguma coisa sobre como funcionava uma indústria. Isto não aconteceu, pois eles desconheciam como estas indústrias estavam estruturadas atualmente. Contudo, outros horizontes se abriram. Eu expressei minhas dúvidas e necessidades, eles expressaram as suas dificuldades em organizar a oficina e acabaram por me perguntar se eu não estava interessado em trabalhar na oficina. Eles poderiam me ensinar algumas coisas sobre a marcenaria e eu os poderia ajudar na "administração" da oficina: A proposta era interessante pois aprenderia alguma coisa a respeito de *madeiras, máquinas* (e suas engrenagens) *e de como se montam móveis* (o processo produtivo). Mesmo atuando em um ambiente quase artesanal (não seria um estudo da cultura organizacional devido ao seu pequeno tamanho) este conhecimento me seria muito útil quando entrasse em uma indústria (percebi depois que meu conhecimento sobre madeiras, máquinas e ferramentas era só um pouco maior do que nada).

Desta forma fui empregado nesta oficina entre dezembro de 1994 e fevereiro de 1995. A promessa de aprendizado técnico se cumpriu, extrapolando nossas expectativas. Desde a primeira reunião que realizamos em outubro até final de meu estágio no campo, fiz um diário de campo conforme as diretrizes expostos no tópico anterior. Evitei a todo custo tomar notas durante o meu período de trabalho, a exceção de algumas breves notas que escrevia em algum pedaço de papel para me lembrar de um fato ocorrido, para que pudesse retomá-lo no final do dia em casa, momento em que fazia meus apontamentos. Pela nossa experiência, e a fim de

contribuir para pesquisadores interessados em se envolver nesse tipo de pesquisa¹⁸, aconselhamos a se reservar pelo menos uma hora do final de todo dia para essa tarefa. Uma hora foi o tempo mínimo que despendi nisso, e fazemos esse alerta por conta de casos em que algumas pessoas, por conta de um programa (um cinema por exemplo), deixaram ou de tomar notas cuidadosas, e como todos reconheceram depois, perderam dados e, principalmente, percepções e sentimentos valiosos para posteriores análises.

Utilizei, também, o primeiro semestre de 1995 para realizar algumas entrevistas informais com os integrantes da oficina. Por diversas vezes utilizei os equipamentos da oficina para realizar um ou outro serviço pessoal ou para alguns amigos, e essas eram também ótimas oportunidades para a realização das entrevistas semi-estruturadas, uma vez que tinha outro pretexto para estar ali sem ser necessariamente o de entrevista-los.

Em paralelo, durante todo o ano de 1985, prestei, informalmente, consultoria para os donos do negócio. Além de Marcos e Flávio, participava dessas reuniões (que ocorriam semanalmente na minha casa) a Dulce, esposa do Flávio e uma espécie de administradora das finanças da oficina. Nesse estágio não tivemos qualquer vínculo oficial com a oficina e o papel de consultor se resumiu a discutirmos os principais problemas, levantando as principais soluções possíveis, sem qualquer foco específico: trabalhamos desde o processo de formação de custos e preços dos serviços até os problemas de renovação/formação de mão de obra.

É importante salientar, pois foi uma forma que encontramos de oficializar o meu trabalho na oficina, que estabelecemos um salário para o meu estágio. Durante os meses em que trabalhei na Chácara Cogumelo eu recebia um salário mínimo que era descontado, ou acrescido, das horas que me ausentava ou em que fazia hora-extra. Eu insisti nesse ponto, pois achava que para minimizar o impacto, do fato de eu ser pesquisador, na minha inserção na oficina, eles deveriam estar financeiramente comprometidos comigo. O fato de eu ter sido remunerado, em última instância, tirou um pouco o ar de 'favor' e a inibição que eles poderiam ter em me cobrar alguma

¹⁸ O item 4 do Apêndice apresenta de forma mais sistematizada as sugestões para os pesquisadores interessados

coisa relacionada ao trabalho na oficina. Estes motivos não estavam presentes na fase da consultoria e por isso não negociamos qualquer valor por esse serviço, que eu reconheço mais como uma ajuda que eu tentei lhes prestar em retribuição a todo aprendizado que eles me propiciaram (além do que, nossos encontros se mostraram ótimos momentos para checar e coletar novos dados para as minhas análises).

Como o leitor mais atento já pode ter observado há uma modificação importante do que foi proposto no exame de área (qualificação) dessa Tese e o que de fato realizamos: estamos falando do objetivo de realização da pesquisa participante em uma indústria. Quando defendemos essa proposta todos os membros da banca¹⁹ enfaticamente aconselharam-me a trabalhar com os dados que já tinha levantado durante a pesquisa na marcenaria para deixar a experiência em uma indústria para um momento posterior. Naquele momento relutei em cogitar essa hipótese, uma vez que o meu interesse em investigar o fenômeno cultural da base de uma indústria era muito grande. Não consegui realizar essa etapa e resolvi adotar a sugestão da banca examinadora por dois motivos: não consegui me desvencilhar dos meus afazeres docentes, ao mesmo tempo que, enquanto aprofundava reflexão a cerca da pesquisa que havia realizado, percebia que realmente tinha mais informações do que tinha conseguido trabalhar em trabalhos anteriores relativos a experiência da chácara cogumelo (BRESLER, 1995a; 1995b).

De forma mais sistemática, o método adotado nessa Tese pode ser resumido nas seguintes etapas:

- a) trabalho pré inserção no campo: constituído basicamente da revisão bibliográfica em relação ao fenômeno cultural e de poder das organizações, do método, da indústria e da matéria prima;
- b) a pesquisa participante (vide Apêndice) em si: o trabalho de campo como forma de coletar dados, utilizando a experiência a que fomos expostos e sistematizando isso no (instrumento) diário de campo;

em desenvolver pesquisas seguindo essa abordagem.

¹⁹ Além do Prof. Fernando C. Prestes Motta, participaram o Prof Djair Picchiali (EAESP/FGV) e o Prof. Afrânio Mendes Cattani (FE - USP).

- c) a segunda etapa de coleta e checagem de informações, através das entrevistas semi-estruturadas e das reuniões de 'consultoria';
- d) revisão bibliográfica focando além dos tópicos indicados na etapa 'a', a literatura a cerca da realidade brasileira e das organizações em geral.
- e) A fase monográfica em si, momento em que tudo foi confrontado para a redação final dessa Tese.

As fases 'd' e 'e', temporalmente, coincidem com o momento de distanciamento do objeto que analisamos no apêndice dessa Tese. O distanciamento é imprescindível nesse tipo de pesquisa. Durante essa fase, também, recebemos preciosas sugestões para o desenvolvimento da tese através de versões preliminares de análise da Chácara Cogumelo apresentadas em congressos²⁰ e dos textos que publicamos. A partir do que observamos e vivenciamos na oficina, fomos construindo as análises a partir da reflexão da formação do Brasil, da cultura brasileira e como essa interfere na forma com que as organizações são administradas, de fato, no Brasil, em paralelo a uma volta a análise da formação do processo industrial capitalista, sua gênese e desenvolvimento, momento no qual procuramos costurar o desenvolvimento capitalista em si e o desenvolvimento da sociedade brasileira, utilizando a oficina da chácara cogumelo como linha de costura. Retomaremos o método no final desse capítulo, no item 1.7.

1.2. A Oficina de Marcenaria da Chácara Cogumelo²¹

A oficina é na verdade um galpão com um pouco menos de quinhentos metros quadrados situada na Chácara Cogumelo. Nesta chácara encontrava-se ainda outra oficina, dois galpões que eram utilizados como depósitos, algumas pequenas habitações e uma agradável área verde (meio abandonada, meio selvagem). Na nossa oficina encontrávamos toda a maquinaria básica de uma marcenaria: furadeira vertical e horizontal, tupia, serra de mesa, serra de fita, lixadeira de fita,

²⁰ "Working in a carpentry shop: The Chácara Cogumelo experience", apresentado na XIII Standing Conference on Organisational Symbolism, em Turku (Finlândia), junho/95; "O Pai e a casa: símbolos numa marcenaria", apresentado na V Reunião de Antropologia do (Merco)sul, em Tramandaí (RS), setembro/95.

²¹ Os nomes, da oficina e das pessoas envolvidas, foram propositalmente adulterados. Parte dos textos que são expostos a seguir já foram publicados nas versões preliminares de análises dessa experiência, principalmente em BRESLER (1997a).

desengrossadeira, desenpenadeira, equipamentos manuais, ferramentas e acessórios, além de algumas bancadas de trabalho. Todas as grandes máquinas eram de propriedade de Vicente, proprietário da Chácara Cogumelo, e eram alugadas junto com o galpão para o Marcos e Flávio.

Marcos e Flávio eram os donos da oficina (do negócio) e trabalhavam diariamente como os demais empregados. Inexistia um número de funcionários preciso, uma vez que o contrato de trabalho era informal - por duas vezes vi pessoas sumirem e reaparecerem algumas semanas depois. No tempo em que trabalhei, o quadro de funcionários se constituía basicamente de três assalariados (Nando, Álvaro e Gabriel - este contratado durante o meu estágio) e de prestadores de serviços (Beto e Garcia) dois irmãos estrangeiros, sendo que o último vivia clandestinamente no Brasil, utilizando as próprias dependências da oficina para dormir.

em nosso galpão trabalhava ainda o Jorge (funcionário do Vicente), com quem trocávamos ajudas mútuas (às vezes ele era contratado para um serviço ou outro). A oficina era uma pequena empresa informal (quase ilegal) que não tinha regras rígidas para o seu funcionamento, sem uma organização do trabalho 'fordista' e sem uma linha de produtos pré definida. A produção e a venda de produtos era exclusivamente feita sob encomenda. O processo produtivo era quase artesanal, ninguém ficava preso a uma tarefa ou posto de trabalho, todos faziam de tudo um pouco.

1.3. Entrando na oficina

No primeiro dia de trabalho apareci com a roupa que acreditava ser "surrada" (seguindo um conselho dado por Flávio em nossa última reunião) e me coloquei a trabalhar. Não fui apresentado a qualquer dos funcionários nem tive uma "visita" pela oficina para conhecer as máquinas. Não houve qualquer tipo de treinamento ou instrução mais formalizada. No lugar disto, recebi uma pergunta do tipo "quer começar lixando estas tábuas?" Disse que sim e comecei a trabalhar sem qualquer segurança a respeito do que fazia. Estava concentrado no meu trabalho e na minha situação. Senti-me solitário, apesar das inúmeras indagações, simpáticas, de Marcos e Flávio sobre como andavam as coisas, orientando-me em um ou outro detalhe. Nos primeiros dias, em geral, senti-me só. Observava atentamente tudo que se passava a

minha volta, as pessoas (desconhecidas), o que faziam e o funcionamento das máquinas.

Logo neste primeiro dia desconfiei que minhas roupas não eram tão "surradas" assim, se comparadas com as roupas das outras pessoas. Depois, percebi que elas foram ficando encardidas, "surradas" de fato, somente com o meu trabalho na oficina. Este tipo de roupa, com o tempo percebi, simbolizava uma certa integração. Cada um com a sua própria vestimenta, cada qual com suas próprias cores e modelos, mas todas igualmente "surradas". Era o nosso "uniforme".

Na primeira semana, na hora do almoço (sempre variável), interrompia meus afazeres, lavava as mãos (braços, pescoço, face...) intensamente e ia comer trajando meu "uniforme". Já havia percebido que todos se trocavam para ir almoçar, mas não me sentia impelido a fazer o mesmo, até um dia em que o fiz (durante a segunda semana de estágio). Esta simples troca de roupas gerou uma sensação nova, me senti arejado criando um intervalo na minha jornada de trabalho. Tive a sensação de que a troca de roupa se constituía em uma espécie de ritual, que nos transformava de marceneiros em pessoas comuns e vice-versa.

Suspeito que era por isso mesmo que eu não me trocava para ir almoçar, pois não me sentia fazendo parte daquela oficina e assim o "uniforme" poderia demonstrar aos outros o que eu não era e pretendia ser. A partir do momento em que comecei minimamente a me sentir fazendo parte daquela realidade, sendo aceito pelas pessoas que ali trabalhavam, isto deixou de fazer sentido. Esta primeira troca, da roupa "surrada" para a roupa limpa, foi uma espécie de encerramento do rito de passagem para dentro da oficina. A partir daí já me sentia parte daquele grupo²².

Nesta época, também, comecei a perceber que não era só na hora do almoço que as pessoas se trocavam (uniformes por roupas comuns), mas em todo momento em que saiam da Chácara Cogumelo: para comprar cigarros, ir telefonar (não havia telefone na oficina, somente um aparelho público perto da chácara, ao lado de uma favela de alvenaria) ou por qualquer outro motivo. Para os funcionários (não observei Marcos e

²² Acredito que esta experiência tenha sido muito particular, pois não existe nenhum rito de passagem previamente estruturado nesta oficina.

Flávio fazerem isto um dia sequer) a troca de roupas era ainda mais contundente ao final de um dia de trabalho: após se banharem colocavam roupas (comuns) que pareciam novas. As roupas não eram novas nem de qualquer *grife* que faça sucesso entre a classe média alta, mas produziam um efeito completamente diferente do nosso "uniforme". Do pó e da sujeira fosca do trabalho nada restava, no seu lugar aparecia o brilho de roupas bem passadas, o perfume de sabonetes/desodorantes e cabelos impecavelmente escovados.

1.4. A roupa surrada e a socialização

Os artefatos, roupas dentre eles, possuem diferentes significados dependendo do seu contexto ou domínio. Assim o uniforme do médico fora do seu domínio (hospital, consultório) se transforma em símbolo de *status* na nossa sociedade, da mesma forma que a foice no campo é um instrumento de trabalho, e a mesma foice exibida em um cartaz ou bandeira ganha outro significado, se torna um símbolo (DaMATTA, 1990: 79). É no deslocamento dos objetos entre domínios distintos que eles se tornam símbolos e carregam mensagens para as pessoas. O que é pura e simplesmente uma roupa de trabalho, em outro domínio se torna símbolo que pode integrar ou diferenciar as pessoas.

Na oficina este processo se mostrou muito claro. O que criava a nossa identificação, nos "unia" era o trabalho, simbolizado através de nossos "uniformes". Isto parece relativamente simples de se perceber, mas não dá conta do movimento dos símbolos. O mesmo aspecto (roupa) que nos unia, diferenciava Marcos e Flávio de seus empregados através da troca de roupa mais contundente no final da jornada de trabalho. Estas trocas de roupa, enquanto rituais têm normas próprias, e justamente por se tratarem de regras culturais não são tratadas abertamente (nem oralmente). São regras da dinâmica social, apreendidas no convívio com o grupo. Assim, hoje reconheço, o fato de eu não trocar de roupa (não tirar o uniforme) no almoço, indiretamente indicava uma tentativa pessoal de me integrar no grupo. Mas esta atitude contrariava uma norma deste grupo. Não era por isto que eu não estava integrado, pelo contrário: era por não fazer parte daquela realidade social, por não entender seus códigos que me mantinha distante.

Enquanto eu não tinha estabelecido uma identidade naquele grupo (era um estranho e estranhava o grupo), me senti isolado. Por isto almejava a minha integração. Essa solidão me levou a querer um treinamento mais formalizado, algo semelhante a um "programa de *trainees*" que facilitasse a minha socialização naquele espaço e com aquelas pessoas. No início, minha demanda por um programa de *trainees* me desconfortou, afinal este tipo de treinamento (como em quase todos os outros) é importante não só pelas informações técnicas a respeito do trabalho, mas por ser um treinamento valorativo, de adaptação do comportamento e do pensar das pessoas²³. Visam garantir uma certa previsibilidade na passagem. "*É processo de aculturação mesmo*" afirmou um diretor de treinamento de um grande banco multinacional (BRESLER, 1993: 112).

Hoje, percebo que no fundo grande parte do meu desconforto foi gerada pelo tempo de demora (inevitável na ausência de formas de socialização previamente estruturadas) para eu me encaixar, me situar naquele grupo²⁴. A ausência de uma "identidade" neste novo espaço, bem como de uma compreensão da lógica das relações na oficina me incomodava. Por ser diferenciado dos demais membros do grupo (não tinha uma identidade naquele grupo) procurava alguma forma de identificação, o que acreditava poderia ser facilitada por um processo de integração mais formalizado.

1.5. Integração e diferenciação

Alguns aspectos cotidianos começaram a me chamar a atenção diante desta experiência com as roupas e uniformes nos primeiros dias da Chácara Cogumelo. Voltemos aos médicos como exemplo: alguns deles quando não estão exercendo o seu ofício, continuam vestindo suas roupas brancas na rua. Por outro lado, a maior parte das empregadas domésticas e faxineiras trocam seus uniformes por uma roupa comum para qualquer saída do seu local de trabalho (a residência de outras

²³ Apesar desse desconforto, foi muito importante sentir este desejo (de facilitar a socialização), algo que legitima os programas de *trainees*, permitindo-me compreendê-los melhor, a sua razão de existir e ser aceito (e desejado) pelas pessoas nas empresas.

²⁴ Agradeço a Tiago Matheus, com quem discuti a respeito deste aspecto, seus preciosos comentários.

peessoas), mesmo que esta saída se limite a uma simples descida à portaria do prédio do apartamento em que trabalham.

Desta diferença de atitude diante das roupas de trabalho entre médicos e empregadas domésticas, pode-se perceber também a importância que cada uniforme têm. A roupa "surrada", muito mais próxima do uniforme da empregada doméstica, expõe (simboliza) para a nossa sociedade que aquele que o veste trabalha em um ofício que não é valorizado socialmente. Informam a desconhecidos qual a situação social do seu portador, situação esta que aparentemente não é motivo de orgulho para o mesmo. Para o médico, por outro lado, este mesmo fato serve como um diferencial de valorização. Se vestindo como todos os outros indivíduos, ele é só mais um nas ruas da cidade. Vestindo-se de branco, todos podem identifica-lo como médico, algo valorizado socialmente e que o diferencia do "povo".

No caso brasileiro, pode parecer que o médico, de alguma forma, deixa de ser um simples "indivíduo" para se tornar uma "pessoa". Para DaMATTA (1990) o indivíduo é impessoal, universal e anônimo, implicando diretamente numa certa igualdade entre os seres. Por outro lado, a pessoa é conhecida, é biográfica, tem uma história a contar que a diferencia dos demais, implicando numa hierarquia (em oposição à igualdade). De acordo com este antropólogo, nós (brasileiros) preferimos constantemente ser pessoas e não indivíduos.

No exemplo das vestimentas acho importante salientar, contudo, que a questão do domínio é essencial, pois o uniforme do médico é uma roupa "de trabalho" enquanto exerce seu ofício, "simboliza" a limpeza e a higiene por exemplo. Mudando de domínio, saindo de seu consultório ou hospital, a roupa enquanto símbolo adquire outros contornos, diferenciando seu portador das demais pessoas, não médicos. O médico não deixa de ser anônimo (não se torna "pessoa") para os outros, mas tem sua imagem destacada. Temos que ressaltar o papel do "outro" nesta relação, pois o símbolo é dinâmico, também, porque depende de quem é o outro para quem ele transmite significado. Em um encontro de médicos, esta diferenciação cede espaço para uma igualdade (integração) em outra esfera: lá todos são médicos, e para se

diferenciarem de seus pares terão de contar sua biografia, seus feitos, viagens, conquistas... em um constante processo de identificação e diferenciação.

Com a roupa "surrada" e o uniforme da empregada doméstica (por exemplo) este processo tem outras implicações. Estas roupas também sinalizam para as demais pessoas qual a profissão (ou qual o segmento social) de quem os veste. Contudo, esta diferenciação só fortalece a imagem de que somos mais um no meio do povo, pois não é um símbolo que carrega consigo uma alavancagem social, algo pelo qual podemos ser admirados. Neste caso temos uma diferenciação "para baixo".

Mesmo assim, em alguns momentos, parece ser desejável a identificação por si só enquanto indivíduos (mesmo que "para baixo", o que em si já é *relativo*), como na minha experiência de identificação na oficina. Novamente podemos ver a relevância do domínio no que tange a símbolos. Ser "mais um" indivíduo aparentemente é uma identidade que queremos evitar. Contudo, em algumas ocasiões, a busca pela integração em um grupo, a vontade de romper o isolamento (e a conseqüente ausência de identidade no grupo) pode nos levar ao desejo, num primeiro momento, de "sermos mais um" no grupo. Dependendo do domínio, um mesmo artefato pode "simbolizar" diferentes significados. Dependendo do domínio, um sujeito (sua história e o que ela representa) tem diferentes significados. Na dinâmica de integração/diferenciação, a "estratégia" de alguém deve também ser entendida segundo este referencial do domínio (ou no mínimo do outro, que é parte constituinte deste domínio).

Dentro desta análise da roupa e de seus símbolos, me envolvi em algumas experiências interessantes, que me auxiliaram nestas reflexões e que podem ilustrar um pouco melhor como estes símbolos diferenciam pessoas em um determinado sentido e as igualam em outros.

A maior parte dos móveis que estávamos fazendo (durante o meu estágio) se destinavam ao "Seu" Pedro, uma pessoa muito rica. Passei alguns dias trabalhando na instalação destes móveis em sua residência. Como sua mansão estava sendo completamente reformada, em alguns dias trabalhávamos com mais umas trinta pessoas (entre encanadores, eletricitas, pedreiros, pintores, etc.). Éramos todos

operários (igualdade) nos diferenciando pelas nossas especializações (simbolizadas também pelo instrumental de trabalho específico a cada grupo). Junto a nós trabalhavam duas empregadas domésticas (com seus uniformes limpos e reluzentes). Disse que elas trabalhavam, mas na verdade era um trabalho *a la* Sísifo (SIEVERS, 1990b), pois ficavam limpando tudo que viam pela frente, mesmo sabendo que em cinco minutos tudo estaria sujo pela poeira que levantávamos. Confesso que até agora não entendi o sentido concreto do trabalho daquelas moças (além delas exercerem o trabalho que fora-lhes indicado), elas pareciam não ligar para isso e desempenhavam sua função muito animadas, falando sem parar. Uma destas moças percebeu minha existência e começou a flertar comigo. O que há de esquisito nisto, afinal todos nós já flertamos? O fato é que por inúmeras vezes estive em casas similares a do Seu Pedro (convidado pelos "donos da casa") e nunca havia sido objeto de um flerte por parte das empregadas domésticas da casa. Mas ali, sendo mais um operário, igualando-me aquelas demais pessoas pelo que eu fazia e pelo modo como me vestia, senti que os demais estavam, ou se sentiam autorizados, a me enxergar como uma pessoa próxima a elas.

Na minha relação com Seu Pedro isto também apareceu: raramente me dirijo a alguém através do "Seu", e ao Pedro, até hoje continuo me referindo por este axiônimo. Essa diferenciação hierárquica, é claro, foi produzida pelo modo como nos conhecemos: ele cliente (e devido ao peso que ele representava como cliente, era também uma espécie de) patrão e eu operário. Em determinada ocasião, fui interpelado pelo Seu Pedro porque havia colocado um formão em cima de uma pia de aço inox nova (a qual estava revestida com uma proteção). Ele chamou, grosseiramente, a minha atenção para que eu não fizesse aquilo de novo, pois poderia estragar a sua pia. Obviamente o que eu fazia não ameaçava a integridade daquela pia, que estava revestida, mas o que me chamou a atenção foi a forma como ele se dirigiu a mim. Lembrou-me de Taylor falando com Schmidt (TAYLOR, 1978; BRESLER, 1995d). Afinal, ele era uma pessoa e eu não passava de seu empregado, mais um indivíduo que estava lá para "servi-lo". Caso Seu Pedro tivesse me conhecido em outra situação, na qual eu lhe fosse apresentado de outra forma, como professor universitário por exemplo, com certeza nossa relação seria distinta. Eu

talvez nem me referisse a ele por "Seu", e é provável que a sua forma de dirigir-se a mim fosse distinta.

1.6. Diferenciação e integração

Afirmar que a troca de roupa para o almoço significou para mim uma espécie de encerramento da passagem para "dentro" da oficina. Aos poucos, fui deixando de me sentir um estranho na oficina e isto se deu, principalmente, porque comecei a ser aceito pelos demais funcionários (levar uma bronca do seu Pedro, sem retrucar, também me "igualava"). No começo do estágio me sentia só e com vontade de me aproximar das demais pessoas. Apesar disto, não me sentia confortável para realizar tal contato, era como se existisse algo no olhar deles que me dizia que uma conversa não seria a forma mais adequada de nos conhecermos. "Fiquei na minha", passando a "medi-los" tanto quanto eles me mediam. A nossa comunicação se restringiu ao olhar durante aproximadamente uma semana. Este olhar, que no começo era sério e desconfiado, aos poucos foi cedendo espaço a um olhar mais simpático que me sinalizava o começo de uma aceitação à qual procurava corresponder. De simples "diálogos" onde procurávamos saber se o outro havia visto determinada ferramenta (sempre perdidas em algum canto da oficina), demos início a trocas de sorrisos e comentários irônicos a respeito de qualquer coisa.

Reconheço que não entrei para trabalhar ali da mesma forma que eles devem ter entrado. Era estranho para eles a minha presença. Com certeza não me percebiam como um igual, as reuniões anteriores que tive com Marcos e Flávio denunciavam a minha proximidade com os patrões (diferenciação). Assim, reconheço que fui submetido a um processo de aceitação diferente pelo qual passariam outros funcionários. Esta diferença é evidente no tempo de duração em que nosso contato se restringiu a olhares, uma vez que tive a oportunidade de observar o ingresso de outros funcionários enquanto eu lá trabalhava, momento em que a comunicação restrita a olhares ocorreu em um menor período de tempo. Talvez eles nunca tenham me entendido como um igual, mas não fui estigmatizado por isso.

Acho que o maior indício de minha aceitação é que aos poucos eles foram tornando mais explícitas as formas de "enrolar" o serviço. Não que alguém tenha vindo me

dizer como enrolar, mas não escondiam mais isto de mim. Quando notavam que eu testemunhava a enrolação sorriam pedindo cumplicidade. Este sorriso se tornava mais intenso, a cumplicidade solicitada era ainda maior, quando notavam que eu percebia que eles estavam fazendo algum trabalho para si próprios (escondidos de Marcos e Flávio) e não para a oficina - supostamente não deveriam fazer trabalhos pessoais durante a sua jornada de trabalho (ninguém era impedido de fazer isto fora do horário de trabalho).

O fato de trocarmos olhares cúmplices foi muito importante para que eu me sentisse aceito e à vontade naquele espaço. Algumas distâncias continuaram a persistir, e não sei se somos capazes de transpô-las, não sei se um pesquisador é capaz de ultrapassá-las. Além da história e origem social ser distinta, o nosso propósito de estar ali, trabalhando, é totalmente diferente.

Antes de começar o estágio, não havia decidido se esconderia a minha verdadeira identidade ou não. Beto foi a primeira pessoa que demonstrou interesse em saber quem eu era e o que lá fazia, me indagando, no meio de uma conversa, se eu era estudante. Não consegui conter a minha surpresa com o que ele imaginava e disse que não, assumindo que pelo contrário, era professor e pesquisador (minha expressão havia me denunciado e estava procurando uma relação franca para também poder conhecê-los). Acrescentei que, de alguma forma, ele poderia me entender como um estudante pois estava ali para aprender a trabalhar com a madeira: eu era, no fundo, um aprendiz. Mesmo sem entender muito bem, Beto me aceitou contando, também, a sua história e porque estava vivendo no Brasil. Rapidamente, as fofocas são de fato fantásticos e eficientes meios de comunicação, todos ficaram sabendo que eu era um professor, e como Beto, não entenderam muito bem, mas isso parecia pouco importar para que me aceitassem.

Era um pouco esquisito, mas no fundo todos sabiam que cada um tinha suas razões particulares para lá estar, o que sempre foi respeitado entre todos, como se fosse uma espécie de reserva a privacidade de cada um. Isto não chegou a afetar drasticamente nossa relação: eles não se distanciaram, nem se aproximaram mais de mim por isto. A única mudança que notei foi que passei a ser mais solicitado para

opinar sobre alguma coisa, a fim de dar algum desfecho nas polêmicas que eles criavam entre si, afinal eu era um cara "estudado" e minha opinião passou a ter mais peso.

A partir daí eu passei a ocupar o topo de uma das *múltiplas hierarquias* que ordenavam as relações dentro da oficina. Convencionalmente, temos a tendência de reduzir a hierarquia de um grupo a uma só, em referência ao que se aceita como poder legítimo. A vida social, contudo, é mais rica e complexa. Nessa oficina, havia uma 'escala hierárquica' para quase tudo que pudesse surgir de significativo para o grupo: a hierarquia do poder oficial (donos e funcionários); a hierarquia de habilidade em cada uma das máquinas/processos; a hierarquia de força física; a hierarquia de 'galinhagem' (era um ambiente ocupado somente por homens); e a hierarquia de contadores de 'causos' e piadas, dentre outras. Sempre que surgia um 'fato novo', podia-se estabelecer uma nova escala hierárquica, que sobreviveria pelo tempo em que o fato novo captasse a atenção das pessoas. Assim foi criada a 'hierarquia do estudado', na qual eu fui colocado no topo. Como eu me situava na base de quase todos outros eixos hierárquicos existentes, isso acabou representando também uma forma de me destacar em um aspecto. A existência de múltiplas hierarquias serve para harmonizar as relações sociais, atendendo às necessidades pessoais de cada um dos membros, uma vez que há a possibilidade de ser reconhecido (GOFFMAN, 1989a: 66) socialmente por todos em pelo menos um dos atributos que formam esses eixos. A existência de múltiplas hierarquias atende, em última instância, às carências que todos temos.

A minha franqueza deve, também, ser analisada por outra ótica. Talvez por já me sentir integrado ao grupo eu tenha, ao mesmo tempo, sentido a necessidade de me diferenciar, ilustrando um movimento dinâmico das relações sociais: o processo de integração/diferenciação, pelo qual constantemente construímos nossa identidade em qualquer grupo. "A identidade do indivíduo é definida por processo contraditório com o(s) outro(s) e ele mesmo – fazer parte de um grupo (sentimento de pertencimento) e se diferenciar. O desejo de identificação e de diferenciação se opõe e se

complementam. Esta dialética existencial permite-lhe se afirmar como sujeito único, singular, e portanto semelhante a todos os seres" (GAULEJAC, 1986, p. 81).

1.7. A Chácara Cogumelo como ponto de partida

A experiência vivenciada na pesquisa participante, serviu, como dissemos na introdução, não só como forma de coleta de dados, bem como, foi a partir do que foi vivenciado ali que desenvolvemos essa Tese. Saber por informações frias que o Brasil é um país de alta concentração de renda, que produz uma das maiores más distribuições dessa mesma renda como vimos, é uma coisa que todos temos acesso, quer pela literatura especializada, quer pela mídia de forma geral. Diferente é vivenciar a condição em que a maior parte da população está submetida. Devemos ressaltar que, no nosso caso, essa vivência se restringiu ao ambiente de trabalho dessas pessoas, uma vez que nunca foi nosso intuito para esse trabalho viver como de fato a maior parte das pessoas analisadas vive (isto é, não mudei de residência).

Essa experiência está por traz do sentido que nos moveu a desenvolver essa Tese na forma em que ela se apresenta. Isso é muito importante por dois motivos, um de ordem metodológica e outro à respeito da escolha do referencial conceitual que serve de base para as análises aqui desenvolvidas.

A pesquisa participante é, como analisada no apêndice, uma forma de abordar o objeto pesquisado que tem como aspecto peculiar o fato de não se poder levantar hipóteses antes da pesquisa ser realizada em si. As hipóteses, aqui, devem ser sempre levantadas no campo, caso contrário o olhar do pesquisador estará por demais afetado pelo viés de seus interesses. Como sempre corremos o risco, e estamos vulneráveis a nossa própria forma de olhar a realidade - em qualquer tipo de pesquisa; uma forma de se minimizar essa vulnerabilidade, é entrar no campo, para identificar, no próprio campo, as hipóteses a serem levantadas para posterior análises.

A *nossa hipótese* é que a figura paterna media as relações de produção e de dominação, funcionando tanto como referência para as pessoas trabalharem e se inserirem no universo profissional, quanto como agente de perpetuação de dependência dos subordinados/filhos, dependência que é essencial para manter as

divisões sociais expostas na introdução, sem que haja uma ruptura drástica com o estado das coisas. A figura paterna, seria, nesse sentido, a imagem que uniria o gestor e o colonizador.

A escolha da base conceitual foi feita a partir do aprofundamento da bibliografia que analisávamos e, novamente, não tínhamos pré estabelecido um caminho rígido ou outro a seguir. É importante fazer essa ressalva porque, por princípio acreditamos que é assim que deve-se buscar aprofundar as formas de conhecimento a cerca de qualquer fenômeno, não só organizacional mas sobretudo, social. Não estamos com isso querendo propagar a imparcialidade do método científico, isso não existe, e temos consciência dos aspectos que ressaltamos nessa Tese (em detrimento de outros que nos pareceram menos importantes nesse momento). O que queremos deixar claro aqui é que em termos de produzir, de fato, conhecimento significativo nesse campo, o pesquisador precisa se colocar, ele mesmo, como sujeito do conhecimento que está disposto a desvendar e reproduzir para outros. Se não conseguimos isso, pelo menos foi esse o nosso intuito e o princípio que norteou esta Tese como um todo.

Finalmente vale dizer, como abordado na análise do método *strictu sensu* (Apêndice), que não fizemos essa pesquisa isentos de conflitos, eles estiveram sempre presentes e a nos orientar. Desde os conflitos clássicos por que passa o etnógrafo no exercício da duplicidade de seus papéis (pesquisador e aprendiz de marcenaria) que apresentam demandas distintas, até conflitos um pouco mais profundos e pessoais, que nos fizeram refletir sobre o real significado da administração, o papel que ela representa em potencial e o que de fato executa, bem como o nosso papel na formação de novos administradores no Brasil.

Foi a partir da vivência desses conflitos que tivemos condições de perceber a força que o apartar social brasileiro desempenha no olhar das pessoas inseridas em diferentes grupos, na construção social da realidade que todos executamos a partir da nossa inserção social em determinado grupo. A distinção de classes, de posição de classe que ocupa-se na estrutura social mais ampla, produz um conjunto de *habitus* sociais bem distintos e isso todos nós aprendemos através das excelentes análises de

BOURDIEU (1989; 1972); contudo foi através da pesquisa participante que pudemos perceber a força que esse olhar detém. A diferença (e o potencial) desses olhares foi o motor dessa tese.

Os conflitos em suma, agora é mais tranqüilo assumir isso, foram essenciais de serem vivenciados, pois foi a partir disso que nos colocamos o trabalho de tentar desvendar alguns mitos que cercam a administração em si, e a percepção do que é o Brasil de forma geral.

2. DIVISÃO SOCIAL e A GÊNESE DO CAPITAL

"Modifica, por exemplo, a forma da madeira, quando dela faz uma mesa. Não obstante a mesa ainda é madeira, coisa prosaica, material. Mas logo que se revela mercadoria, transforma-se em algo ao mesmo tempo perceptível e impalpável. Além de estar com os pés no chão, firma sua posição perante as outras mercadorias e expande as idéias fixas de sua cabeça de madeira, fenômeno mais fantástico do que se dançasse por iniciativa própria"

(Marx)

Como demonstramos na Introdução, vivemos em um estado de desigualdade fruto de nossa divisão social. Vamos agora, começar a desenvolver um dos pilares dessa Tese, a análise do modo de produção capitalista. Nosso argumento é que esse modo de produção pressupõe a separação dos saberes/trabalhos manuais/intelectuais, submetendo o saber/trabalho manual ao intelectual, colocando-o em estado de dependência e cristalizando a divisão social (SIEVERS, 1990a). Vamos retomar, nesse capítulo a análise da formação do modo de produção capitalista²⁵ a fim de resgatar os aspectos relevantes dessa separação, começando essa investigação pelo conceito de trabalho.

O que é o trabalho? Uma função, atividade que todos os seres humanos executam e executaram desde os nossos mais antigos ancestrais. É uma ação humana que transforma a realidade a sua volta para o seu benefício próprio, para seu uso individual ou coletivo (BRAVERMAN, 1987: 49)²⁶. Na sua forma mais básica, o trabalho consiste no manuseio e na transformação da natureza que rodeia o ser humano. Sempre que trabalha o ser humano está colocando em uso as suas capacidades orgânicas e as habilidades desenvolvidas, colocando o seu próprio corpo e mente a funcionar e a transformar a realidade que o rodeia. Além desses meios, o ser humano pode usar também recursos que se encontram fora do seu corpo para essa transformação do mundo, são os utensílios - na forma como são encontrados na natureza, ou fruto de outros processos de trabalho - que podem adquirir a forma de instrumentos ou máquinas que o auxiliam (a princípio, ou no discurso) a desenvolver a sua ação. O desenvolvimento dos utensílios constitui os meios de produção. O ser humano não sai imune dessa transformação, uma vez que a realidade em que vive é transformada através de sua ação, o trabalho (MARX)²⁷.

²⁵ Fazemos uma recuperação do passado para podermos compreender o presente. Nesse sentido, esse trabalho se aproxima do trabalho de BURRELL (1997: 90/1). Por coincidência, nos aproximamos do trabalho dele também, no que tange no foco das pessoas de forma geral, em detrimento do corpo gerencial (5) a fim de sinalizar a relevância desses grupos, normalmente excluídos da análise organizacional.

²⁶ Braverman, preocupado em diferenciar trabalho de outras formas de se aproveitar o que existe na natureza, afirma que "trabalho é uma atividade que altera o estado natural desses materiais (que se encontram na natureza) para melhorar sua utilidade", conceito de trabalho que serve tanto para designar o trabalho da espécie humana e o trabalho que outras espécies de animais podem executar: "assim, a espécie humana partilha com as demais a atividade de atuar sobre a natureza de forma a transformá-la para melhor satisfazer suas necessidades" (p.49).

²⁷ Como MARX já afirmou, "Ao agir assim sobre o mundo externo e transformá-lo, ele (o ser humano) ao mesmo tempo modifica a sua própria natureza" (p. 173).

A realidade a volta de um indivíduo, o 'seu mundo', é tanto uma *realidade objetiva* que irá fornecer as bases referenciais para que ele possa entrar em contato com a realidade, interpretá-la e interagir com os que o rodeiam, quanto uma *realidade subjetiva*, alvo de sua ação, passível de transformação, de diferentes interpretações e, por fim, de diferentes construções sociais do que seja a realidade (BERGER e LUCKMAN; BERGER).

Podemos expor isso de outra forma, como já o fizemos em outro trabalho, através da metáfora de um jogo de baralho: "quando se senta a mesa para iniciar o jogo (quando se nasce), as cartas já foram embaralhadas e distribuídas independente da vontade do indivíduo. Cada jogador em posse dessas cartas, continua recebendo influências que independem de sua vontade, como os descartes dos outros jogadores e as cartas que compra do 'monte'. Isto não é tudo pois ele organiza as cartas que recebe de forma que 'bem entender', tem a opção de comprar do 'monte' ou do 'lixo', bem como pode descartar as suas cartas por sua iniciativa, modificando o jogo, interferindo na cultura" (BRESLER, 1993a :49), e transformando a realidade a sua volta²⁸. É um processo dinâmico no qual um interfere sobre o outro, constantemente e de forma dialética.

2.1. O trabalho e o emprego

Sempre que executa um trabalho, o ser humano organiza a sua ação, essa antecipação (o planejamento e o pensamento) é o que em última instância diferencia o trabalho do ser humano do de outros animais (MARX)²⁹. Mesmo que o trabalho seja individual, isolado de outros indivíduos, o ser humano procura (de acordo com sua capacidade) organizar a melhor forma de trabalhar, dividindo em etapas o que faz. Isso torna o seu esforço mais produtivo. Essa organização, quando o trabalho é desenvolvido individualmente, é fruto da decisão do trabalhador, de sua mente, de suas capacidades, do seu conhecimento que pode ser fruto de suas próprias experiências empíricas ou de observação de (e aprendizado com) outros trabalhando.

²⁸ Este é um exemplo que Lévi-Strauss utiliza com frequência para explicar a sua abordagem estrutural, vide LAPLANTINE (137).

²⁹ MARX exemplifica isso através da diferença entre o trabalho do "pior dos arquitetos" e o das abelhas: "o arquiteto figura na mente o seu trabalho antes de transformar a realidade".

O trabalhador individual tem total autonomia para dividir as suas tarefas e ordená-las, até onde isso é possível, pois sempre há restrições, seja de matérias primas, seja por força de restrições da natureza, ou ainda dos meios de produção disponíveis. A sua mente e o seu corpo agem como um ente só, e o trabalho é realizado pelo trabalhador explorando as suas próprias capacidades que são, em si, complementares. A capacidade produtiva de uma pessoa trabalhando isoladamente é limitada, por outro lado, pela sua própria condição orgânica, pelo patamar de sua habilidade e pela disponibilidade de recursos (matérias primas e meios de produção) a que tem acesso (BRAVERMAN).

Nessa situação hipotética (em que o indivíduo trabalha isoladamente), o que governa a ação desse trabalhador individual e isolado é a sua própria necessidade ou vontade. A partir de uma demanda interna, um ser humano coloca em ação a sua cabeça e o seu corpo, o seu conhecimento e os meios que tem disponíveis, para transformar a realidade que o rodeia para satisfazer a si próprio e os que o rodeiam.

Se olharmos para esse processo (trabalho) em uma dimensão um pouco mais ampla, em que um ser humano se encontra inscrito em um agrupamento de pessoas, essa análise ganha outros contornos. Em um grupo que possui um mínimo de estabilidade em termos de vida social (um ser humano que vive agrupado), as tarefas desse trabalho são organizadas a partir de outras premissas. As necessidades desse indivíduo (antes isolado) deixam de ser o motor exclusivo que disparam a ação trabalho, passando a atender as necessidades, não só dos outros isolados mas, também, as do coletivo em si (BRAVERMAN). Em determinadas sociedades, o trabalho passa a ser dividido por todos do agrupamento, e os indivíduos com o tempo passam a desenvolver uma função social (produtiva)³⁰, se concentrando em produzir um produto específico, fruto do seu trabalho, que envolve um conjunto de operações a serem executadas. Ele pode, ou não, desenvolver (nessa caso diferente da divisão técnica do trabalho onde os indivíduos passam só a executar) essas operações em conjunto com um pequeno grupo.

³⁰ Especialização em um determinado produto ou serviço, diferente da especialização em uma função ou tarefa, típicas do sistema industrial

Assim, determinados indivíduos se tornam caçadores, outros costureiros, outros construtores, outros cozinheiros e assim por diante. Estamos falando da divisão do trabalho, e nesse caso particular, estamos falando da divisão social do trabalho (MARX), que é definida pela oposição de características orgânicas, mais velhos, mais novos, mulheres, homens, mais fortes, mais fracos... Na divisão social do trabalho, o conhecimento, o saber que orienta mentalmente qualquer trabalho é de domínio de todos os que executam (aquele tipo de trabalho em específico), e os que executam são também responsáveis pelo planejamento de suas ações, excluindo-se aí os que estão iniciando a vida no trabalho, mas esses vão aprender a fazer isso também. Esse conhecimento se transforma, se aprimora e sempre é transmitido aos mais novos, que mesmo começando a trabalhar sem toda essa autonomia, contam com esse processo de aprendizado (o aprendiz) que os permitirá exercer essa autonomia de ser o responsável pelo pensar e pelo planejar o seu trabalho, além do executar.

A divisão social do trabalho tem implicações bem distintas das que a divisão técnica do trabalho coloca para os indivíduos em relação ao trabalho manual e intelectual, como bem atesta Marx em relação as transformações ocorridas no ofício do tipógrafo:

“Antigamente nas tipografias inglesas, por exemplo, os aprendizes, de acordo com o velho sistema de manufatura e do artesanato, começavam pelas tarefas mais fáceis, evoluindo gradativamente para as mais complexas. Percorriam as etapas de uma aprendizagem, até se tornarem tipógrafos completos. Saber ler e escrever era para todos uma exigência do ofício. Tudo isso mudou com a máquina de imprimir” (MARX, p 555). Trabalhando com a máquina, o trabalho dos operários (nesse ponto Marx está falando dos jovens em especial), passa a se constituir basicamente em ficar colocando papel em uma máquina, o dia todo e provavelmente por toda a vida, a maioria dos tipógrafos durante a revolução industrial não sabia ler e podiam passar a vida sem desenvolver qualquer outro tipo de habilidade a não ser a de como colocar o papel de forma mais rápida.

O predomínio da atividade manufatureira e industrial, como veremos adiante, implica, no nosso modo de produção, uma separação dos saberes manuais e intelectuais no

processo de trabalho, submetendo os primeiros aos segundos (BRAVERMAN) através da divisão técnica do trabalho. Por enquanto, voltemos a divisão social do trabalho.

Como vimos no início desse capítulo, o trabalho de um indivíduo é parte constituinte de sua identidade perante o grupo, diferentes formas de se organizar a produção têm, dessa forma, diferentes impactos no processo de constituição da realidade e da identidade. As pessoas fazem parte de uma comunidade e o seu trabalho (o produto do) serve de interface das relações sociais. O indivíduo faz parte de um grupo, que pode estar subdividido em subgrupos de ofícios que colaboram na construção de sua identidade através do seu trabalho, pois cada indivíduo ou grupo gera produtos que são complementares em termos das necessidades do grupo mais amplo. O grupo está dividido mas não está apartado em função da organização do trabalho. Todos precisam do produto do trabalho dos outros e isso produz um certo equilíbrio (que é sempre complicado) não colocando nenhum grupo na dependência extrema, e conseqüente controle, de outro indivíduo ou grupo. Esse instável equilíbrio pode ser quebrado a qualquer momento, desde que alguma coisa torne o produto do trabalho de uns máis (muito mais), importante do que o dos outros (BURRELL).

De forma geral esse modo de produção baseado na divisão social do trabalho prevalece em pequenas comunidades que não são orientadas pela lógica da acumulação capitalista. A partir do momento em que a busca pelo poder dentro de um determinado grupo passa a ser influenciada pela posse, pela propriedade seja das matérias primas, dos meios de produção, pela posse do conhecimento das técnicas produtivas, ou por qualquer tipo de propriedade individual (que seja mais forte que a noção da propriedade comunitária) esse modo de produção corre séria ameaça de outros modos de produção (MARX). Isso pode ocorrer pela própria dinâmica do grupo, ou através do contato com outros grupos

O que podemos observar, analisando os séculos XVII e XVIII na Inglaterra foi que um grupo de indivíduos, os burgueses, orientados pelos seus próprios interesses e de certa forma atendendo aos interesses imediatos dos artesãos e de suas corporações, começaram a 'oligopsonizar' o fruto do trabalho das oficinas de artesãos. Esse é o primeiro passo para a Revolução Industrial, pois foi pré condição para a concentração

dos meios de produção nas mãos dos capitalistas. Enquanto os oficiais eram responsáveis pela venda dos frutos do seu trabalho, isso era em si condição limitadora de seu crescimento e expansão, limitadora do processo de acumulação econômica desse grupo. Com a concentração dos meios comerciais, esses comerciantes passaram a deter grande poder sobre os artesãos e aos poucos começaram a trabalhar com eles na organização da produção, procurando sempre racionalizar o processo para atender os interesses comerciais, os seus próprios. Com a concentração de um grande número de pessoas num mesmo local de trabalho, tornou-se mais simples o começo da divisão do trabalho de um artesão em tarefas que poderiam ser desenvolvidas por diferentes trabalhadores.

Esse processo não cessa, e a cada desenvolvimento tecnológico ou científico é aprimorado, fragmentando as tarefas executadas, buscando simplificar ao máximo o conteúdo do trabalho de um indivíduo (BRAVERMAN)³¹; e/ou acelerando o processo de exclusão e marginalização dos indivíduos incapazes de serem absorvidos pelo novo patamar tecnológico (BAUMAN, 1998, cap1). Isso ocorre como condição prévia para o desenvolvimento da maquinaria e ocorre em paralelo ao desenvolvimento dos meios de produção, o que permitiu a maior simplificação das tarefas do processo produtivo. Isso só foi (e é) possível por que alguém detém um montante de recursos suficiente para controlar os meios de produção (na velocidade que se deu na Revolução Industrial), controlando os meios de produção e o conhecimento do processo (via transferência do conhecimento do artesão).

Queremos ressaltar aqui, que existe uma grande diferença entre trabalho e emprego. Estamos entendendo trabalho como uma ação deliberada de um indivíduo que transforma o mundo a sua volta, e que é transformado por sua ação. No trabalho o indivíduo pode exercer as suas aptidões de forma mais abrangente do que no emprego. No trabalho executado coletivamente, o indivíduo se socializa e cria sua identidade social junto aos que trabalham com ele, desenvolvendo, sentimento, que GAULEJAC chama, de pertencimento (GAULEJAC e LEONETTI, 1995) que garante-lhe uma identidade social através de sua ação autônoma (trabalho).

³¹ Principalmente a parte II: Ciência e Mecanização (pps 137-202).

No emprego por outro lado, o indivíduo disponibiliza para outro a sua capacidade de trabalhar, a sua força de trabalho (uma mercadoria e não as suas capacidades potenciais como um todo) (MARX: 187). Como veremos adiante, esse disponibilizar é parcial, apesar de o indivíduo se disponibilizar por inteiro (sua força de trabalho por um determinado período) com todas as suas habilidades e competências. Na divisão técnica do trabalho ele acaba empregando somente uma parte de seu potencial e não desenvolve suas aptidões de forma completa, como ocorreu no caso dos tipógrafos citados por Marx. Executando uma atividade em um emprego (diferente de trabalho), o indivíduo não tem autonomia de planejar a sua ação, ficando na dependência de outros que são os responsáveis por isso, pela sua ação. No mesmo momento, aparece a figura do gestor e a do burguês (BERNARDO, 1979, p.39) Em um emprego o indivíduo se socializa também, desenvolve o sentimento de pertencimento, mas faz isso submetido ao controle do responsável por ditar a divisão do trabalho.

Todo indivíduo detém certa autonomia em relação as pressões que são colocados sobre ele, ele não recebe as informações (ordens) externas como seres pavlovianos (BRESLER, 1992) que as recebem e respondem automaticamente. Os seres humanos processam e interpretam as informações que recebem e é em cima disso que interagem com o mundo, desenvolvem a sua percepção de realidade e edificam a sua identidade (BERGER e LUCKMAN, 1985).

O Trabalho significa coisas diferentes no tempo e no espaço. Nossa proposição aqui é a de diferenciar esse tipo de atividade em trabalho (com conteúdo em si para o indivíduo) e o emprego, algo que pode garantir condições materiais de sustento de um indivíduo. Como bem coloca BOUILLER, de dois séculos para cá, o trabalho se tornou um elemento estruturante da identidade individual e uma moeda reconhecida unanimemente de se integrar a vida social. Contudo, isso se dá através de uma contradição, pois o trabalho é fundamental para a existência de um indivíduo, mesmo que o emprego muitas vezes seja degradante (BOUILLER, p.102).

Isso é fortalecido pela existência dos excluídos, os desempregados. Um indivíduo, que esteja exposto a uma condição degradante de emprego, pode vivenciar esta situação no seu cotidiano, pode ter a forte tendência de encarar o seu emprego como

algo edificante e moralmente valorizado se comparar-se com o excluído (como vimos na introdução, um fantasma sempre presente). Nesse tipo de situação a remuneração do emprego passa a ser o seu elemento mais importante para o indivíduo (BOUILLER). "Para sujeitos que pertencem a categorias que têm um acúmulo de desafiliações sociais (habitação, educação, etc.), muitas vezes o nível 'trabalho legalizado' é o único que lhes possibilita manter um vínculo operante com a cidadania" (CARRETEIRO, 1999, 94).

Trilhando outros caminhos e retratando outro momento (o auge da manufatura na Inglaterra), BAUMAN (5) percebe o mesmo fenômeno, onde firmou-se que qualquer trabalhador (os que detinham empregos) eram bons, enquanto os que não trabalhavam eram maus. E não era qualquer tipo de trabalho, era o trabalho que era socialmente reconhecido (recompensado, remunerado) que poderia ter o valor moral de trabalho³². Da mesma forma que BOUILLER aponta o desempregado como forte referência na construção do imaginário dos empregados, BAUMAN (15) retrata a curiosa separação entre os pobres daquela situação, separando-os em 'bons pobres' e os 'pobres que não prestam'. Ou seja, quem detém um emprego e quem não o tem, é bom pobre aquele que consegue se inserir no processo produtivo através de um emprego, que aceita as normas da disciplina fabril e se mostra adequado ao ritmo de produção.

Antes de continuar na análise do significado do trabalho e as consequências sociais de seu uso, através da análise da manufatura, passagem entre o modo de produção artesanal e industrial, vamos abrir um parêntese para uma breve reflexão sobre a visão e o uso da história que estamos adotando.

2.2. A sucessão ou o emparelhar de modelos?

Tradicionalmente ensina-se que um determinado modelo (econômico, social, administrativo...) aparece, historicamente, para se sobrepôr ao modelo anterior. Isso até pode ser verdade quando pensamos nas mudanças dos grandes paradigmas da

³² Não podemos desenvolver isso aqui, mas sempre nos chamou a atenção em salas de aula, quando tratamos de organização do trabalho no Brasil, a fim de confrontar o (falso) chavão de que todo brasileiro é preguiçoso e tem aversão ao trabalho, o exemplo de pessoas que trabalham (ainda) sem remuneração nos preparativos para uma

sociedade (mas não estamos interessados nisso nesse momento). Ou seja, dada uma determinada época tal modelo prevaleceu, um novo momento histórico e aparece um novo modelo refutando-se a existência, ou a persistência, do modelo 'antigo'.

Se pensarmos a separação entre as atividades intelectuais e manuais como um paradigma, nos encontramos envoltos nesse desde a 'fundação' da administração - o que não quer dizer que algumas coisas não tenham mudado. Pelo contrário, mudou o discurso, mais dócil e mais receptivo para que os indivíduos possam se identificar com as organizações (FREITAS, 1999), mudaram as compensações e estruturas de funcionamento (ENRIQUEZ, 1997, cap.2). Mudaram as práticas e também o discurso. Contudo isso não ocorre de forma homogênea. Diante do que vimos na Introdução, percebemos que indivíduos localizados em diferentes espaços organizacionais (na mesma, ou em diferentes empresas) encontram diferentes portas para a identificação simbólica com a organização. No nosso campo, a sucessão de modelos não faz sentido algum. Voltamos a frisar ao leitor que estamos contemplando a realidade em sua diversidade e desigualdade.

Não foi porque HOMANS e outros descobriram que a separação entre o planejar e o executar tem como uma de suas conseqüências o distanciamento do operário da empresa, uma certa falta de comprometimento para com os objetivos organizacionais e uma certa resistência às inovações gerenciais (ele se tornava mais leal a seus colegas do que a empresa) que o modelo concebido por Taylor tenha desaparecido, ou mesmo tenha sido enfraquecido.

Por mais contundente que possa ter sido a constatação em uma pesquisa (ou de uma prática) - como o que ocorreu em Hawthorne - a mesma não acaba com práticas empresariais nem com as crenças dos administradores, pelo contrário, torna o processo de dominação mais sofisticado para determinados grupos (SALAMAN).

Os modelos (ou 'Escolas', 'Teorias'...) coexistem numa mesma época e num mesmo espaço. Dentro de determinadas unidades de produção podem coexistir ou se transformar em modelos híbridos. Mas, extrapolando as fronteiras de uma unidade

escola de samba. Muitas vezes a reação dos alunos é: "*ah... mais aí num vale, num é trabalho*". O mesmo ocorre quando falamos do trabalho de diversos voluntários em relação a qualquer festividade comunitária.

produtiva, temos de forma geral a coexistência desses modelos na sua forma pura num mesmo espaço geográfico. Vamos tentar exemplificar isso, para que fique bem claro, através de um volta virtual pela cidade de São Paulo.

Em apenas um dia (se o trânsito e as chuvas ajudarem) podemos passear por São Paulo e encontrar: 1) pessoas trabalhando em casa, os 'home offices', usufruindo de todos avanços tecnológicos e correspondendo a todas profecias maravilhosas do novo milênio (acrescidas, é lógico, pelo stress que estamos habituados); 2) pessoas em escritórios sofisticados em que trabalham basicamente com a sua criatividade, sem seguir normas escritas nem horários pré definidos de trabalho; podemos também encontrar 3) fábricas que montam seus produtos através de células de manufatura, empregando operários qualificados e responsáveis pela manutenção de seus próprios equipamentos e pela qualidade do seu trabalho; vamos encontrar ainda 4) escritórios em que a divisão do trabalho ao extremo gera cenas que mais se parecem com as utopias orwellianas e kafkanianas, através das linhas de produção administrativas (como por exemplo o trabalho de compensação bancária); e ainda, vamos ver 5) fábricas administradas segundo as prescrições tayloristas, ou; 6) ainda operando segundo o que Taylor chamou de administração empírica, isto é, pré tayloristas (nas quais a manufatura orienta o processo produtivo); e se de fato estivermos interessado em vasculhar os porões da cidade, vamos encontrar 7) pequenas confecções, por exemplo, que escravizam sua mão de obra (menores abandonados)³³ e ainda, do outro lado da cidade; 8) pequenas unidades rurais que vivem distantes da lógica da acumulação capitalista; além da 9) população que vive de pequenos biscates (carregadores de papel, lata...), o que remonta as 'técnicas' básicas de cultivo, pois 'colhe-se' o que está a disposição sem preocupações com a preparação antecipada do meio para o trabalho futuro.

Tudo isso, todos esses modelos de organização da atividade produtiva fazem parte da realidade contemporânea, num mesmo local – a cidade de São Paulo – e são

³³ "Segundo dados do IBGE de 1991, 7.500.000 crianças e jovens trabalhavam no Brasil (...) Só o desrespeito a direitos trabalhistas e a submissão a trabalho escravo afeta, no Brasil, 65.000 jovens" (MELLO, 1999, p. 129/30).

'administrados' ao mesmo tempo, confirmando a veracidade atual do que PRADO afirmou, em 1942: "percorrer o brasil é presenciar a nossa história".

Diferentes 'modelos' organizacionais coexistem conforme os interesses, recursos e obstáculos que são postos a atividade produtiva. É importante essa ressalva, pois vamos analisar agora a passagem entre a produção artesanal e a da grande indústria, segundo a análise desenvolvida por MARX em cima da manufatura³⁴. Independente de transparecer, para alguns, uma visão linear da história (ela não o é), estamos mais interessados em ressaltar as principais características de cada modo de produção, que como colocamos coexistem no mesmo espaço e tempo. A utilização da contribuição de Marx é imprescindível, no nosso ponto de vista, pois foi ele quem melhor retratou a gênese do sistema capitalista de acumulação, e porque estamos trabalhando com o objetivo de analisar o modelo semi artesanal nos dias de hoje (daí a importância de revisitar essa passagem).

Como indicamos anteriormente, o trabalho é um conceito relativo, no tempo e no espaço. Significa coisas diferentes para pessoas em diferentes contextos. Uma vez que o que cada um entende por trabalho depende de como está inserido em um processo produtivo, a coexistência de diferentes modelos implica diferentes percepções da realidade (SIEVERS, 1990a). Executar um trabalho de forma autônoma, ou possuir um emprego implicam distintas construções sociais da realidade (BERGER e LUCKMAN), e percepções distintas da sociedade em geral. BAUMAN afirma que, concomitante, ao surgimento da noção de indivíduo na sociedade ocidental, a construção da identidade social (isso é o seu reconhecimento) passou a ser privilegiada para aqueles que trabalhavam em uma grande organização (nos termos do que era grande nesse momento), sendo comum e freqüente a apresentação das pessoas pelo nome, acrescido do nome das empresas em que trabalhavam (BAUMAN, 16/7), o que não é muito diferente dos dias atuais em alguns meios.

³⁴ Essa passagem "predomina como forma característica do processo de produção capitalista durante o período manufatureiro propriamente dito, que, a grosso modo, vai de meados do século XVI ao último terço do século XVIII" (MARX, 386).

Uma vez que diversos modos de produção coexistem de forma concomitante, temos uma situação em que alguns tem a condição de executar um trabalho (no seu sentido mais profundo) enquanto outros não tem essa possibilidade³⁵. Isso interfere na percepção da realidade dos indivíduos e afeta a sua interação na sociedade (como a sociedade percebe o indivíduo e como esse se percebe, como vimos no caso da 'roupa surrada'), catalisando o processo de divisão social.

2.3. A manufatura

A passagem do processo artesanal para o processo industrial ocorre de forma gradativa em determinados locais, majoritariamente na Inglaterra, palco das análises de Marx, e de forma desigual ao longo do mundo (FURTADO, 1963). Através de várias tentativas e erro³⁶ de re-organização do processo produtivo³⁷, diferentes oficinas conseguiram subdividir a sua produção em diversas etapas e tarefas distintas e complementares. “Essa repartição accidental de tarefas repete-se, revela suas vantagens peculiares e ossifica-se progressivamente em divisão sistemática do trabalho. (...) e, em virtude de experiências, cada operação foi sendo cada vez mais subdividida e cada nova subdivisão isolada e transformada em função exclusiva de um trabalhador determinado”(MARX, 388).

Essa subdivisão do trabalho é, aparentemente, comum em todas as atividades que por um motivo ou outro tenham que ser repetidas em um determinado período de tempo, sem que necessariamente impliquem na ossificação indicada por Marx,. Isso é muito claro e de forma simplificada podemos observar esse fenômeno no trabalho de um grupo de professores que tem que postar determinada correspondência para uma conferência, por exemplo. Provavelmente esses professores dividem as tarefas de

³⁵ E aqui não é só a dignidade e autonomia das pessoas, isso influi também na apropriação do fruto do trabalho e na cristalização da identidade social de diferentes grupos.

³⁶ Nas palavras de Marx: “A historia da manufatura propriamente dita mostra como sua divisão peculiar do trabalho de inicio, através de tentativas e experiências, sem haver de certo modo o controle consciente dos participantes, atinge as formas adequadas” (MARX, 417)

³⁷ O termo re-organização não é utilizado a toa, pois todo tipo de processo produtivo pressupõe uma organização do trabalho, mesmo em se tratando de um trabalho individual, como já indicamos. Para evitar entrancamentos no texto, contudo, poderemos estar utilizando organização do trabalho sem isso implicar que não existia uma organização prévia do processo produtivo.

imprimir as cartas, dobra-las, coloca-las nos envelopes, etiquetá-los e colá-los, de forma bem similar a das linhas de produção³⁸.

Isso foi vivenciado também na Chácara Cogumelo. Em uma oficina de marcenaria, mesmo que não existam postos fixos de trabalho, se alguém tem que fazer algumas cadeiras sozinho, é provável que essa pessoa primeiro desengrosse todas as madeiras que vai precisar à espessura que deseja trabalhar, que as aplane, que corte as madeiras na medida que precisa, que faça todos os encaixes que vai precisar e daí possa monta-las, não sem antes ter lixado todas as peças isoladas, para depois dar o acabamento químico (vernizes e/ou seladora e/ou outros) necessário. Acabamos por racionalizar nossas atividades sempre que trabalhamos, mas essa otimização do trabalho, essa racionalização, sempre que temos de fato autonomia, não fere o princípio do trabalho (em oposição ao conceito do emprego), porque o planejamento da (e a execução da) tarefa são nossa responsabilidade (ou seja, temos o conhecimento do processo mais amplo) e se encontrem unidos no trabalho em si, nós nos tornamos o elo de união entre o pensar e o fazer.

A concentração dos meios de produção na mão de alguns é um aspecto fundamental da análise de Marx. Mesmo que não exista uma revolução no modo de produção em um primeiro momento, essa concentração passa a possibilitar uma grande transformação na organização do processo produtivo, paralelo a revolução do instrumental de trabalho. "Só existe mudança de forma (organização) quando sobrevem uma revolução nos instrumentos do trabalho" (MARX, 417). E a capacidade de se desenvolver o instrumental ou novas formas de se organizar o trabalho, isto é, dividi-lo, nessa abordagem, depende da posse e concentração dos meios de produção. Com ironia, Marx alfineta os inventores e criadores de novos meios e modos de produção: "a maior ou menor aplicação da divisão do trabalho não depende da grandeza do gênio, mas da grandeza da bolsa". (MARX, 417 nota de rodapé, n.75).

³⁸ Acredito que esse exemplo encontre maior ressonância entre aqueles que já desempenharam esse tipo de função, o que é razoavelmente comum no meio acadêmico. A existência de monitores, dependendo da relação que se mantém com os mesmos, pode obscurecer a compreensão disso para aqueles que delegam todo o trabalho repetitivo a seus subordinados.

2.3.1. A manufatura e o instrumental do trabalho

Dessa forma, torna-se fundamental compreender no sentido dessa passagem, o papel desempenhado pela força de trabalho em determinado modo de produção, e o do instrumental do trabalho, os meios de produção na transformação desse modo de produção. O que caracteriza a Manufatura é a organização da força de trabalho. O que caracteriza a 'indústria moderna' é a transformação do instrumental do trabalho (MARX, 424). Existe aqui uma grande diferença entre uma ferramenta, que é coordenada pelo trabalhador; e uma máquina que possui a sua própria 'máquina-ferramenta' e que vai governar os movimentos do trabalhador que a opera.

Marx ressalta freqüentemente que no início da manufatura o capitalista não modifica o modo de produção, a sua intervenção inicial se restringe a agrupar as pessoas e processos em um mesmo local, e a estender o período de trabalho em busca da mais valia absoluta (MARX 354). "No começo (o capitalista) tem de adquirir a força de trabalho como a encontra no mercado, de satisfazer-se com o trabalho da espécie que existia antes de aparecerem os capitalistas. Só mais tarde pode ocorrer a transformação dos métodos de produção em virtude da subordinação do trabalho ao capital" (MARX, 209).

A maior capacidade da máquina-ferramenta acaba por implicar a incapacidade de um ser humano opera-la ou gerar a força motriz necessária para colocá-la em operação. Isso pode ser observado na descrição que Marx faz da máquina criada na Alemanha em que operário deveria, ao mesmo tempo, trabalhar com as duas mãos e os dois pés, o que "pouquíssimos virtuosos conseguiram", e também da máquina de fiar de Jenny, programada para fiar com 12 (até 18) tornos, trabalhando com milhares de agulhas ao mesmo tempo. "O número de ferramentas com que opera simultaneamente a máquina-ferramenta emancipa-se, desde o início, da barreira orgânica que a ferramenta manual de um trabalhador não poderia ultrapassar (MARX, 427). Em outras palavras, o ser humano é inadequado, enquanto trabalhador (e não como trabalhador parcial) para esse sistema.

Nesse aspecto, um conselho de Marcos na oficina da Chácara Cogumelo chamou nossa atenção. Logo nos primeiros dias da pesquisa participante, tivemos uma

conversa a respeito de algumas serras e diferentes tipos de madeira, sobre as possibilidades e dificuldades em se executar determinados tipos de corte. Diante de minha curiosidade e falta de habilidade, como um bom 'pai' ele me aconselhou a sempre tentar fazer os trabalhos com ferramentas manuais. A partir do momento em que eu estivesse razoavelmente seguro de estar conseguindo trabalhar com a ferramenta manual, deveria partir para o uso das ferramentas/máquinas elétricas. O 'ideal' seria, ele prosseguiu no conselho, trabalhar com as próprias mãos, usando as unhas e dedos como 'ferramentas', desenvolvendo primeiro essa habilidade, para depois começar a utilizar os instrumentos de fato. Esse princípio de relacionamento com o instrumental de trabalho é muito interessante em uma atividade artesanal, pois em última instância garante ao trabalhador o domínio do ferramental, que passa assim, a ser um auxílio ao trabalhador, algo que alivia o seu trabalho e não o subordina ao mesmo, como freqüentemente ocorre no uso da maquinaria no processo fabril.

Com a transformação das ferramentas manuais “em ferramentas incorporadas a um aparelho mecânico, a máquina motriz, o motor, adquire uma forma independente, inteiramente livre dos limites da força humana (...) Uma máquina motriz, um motor, pode agora impulsionar ao mesmo tempo muitas máquinas-ferramentas. Com o número das máquinas-ferramentas impulsionadas, ao mesmo tempo, aumenta o tamanho do motor e o mecanismo de transmissão assume grandes proporções.” (MARX, 431). Nesse processo a subordinação do ser humano a máquina se torna imprescindível aos objetivos da produção³⁹. O trabalhador deve adaptar-se à velocidade e a constância da máquina, com isso busca-se a padronização da atividade de uma pessoa submetida ao emprego. É importante voltar a um aspecto dessa transformação, que é a concomitância do processo de decomposição da atividade do artesão nas diversas operações que a compõem e o desenvolvimento dos meios de produção (MARX, 389), e como veremos a seguir, da necessária

³⁹ A subordinação do indivíduo a máquina, isto é, ao empregador (representado pela máquina) ocorre continuamente. Apesar de Marx indicar a primazia da manufatura nesse sentido, esse adaptar a capacidade do trabalho de indivíduo as condições padronizadas do funcionamento mecânico ocorre freqüentemente nos locais de trabalho. O aprimoramento é contínuo e a subordinação crescente. Um bom exemplo disso pode ser encontrado nos relatos de LINHART ao retratar a inadequação do trabalho artesanal de Demarcy na planta industrial parisiense da Citroen em 1969, quase 200 anos após o auge da manufatura.

subordinação das forças de trabalho à autoridade do capital, e dos que o representam.

O aumento da produtividade, segundo Marx, depende não só da adequação do trabalhador as novas condições de trabalho, mas das ferramentas que usa, ou dos meios de produção que são empregados no processo produtivo, do aperfeiçoamento do instrumental de trabalho. Essa é uma das razões que determinam a importância da manufatura em O Capital, o livro. "A manufatura se caracteriza pela diferenciação das ferramentas (...) e pela especialização (...) O período manufatureiro simplifica, aperfeiçoa e diversifica as ferramentas, adaptando-as às funções exclusivas especiais do trabalhador parcial. Com isso, cria uma das condições materiais para a existência da maquinaria, que consiste numa combinação de instrumentos simples" (MARX, 392).

Tudo isso ocorre, seguindo Marx, para otimizar o potencial de extração de mais Valia Relativa. Isso é importante pois não estamos questionando aqui a máquina enquanto mecanismo inanimado, mas o uso que se faz desse mecanismo no nosso sistema de produção, no qual a máquina concretiza a transformação da mercadoria força de trabalho em uma mercadoria de maior valor, valor apropriado pelos donos e controladores do capital. O objetivo do capitalista aqui é o de explorar ao máximo o valor de uso da força de trabalho a fim de produzir a maior quantidade de mercadorias, valores de troca (MARX, 208). "O capitlista apoia-se na lei da troca de mercadorias. Como qualquer outro comprador procura extrair o maior proveito possível do valor-de-uso de sua mercadoria" (MARX, 263).

Se voltarmos um pouco a diferença que estamos elaborando entre trabalho e emprego, seguindo essa terminologia, através de um trabalho alguém é capaz de produzir um valor de uso, que possui em si um valor de troca. Em um emprego (trabalhador parcial), freqüentemente as pessoas produzem um valor de troca (é a sua própria força de trabalho) que não possui, em si, qualquer valor de uso. "O que caracteriza a divisão manufatureira do trabalho? Não produzir o trabalhador parcial nenhuma mercadoria. Só o produto coletivo dos trabalhadores parciais transformam-se em mercadorias" (MARX, 406/7).

O objetivo de um capitalista não é produzir sapatos para a humanidade marchar. Ele “produz valores-de-uso apenas por serem e enquanto forem substrato material, detentores de valor-de-troca. Tem dois objetivos. Primeiro, quer produzir um valor-de-uso, que tenha um valor-de-troca, um artigo destinado a venda, uma mercadoria. E segundo, quer produzir uma mercadoria de valor mais elevado que o conjunto de mercadorias necessárias para produzi-la, isto é, a soma dos valores dos meios de produção e força de trabalho, pelos quais antecipou o seu bom dinheiro no mercado. Além de um valor-de-uso quer produzir mercadoria, além de valor-de-uso, valor, e não só valor, mas também valor excedente (mais valia)” (MARX, 211).

A manufatura é essencial para se compreender como o modo de produção artesanal foi 'aniquilado' pelo modo de produção capitalista na Inglaterra, pois: “o período manufatureiro estabelece conscientemente como princípio a diminuição do tempo de trabalho necessário para a produção de mercadorias” (MARX, 399). A finalidade desse modo de produção que se torna hegemônico na Inglaterra dessa época não é tornar a vida de todos menos árdua ou livrar os trabalhadores das condições de trabalho típicas dessa época⁴⁰, a finalidade é “baratear as mercadorias, encurtar a parte do dia de trabalho da qual precisa o trabalhador para si mesmo⁴¹, para ampliar a outra parte que ele dá gratuitamente ao capitalista. A maquinaria é meio para produzir mais valia” (MARX, 424). Nesse modo de produção implica, é intrínseco, o exercício do controle e da dominação da força de trabalho. O trabalhador parcial (isolado) é aí incapaz de produzir mercadoria, e nesse sistema, é no final das contas incapacitado de executar um trabalho.

O fruto da atividade de alguém que executa um trabalho ou detém um emprego é totalmente distinto. O produto do trabalho tem um valor de uso e permite o trabalhador negocia-lo. O produto de um trabalhador parcial (situação de emprego) não o permite executar essa troca, concreta ou simbolicamente: “a impressão luminosa de uma coisa sobre o nervo óptico não se apresenta como sensação

⁴⁰ Além das próprias descrições das condições de trabalho nessa época que encontramos no *Capital*, é fundamental ver a descrição de ENGELS (1985), e para que fique, também, claro o caráter atemporal da transformação dos processos produtivos, a análise de SATOSHI é muito interessante para observarmos esse fenômeno no final do século XX.

⁴¹ O tempo de ‘trabalho necessário’ em oposição ao tempo de trabalho excedente.

subjetiva desse nervo, mas como forma sensível de uma coisa existente fora do órgão da visão. Mas, aí, a luz se projeta realmente de uma coisa, o objeto externo, para outro, o olho. Há uma relação física entre coisas físicas. Mas, a forma mercadoria e a relação de valor entre os produtos do trabalho, a qual caracteriza essa forma, nada tem a ver com a natureza física desses produtos nem com as relações materiais dela decorrentes. Uma relação social definida, estabelecida entre os homens, assume a força fantasmagórica de uma relação entre coisas. Para encontrar um símile, temos de recorrer a região nebulosa da crença. Aí, os produtos do cérebro humano parecem dotados de vida própria, figuras autônomas que mantém relações entre si e com os seres humanos. É o que ocorre com os produtos da mão humana, no mundo das mercadorias. Chamo a isso de fetichismo, que esta sempre grudado aos produtos do trabalho, quando são gerados como mercadoria. É inseparável da produção de mercadorias” (MARX, 81).

Marx está falando da interdependência que há entre o modo de produção e as crenças de um indivíduo. Se prestarmos cuidadosa atenção ao que Marx escreve, perceberemos que ele recorre com certa constância a 'nebulosa região da crença', o 'mundo fantasmagórico', e a 'produtos do cérebro humano que parecem dotados de vida própria, autônoma' e assim por diante. Marx não trabalha com o conceito de inconsciente, mas é importante lembrarmos que sua análise foi desenvolvida bem antes dos trabalhos de Freud serem divulgados, e o próprio conceito de indivíduo estava sendo construído nesse momento. Entendemos que a ausência de análise tanto do indivíduo, quanto do inconsciente, não se deve ao fato de Marx negá-los, mas ao fato de desconhecer o instrumental que a psicanálise oferece (que nem existia nessa época). Por outro lado, podemos perceber que a análise dialética é tão intrínseca a obra de Marx quanto a de Freud (PAGÈS et al., 1986), dessa forma eles apresentam mais pontos 'dialogáveis' do que excludentes.

Dessa forma, o modo de produção em que um indivíduo está inserido é um dos fatores que influenciam as suas crenças, interferindo na formação de sua concepção de mundo, interferindo na sua identidade social e no seu inconsciente, orientando não só sua percepção de mundo, mas na sua ação no mundo. Pela incapacidade de

relacionar de forma concreta o fruto de sua atividade (nesse caso, emprego) na sociedade, o 'mundo fantasmagórico' das mercadorias passa a mediar as suas relações no mundo do trabalho e na sociedade. "É porém essa forma acabada do mundo das mercadorias, a forma dinheiro, que realmente dissimula o caráter social dos trabalhos privados e, em consequência, as relações sociais entre os produtores particulares, ao invés de pô-las em evidência" (MARX, 84).

O que é específico apenas para esse determinado modo de produção, a produção de mercadorias, acaba (pela capacidade produtiva desse modo de produção, e pela importância que nossa sociedade atribui a atividade econômica) por aparecer para as pessoas que estão inseridas nesse modo de produção específico como algo natural e definitivo (MARX, 83), como se esse fosse o único modo de se transformar a nossa realidade e produzir os produtos necessários para o sustento da sociedade.

Esse olhar, ou essa realidade socialmente construída, acaba sendo generalizado para todas as outras formas de vida social, mesmo as que não tem qualquer relação direta com o modo de produção capitalista. O indivíduo inserido nesse modo de produção de mercadorias, mesmo os que são mais expropriados do fruto de sua atividade, tendem a ver os outros modos de produção como algo primitivo, mesmo que a condição material e simbólica das pessoas nesse modo de produção (seja de coleta de subsistência, seja artesanal) seja infinitamente superior as suas, pois aí o mundo concreto pouco interfere, estamos aqui falando do domínio das crenças e valores que produzimos socialmente, uma produção que é cultural e é permeada pela disputa pelo poder na sociedade.

Observamos isso na marcenaria. Em alguns momentos, quando o trabalho estava mais pesado ou quando alguém passava por uma necessidade, ou ainda em caso de acidentes mais graves, o emprego em uma indústria (o do trabalhador parcial) passava a ser idealizado e desejado por oferecer garantias sociais básicas. Essa idealização, contudo, era pontual, uma vez que na maior parte do tempo o rigor metódico do trabalho industrial era tratado de forma jocosa, referindo-se aos funcionários das indústrias como sendo 'os empregadinhos'.

A base material de sustentação desse sistema se encontra no incremento de produtividade, impossível de se imaginar em uma produção artesanal. Esse fato, concreto, acaba propiciando um conjunto de crenças e valores que permitem a adesão, consciente ou inconscientes, da maior parte da sociedade, dos que se beneficiam desse sistema e dos que são explorados, expropriados e/ou excluídos dentro da lógica de acumulação.

2.3.2. Produtividade

Os índices de produtividade não deixam a menor dúvida em relação a primazia da mecanização em relação a produção artesanal. Adam Smith em sua famosa análise do ofício do alfineteiro, fez a comparação entre um "operário não educado para essa ocupação (...) nem familiarizado com o uso da maquinaria nela empregada (...) dificilmente poderia, talvez no seu máximo empenho, fazer um alfinete por dia, e certamente não conseguiria fazer vinte" (SMITH, 1986: 17), retratando o ganho de produtividade em uma simples oficina que ele observou com 10 empregados, que adotavam a divisão do trabalho (em 18 tarefas), organizando o processo produtivo e adotando o instrumental de trabalho adequado (simples, ele ressalta), nas quais a produtividade de cada trabalhador passava para 4.800 alfinetes por dia (48.000 alfinetes ao todo, por dia nessa oficina).

Retomando os relatos de Adam Smith, Marx aponta que "uma única máquina, fornece hoje 145.000 num dia de trabalho de 11 horas. Uma mulher, ou uma menina supervisiona em média 4 dessas máquinas, produzindo com a maquinaria 600.000 agulhas por dia." (MARX, 527). Ou seja de uma produtividade individual de 20 alfinetes por dia, Smith aponta um enorme crescimento para 4.800 alfinetes dia, e em menos de 100 anos⁴², Marx aponta para uma produtividade de 600.000 agulhas por dia. Se observarmos bem, percebemos que Adam Smith está apontando o ganho de produtividade conquistado principalmente via re-organização do processo produtivo, através da divisão técnica do trabalho, enquanto Marx identifica o salto com o uso de maquinaria desenvolvida. Um prescinde o outro, a máquina não seria possível sem a divisão manufatureira do trabalho. Marx acrescenta que o uso de uma

⁴² Pelas datas da primeira publicação, A Riqueza das Nações, 1.776, e o Capital, de 1.867.

máquina–ferramenta isolada pode servir de base pra um novo artesanato ou manufatura, mas com o uso de novas formas de força motriz que ele menciona, com o aumento dessa máquina e de sua capacidade, os princípios da maquinaria prevalecem. Ao ser humano cabe adequar-se a esse sistema, caso contrário é excluído do sistema econômico.

Esse aumento fenomenal da capacidade produtiva do trabalho humano se deu as custas de uma exclusão, a mesma exclusão que o próprio processo de concentração de capital continua a produzir, como vimos na introdução. Como já indicamos, é importante distinguir o que é a máquina por si só e o seu uso. A máquina em si, não passa de um instrumento capaz de catalisar a produtividade do trabalho humano, no nosso caso isso é uma abstração, pois estamos tratando da máquina no contexto em que ela é, na maior parte das vezes, empregada dentro do nosso sistema de produção. E nesse caso, a máquina representa os interesses dos que se apropriam do excedente produzido (BRAVERMAN). A cada salto tecnológico, ao mesmo tempo que um pequeno grupo passa a se apropriar do produto produzido e a concentrar o controle dos meios, um grande grupo é jogado as margens do sistema oficial.

2.4. A dinâmica do processo e algumas contradições

A intensificação do trabalho, diretamente ligada a concentração de capital, são conseqüências inerentes do desenvolvimento da acumulação capitalista. A acumulação só é possível, nos níveis apresentados pela Revolução Industrial, a partir da concentração que propicia recursos para o desenvolvimento dos meios de produção. Quanto maior for o valor dos meios de produção, maior é a necessidade de intensificar o trabalho.

Com o desenvolvimento da divisão técnica do trabalho, a destreza dos trabalhadores passa a significar menos o desenvolvimento em si de suas habilidades e mais a sua capacidade de se adequar ao sistema, de obedecer ordens e ritmos ditados pelos supervisores e máquinas (RITZER). "Generalizando: quanto maior a produtividade do trabalho, tanto menor seu valor (...) A grandeza do valor de uma mercadoria varia na razão direta da quantidade, e na inversa da produtividade, do trabalho que nela se aplica"(MARX, 47). A fim de baratear os custos de produção, já encarecidos pelo

custo dos meios de produção, e impossibilitado de aumentar a extensão da jornada de trabalho (pela legislação trabalhista), a intensificação do trabalho, via especialização em tarefas de mínimo conteúdo, é o único meio de se continuar extraindo mais valia que permite a acumulação de capital, parte do qual é destinada ao desenvolvimento dos meios de produção e assim por diante. Recentemente, como vimos na Introdução, esse desenvolvimento, mesmo que coloque para alguns um trabalho de conteúdo um pouco mais complexo, o faz para uma minoria, enquanto uma grande maioria se torna excluída, por não ter sido preparada (na verdade já estava condenada ao trabalho repetitivo) para operar as famosas máquinas inteligentes (MELLO, 1999, ps 160 e ss).

Se olharmos microscopicamente uma unidade produtiva, o processo de diversificação das ferramentas que impulsiona o desenvolvimento econômico e acelera o processo de acumulação, pode por outro lado implicar o aumento de custos para a produção. FORD, buscando aumentar a eficácia da linha de produção, procurou justamente, a partir do desenvolvimento do ferramental existente em sua época, *simplificar e reduzir* o número de ferramentas obtendo não só uma redução de custos pela economia do instrumental, bem como simplificou o processo produtivo e o treinamento dos operários⁴³, barateando os custos de mão de obra, e consequentemente ampliou o controle do processo produtivo. Esse pequeno paradoxo, pode também desvendar um pouco a irracionalidade (termo usado aqui só para contrapor a famosa racionalidade econômica) do sistema, pois o próprio processo que aumenta a produtividade a níveis antes impensáveis, o desenvolvimento do instrumental do trabalho, tem a tendência de encarecer o processo produtivo como um todo, daí uma das necessidades de se ampliar os mercados aos níveis do que se chama hoje mercado globalizado.

Um bom exemplo disso pode ser visto através do desenvolvimento do instrumental de trabalho dos médicos. A criação de máquinas como por exemplo a da ressonância magnética, que permite um diagnóstico extremamente preciso (e podem melhorar

⁴³ Segundo o próprio Ford, 43% dos trabalhos em sua empresa não requeriam mais do que um dia de aprendizagem, 36 % requeriam até oito dias (FORD, 85), ou seja, quase 80 % das tarefas eram treináveis em até uma semana.

as condições de se tratar anomalias orgânicas e de preveni-las), encarecem o custo do atendimento médico e dos serviços de saúde. Os hospitais que adquirem esse meio de produção, a fim de amortizar esse investimento, acabam repassando isso aos seus paciente (clientes ou usuários do sistema público de saúde, não importa, os custos recaem sobre a sociedade). A tendência é que o uso desses meios de produção seja crescente pela própria lógica financeira do sistema. E os que não podem arcar com esse aumento de despesa? A princípio estão a margem do sistema, excluídos, e essa exclusão é fortalecida pelo desenvolvimento do instrumental do trabalho. Ou melhor, o desenvolvimento dos meios de produção, na lógica da acumulação capitalista, produz (dentre outras coisas) a exclusão social, uma vez que a apropriação do excedente é concentrada na mão de alguns e para usufruto de alguns. O desenvolvimento de equipamentos médicos atende aos interesses de acumulação de seus fabricantes, beneficia a parcela da sociedade que tem acesso aos novos equipamentos, mas tem como consequência, para todos, o aumento da desigualdade das condições de vida, estimulando e fortalecendo a eterna dicotomia do "nós versus eles", dicotomia constituinte da formação da identidade.

Ford aparece para a história da administração como um exímio "instrumentador" das críticas de Marx, apesar da diferença temporal da existência de ambos e da ausência de referências a obra deste na obra do primeiro. A idéia da linha de produção, da continuidade e intercambialidade que ela propicia e é encarnada (coisas ganhando vida) pelas esteiras (o ícone do fordismo), que no fundo já existiam antes de Ford, e já haviam sido alvo das análises de Marx. "A máquina-ferramenta combinada, que consiste num sistema coordenado de várias espécies isoladas ou agrupadas de máquinas-ferramentas, é tanto mais perfeita quanto mais contínuo é o processo em toda a sua extensão (...) Na manufatura, o isolamento dos processos parciais é um princípio fixado pela própria divisão do trabalho; na fábrica mecanizada, ao contrário é imperativa a continuidade dos processos parciais" (MARX, 434).

Tanto FORD quanto TAYLOR podem ser entendidos através dessa instrumentalização da crítica que MARX desenvolveu, aproveitam-se (direta ou indiretamente, não importa) do trabalho de alguém que se esforçou em desvendar os mecanismos de

dominação de um determinado sistema para aprimoraram esse mesmo sistema de dominação. Isso continua sendo prática habitual em empresas nos nossos dias, e pode ser vislumbrado na apropriação por empresas de pesquisas que desvendem os mecanismos de dominação a fim de preparar a aceitação e adesão da mão de obra ao sistema, por exemplo, dos programas de treinamento de um grande banco, que passam a servir como princípio estruturador de programas de formação de mão de obra de uma montadora. Como todos os trabalhadores, alienamos o fruto de nosso trabalho para algum comprador. Isso ocorreu com Marx. Isso é parte do desenvolvimento do sistema através de suas próprias contradições, como ele mesmo analisou

De forma análoga à instrumentalização do saber crítico, podemos observar a reação do capital a legislação que começava a se criar na Inglaterra do século XIX. De início a legislação fabril (inglesa) era restrita a fiação e a tecelagem. E a partir daí há uma revolução em todos os outros modos de produção: da produção mecanizada, a legislação expande-se para as estruturas tradicionais da manufatura, do artesanato e do trabalho à domicílio (MARX, p 561). De acordo com Marx, essa extensão da legislação se tornou “indispensável para proteger mental e fisicamente a classe trabalhadora”, generalizando a transformação dos processos de trabalho, “com isso, generaliza também, a luta direta contra esse domínio” (MARX, 575).

Com o estabelecimento dos limites de uma jornada de trabalho, a intensificação do trabalho se torna imperativa. “Quando essa redução se torna legalmente obrigatória, transforma-se a máquina nas mãos do capital em instrumento objetivo e sistematicamente empregado para extrair mais trabalho no mesmo espaço de tempo. É o que se obtém de duas maneiras: aumentando a velocidade da máquina e ampliando a maquinaria a ser vigiada por cada trabalhador, ou seja seu campo de trabalho. É necessário aperfeiçoar a construção das máquinas para exercer maior pressão sobre o trabalhador. Alias esse aperfeiçoamento corre paralelo com a intensificação do trabalho” (MARX 470). E aumenta também a necessidade de se aprimorar o controle sobre a força de trabalho, pois cada hora de trabalho passa a

valer mais, e as horas de 'não trabalho' passam a implicar uma perda maior para o controlador dos meios de produção, pois o valor aí empregado é cada vez maior.

O que Taylor e Ford fizeram ao instrumentalizar a crítica (e é por isso que passam a ser reconhecidos), foi sistematizar os princípios básicos da função administrativa e cristalizar um discurso ideológico, através da naturalização (tornar natural um processo social) da separação dos saberes intelectual/mental, o planejar x executar, o pensar x o fazer. Tudo isso já estava na obra de Marx, mas invertendo a análise com maestria (e amparados pelos resultados dos aumentos de produtividade), Taylor, Ford e outros estabelecem a "verdade" da identidade de interesses, tão verdade que os estudos de Hawthorne (HOMANS), poucos anos depois da publicação da obra desses, desvendavam a limitação desse tipo de prática gerencial. Mas o 'mercado' pressiona esse tipo de desenvolvimento dos meios de produção e o fortalecimento desse modo de produção (FERRER). Sem dúvida alguma isso é verdade, tão verdade quanto as bruxas da idade média, tão verdade quanto "a vida em deus" de NIETZSCHE⁴⁴.

Independente destes paradoxos o modo de produção capitalista, calcado na divisão dos saberes prevalece. Muito mais do que se tratar de uma transformação nos meios materiais de vida de uma sociedade, elas interferem nos processos sociais mais amplos e na produção das crenças e valores que norteiam a sociedade, e que de certa forma sustentam esse modo de produção. Analisamos até aqui a tendência de concentração de capital, para mostrar como isso afeta o processo de divisão social, submetendo a capacidade de trabalho humano ao sistema fabril, propiciando, contudo, formas de inserção distintas entre os que assumem os 'postos pensantes' e os que se apropriam de parte do excedente produzido; os que assumem os 'postos executantes'; e os que são pura e simplesmente excluídos. No próximo capítulo vamos analisar algumas transformações sociais de forma geral, e nas estruturas

⁴⁴ Como desenvolvemos em outro trabalho (BRESLER, 1993: 121): " Para NIETZSCHE, 'a vida em deus' é entendida 'como o mais refinado e último rebento do medo da verdade' (1989: 58). Se a natureza se altera a cada instante, não é mais possível louvar o ser que a criou, passa-se a uma devoção às organizações em forma de nova religião (vide PAGÈS et al.: o domínio ideológico). Religião que deve ser entendida no seu sentido mais amplo, relacionada 'as idéias de ser, sentido e verdade' (ELIADE, 1989: 9)". As organizações em sua arena, o mercado, se incumbem, dessa forma, de formularem as verdades sagradas de nossa época. Vide também PRESTES MOTTA et alii (1992).

organizacionais em particular, desenvolvimentos desse modo de produção e acumulação.

3. ADMINISTRAÇÃO: TERRA DOS CONTRASTES

Nesse período de grandes transformações sociais, que podem ser simbolizadas através da Revolução Francesa e dos resultados da Reforma Religiosa, em que a manufatura revolucionou o modo de produção na Inglaterra e o comércio mundial se expandiu, exportando não só mercadorias mas também um certo ideal de vida e um conjunto de valores, toda vida social passava por uma grande transformação. Começamos a análise desse capítulo pelas mudanças na família, instituição básica da sociedade e que fornecerá as principais bases para que a mecanização se tornasse o modo de produção hegemônico, modo em que reside a origem de todas as transformações organizacionais que presenciamos atualmente.

3.1. O sistema e a sociedade

Nesta passagem, a família se transformou de forma radical. De acordo com Shorter, o que o mundo presenciou na década que envolve o famoso ano de 1968, nada mais foi do que a Segunda Revolução Sexual, que talvez tenha afetado em menor escala a estrutura familiar se comparada com o que ele chama de Primeira Revolução Sexual. "Para a população em geral, a perda da castidade antes do casamento começou em 1750 e não em 1900" (SHORTER, 1976: 108). Para sustentar essa afirmação ele fez uma grande investigação nos registros oficiais que ele encontrou disponíveis na Europa. A base do trabalho de Shorter era a França, Alemanha e Escandinávia. Ele acredita e sugere que isso foi genérico, até no novo mundo isso deve ter acontecido, região que muitos já assumem como moderno de nascença.

Para Shorter, essa 1ª revolução tem como data simbólica o ano de 1850. Como ele define isso? Ele se baseia no número de nascimentos ocorridos sem que os pais tivessem pelo menos 8 meses de casamento (o que ele chama de filhos ilegítimos). Através de um gráfico ele demonstra uma curva ascendente de crianças nascidas nessas condições, partindo de 1.550 ele demonstra um pequeno crescimento da curva até 1.650, se estabilizando e crescendo mais um pouco até 1.750, de onde salta para o pico em 1.850. A partir daí a curva despenca até o ano de 1.950. Apesar de não expor os números, ele apresenta fontes oficiais para todos os dados que utilizou para fazer esse gráfico (SHORTER: 81). Ele afirma que esse parâmetro perde

a validade a partir de 1.965 (SHORTER: 108) com o surgimento das pílulas anticoncepcionais.

Na passagem entre os séculos XVII/XVIII a família se 'afasta' da comunidade, recolhendo-se em seu núcleo central (ARIÈS, 1981: 23). Dois fenômenos que estão interligados. E quais os motivos que teriam levado a 1ª revolução sexual? Shorter reconhecer que não responde a isso, mas sugere que a mudança da 'família tradicional' se deu para: cortar as amarras das gerações antigas e o caminho meio pré-determinado pela linha da família; abrir as relações patrimoniais para romper com as relações fechadas que prevaleciam dentro da família mais ampla. Ele mesmo continua a provocação, mas por que? Ele volta a assumir que não vai responder a isso, mas deixa clara, nas entrelinhas, sua opinião, na qual a criação da família moderna (a ruptura com a família tradicional) teria surgido de sentimentos em 3 diferentes áreas: o amor cortês; a mudança na relação entre a mãe e o filho; e a transformação da linha de fronteira entre a família e a vizinhança próxima; e é a partir daí (sem questionar o que gerou isso) que ele desenvolve a sua análise mais focada nas conseqüências do que nas causas dessa mudança.

De acordo com as suas pesquisas, os novos proletários do século XVIII estavam na vanguarda da revolução sexual. Shorter argumenta que isso se deu porque foram eles os primeiros a serem capturados pela economia de mercado (SHORTER, p. 261), atribuindo a economia em si, e não aos processos sociais mais amplos, as causas da transformação. Vamos tentar ver isso com um pouco mais de cuidado.

Na chamada família tradicional as demandas da comunidade na qual está inserida, segundo Shorter, são mais importantes, estão acima dos desejos e ambições individuais. Na sociedade moderna, o desejo de triunfar livremente se sobreporia as demandas comunitárias sem estar em conformidade com as demandas do grupo mais amplo. Shorter afirma isso fazendo um paralelo entre a pequena comunidade tradicional – *gemeinschaft* – e o grande sistema social moderno – *gesellschaft*, de Georg Simmel.

Essa afirmação é polêmica, principalmente pela análise que refere-se a sociedade moderna, como bem aponta ENRIQUEZ (1997: 54) relativizando a primazia dos

desejos individuais. De acordo com Hoggart, na análise que faz dos operários dessa época, o grupo local exercia um papel muito importante na definição das relações dentro da família, como se a comunidade transitasse dentro da família, sem que houvesse o que hoje chamamos de privacidade: "O grupo familiar não preserva a intimidade de seus membros entre si" (HOGGART, 1970: 69), reproduzindo-se o que foi contado por um para todos os outros.

Isso pode ser espelhado também no tipo de construções que prevaleciam, nessa época, nesse grupo. As paredes das casas tinham buracos, permitindo que a comunidade presenciasse o dia a dia da família, como que observando e monitorando o que acontecia dentro da casa. Shorter argumenta que isso se dava nos dois sentidos, pois a família também se esticava em direção a comunidade, assim as pessoas podiam se identificar em termos emocionais, mais intensamente, com os de fora do que com os próprios membros da família. De acordo com Shorter, a família tradicional era muito mais uma unidade produtiva e reprodutiva, "era um mecanismo de transmissão de propriedade e posição de geração a geração". Nesse sentido, "a linhagem era o mais importante, estar a mesa com os outros não" (SHORTER: 5/6). Para este autor, com a família moderna, os laços com os de fora se enfraqueceram e o que une os de dentro se fortaleceram, acrescentando que a definição de quem eu sou na família tradicional passava pelos ancestrais e descendentes, enquanto na família moderna isso tem outras respostas.

Se prestarmos atenção às contribuições de Shorter até aqui, perceberemos uma contradição básica que provavelmente o atrapalhou nas conclusões que chegou. Por um lado o argumento é que as pessoas deixam de obedecer cegamente as orientações da família expandida, escolhendo por conta própria (o amor cortês) com quem conviver, e isso, afirma Shorter, ocorre no mesmo momento em que a família nuclear fortalece os seus laços e o poder de influência sobre os seus membros. Ora, se a influência do grupo nuclear é fortalecida, como os filhos escolhem seus parceiros por conta própria? Não casa.

"Na imensa maioria dos casos, e até o fim da idade média, o casamento permaneceu o que havia sido desde o princípio: um negócio que não era decidido pelas partes em

causa. A principio vinha-se ao mundo já casado – casado com todo um grupo de seres do outro sexo” (ENGELS, 1980: 30). Engels argumenta que, com a lógica da mercadoria, faria todo o sentido a compra de parceiros matrimoniais através do dote (como acontecia com a força de trabalho), mas constata que não foi isso que aconteceu nesse momento histórico.

Precisamos olhar mais cuidadosamente o que estava acontecendo na sociedade de forma geral, para entender essas contradições. Vamos começar emprestando algumas informações que o Shorter nos disponibilizou. Ele informa que enfrentou um sério problema (passa páginas descrevendo suas dificuldades) para levantar dados e informações a respeito do estilo de vida da maior parte da população, que quase sempre encontrava dados históricos sobre os 5% mais ricos da sociedade o que não o interessava⁴⁵. Após sua árdua empreitada, sugere 3 boas fontes de informação (que consultou) para quem tem interesse em analisar a história da maior parte das pessoas e não só da elite que triunfa. São elas: os médicos, os relatórios burocrático-administrativos municipais, e os eruditos locais. Vamos olha-las com mais cuidado.

No fim do século XVIII e começo do século XIX, os médicos descreviam suas comunidades em verdadeiras “topografias medicas” (um tipo de literatura que teve início na academia parisiense de medicina em 1778). Os médicos descreviam não só as doenças da população, mas todas as condições sociais dos habitantes, os hábitos alimentares, de higiene e, principalmente para o que nos interessa, os hábitos sociais. Shorter percebe claramente o preconceito dos médicos para com as populações que eles retratavam, demonstrando uma completa ignorância cultural dos médicos em relação a realidade da população em geral. Sobre os relatórios administrativos, Shorter demonstra como eles eram incrivelmente inquisitivos sobre a vida privada dos indivíduos, e nessa época, o estado freqüentemente intervinha nos domínios íntimos da família. O material dos folcloristas e antiquários (os eruditos), descrevia a participação da família nos festivais anuais das vilas, através de um ar melancólico, tipo “como eram bons os tempos passados”. De acordo com Shorter, esse é o defeito desta fonte de informações, mas reconhece que são as descrições

mais precisas da família tradicional, acrescentando que eles estavam certos em relação a perda da referencia folclórica das pessoas, a maquinaria da modernização quebrava a sociedade tradicional no fim do século XIX.

O que queremos resgatar aqui, olhando para o depoimento que Shorter nos fornece a respeito das fontes de informação que utilizou, é que existe uma forte invasão da Ciência e do Estado (e das instituições ligadas ao Estado⁴⁵) no seio da família, do sistema na vida privada da família (FOUCAULT, 1989). Privada em relação a intervenção do saber oficial, uma vez que já apresentamos indícios de interferência da comunidade na vida privada das pessoas. Só que a intervenção da comunidade em cima da família é bem diferente da interferência do Estado e da Ciência, porque no primeiro caso ela se dá numa relação entre (seres potencialmente) iguais, e a mesma família que é alvo de intervenção é também interventora nas outras famílias. Como fazer isso com o Estado ou com a Ciência? É praticamente impossível para o indivíduo comum, ou para a sua família interferir em domínios que empregam formas de saber/poder (FOUCAULT) muito distantes da maior parte das pessoas. Se antes a comunidade espiava a família através dos buracos das paredes, o estado e a ciência passam a entrar dentro da casa dos indivíduos sem que os mesmos possam tapar essas frestas.

Nesse momento (e agora estamos deliberadamente invertendo a análise que Shorter desenvolve, para utilizarmos os dados que ele fornece) há uma ruptura da maior parte dos controles sociais que o casal poderia exercer sobre as crianças o que, segundo Shorter, atinge o seu ápice na passagem das décadas de 60/70 do século XX. Se na família tradicional era a família (com a forte aliança da igreja) a grande responsável pelos destinos das crianças, pela educação e formação ampla (incluindo aí a iniciação profissional), as crianças eram controladas no interior da família (e da família estendida) e ali tinham que encontrar um sentido para suas próprias vidas (FOUCAULT).

⁴⁵ E isso é um grande mérito dos trabalhos de Shorter e Hoggart, uma vez que eles, explicitamente, estão interessados na história do chamado homem comum SHORTER.

⁴⁶ "A saúde, a doença como fato de grupo e de população, é problematizado no século XVIII a partir de instâncias múltiplas em relação às quais o Estado desempenha papéis diversos" (FOUCAULT, 194). Nas páginas seguintes

Hoggart chega a mesma constatação trilhando outros caminhos. Analisando a comunicação oral das classes populares na Inglaterra, ele enfatiza a importância da tradição oral desses grupos, afirmando que os novos meios de comunicação, como o rádio, televisão, cinema, etc. afetaram profundamente a tradição oral, mas não acabaram com a mesma. O que ocorreu é que passa a existir uma multiplicidade de instâncias de difusão cultural que atingem as classes populares, de acordo com HOGGART (p.64), que assim se opõe a visão de consumidores passivos de bens da cultura de massas.

Estas instâncias que se inserem no seio familiar impõe todo um código de conduta e de relacionamento entre os membros do grupo nuclear. "São codificadas, então, segundo novas regras - e bem precisas - as relações entre pais e filhos. São certamente mantidas, e com poucas alterações, as relações de submissão e o sistema de signos que elas exigem, mas elas devem estar regidas, doravante, por todo um conjunto que se impõe tanto aos pais quanto aos filhos: obrigações de ordem física (...); amamentação das crianças pelas mães; preocupação com um vestuário sadio; exercícios físicos para o bom desenvolvimento do organismo: corpo a corpo permanente e coercitivo entre adultos e crianças" (FOUCAULT: 199).

Foucault ressalta todo o cuidado que se passou a despender sobre o corpo dos indivíduos, e em especial sobre a criança. "As necessidades de higiene exigem uma intervenção médica autoritária sobre o que aparece como foco privilegiado das doenças" (FOUCAULT: 201/2), passando a falar das prisões, navios e outros locais insalubres. Mas não é só aí que a intervenção autoritária do médico aparece, mas na família também: "ela foi alvo de um grande empreendimento de aculturação médica" (FOUCAULT: 200) durante a segunda metade do século XVIII, momento em que esse saber/poder se instaura. Com isso "o médico penetra em diferentes instâncias de poder" (FOUCAULT: 202). E o que suporta essa transformação? Ele responde que, "a grosso modo, pode-se dizer que se trata da preservação, manutenção e conservação da *força de trabalho*⁴⁷" (FOUCAULT: 198). As topografias médicas consultadas por

este autor analisa o papel dessas diversas instâncias, funções que eram asseguradas pelo que se chamava genericamente de 'polícia' no século XVIII (197).

⁴⁷ Destaque no original, não em itálico mas entre aspas.

SHORTER são fundamentais nessa época, pois os "traços biológicos de uma população se tornam elementos pertinentes para uma gestão econômica e é necessário organizar em volta deles um dispositivo que assegure não apenas sua sujeição mas o aumento constante da sua utilidade" (FOUCAULT: 198), da utilidade da força de trabalho para os fins econômicos do sistema produtivo que instaurava-se.

A interferência de entes externos a família no seu interior pode também ser comprovada, por outros caminhos, através das transformações na legislação vigente, tanto no limite que era imposto a ação dos pais, quanto na definição arbitrária da paternidade.

Da análise que ENGELS faz do surgimento da família moderna, destacamos que a monogamia (que ele diz ser indissociável, na nossa sociedade, do adultério e da prostituição, pois as pessoas não são totalmente livres para se escolher) surge como uma forma de submissão da mulher ao homem. "Com a monogamia aparecem numa forma permanente duas figuras características desconhecidas anteriormente: o amante da mulher e o traído. Os homens haviam obtido a vitória sobre as mulheres, mas as derrotadas se encarregaram generosamente de coroar a fonte dos vencedores" (ENGELS, 1980: 23)⁴⁸. Nesse ponto, Engels se remete ao código de Napoleão, que decreta que qualquer criança nascida de uma mulher casada, tem por pai o marido: "eis aí o último resultado de 3.000 anos de monogamia". Além de ser um forte indício de que as pessoas não se submetem integralmente às ordens dos opressores, por isso existe a traição e os filhos bastardos que fazem o Estado se preocupar com isso e decretar leis desse tipo, temos aí a interferência do estado na família, mas vamos a outra transformação da legislação a fim de sustentar o nosso ponto. Ariès também destaca o fortalecimento da figura do pai através das transformações na legislação francesa do fim do século XVII (ARIÈS: 214).

Tratando da exploração do trabalho infantil no trabalho à domicílio, Marx afirma que esse tipo de trabalho foi drasticamente afetado pelos novos patamares de produtividade da manufatura e da indústria. "Os pais, mergulhados na miséria e na degradação, só pensam em extrair o máximo possível dos filhos. Estes, depois de

⁴⁸ Grifo no original.

crescidos, não querem mais saber dos pais e os abandonam” (MARX 538). Ele demonstra como dentro da lógica excludente, a violência é repassada numa espécie de *efeito cascata das relações de dominação*, a dicotomia existente entre quem detém poder e oprime o destituído de poder, é relativa e dinâmica, e aquele que é explorado numa situação, em outra pode passar a ser o explorador. Voltaremos a isso mais para frente, vamos nos concentrar agora nos problemas do trabalho familiar, da violência familiar e da transformação da legislação.

“A força dos fatos entretanto, compeliu a que se reconhecesse finalmente que a indústria moderna, ao dissolver a base econômica da família antiga e o correspondente trabalho familiar, desintegrou também as velhas relações familiares. O direito das crianças tinha de ser proclamado” (MARX 560). Legislação essa que proclamava que as: “crianças e jovens têm um direito à proteção da lei contra os abusos do poder paterno, os quais destroem prematuramente sua força física e os degrada intelectual e moralmente”, de acordo com o *Child Employment Commite* de 1840 (apud MARX, 560).

A legislação citada acima, se insere na defesa contra o trabalho infantil, assim “não foram os abusos do poder paterno que criaram a exploração direta ou indireta das forças imaturas do trabalho pelo capital; ao contrário, foi o modo capitalista de exploração que, ao suprimir a base econômica correspondente à autoridade paterna, fez o exercício dela degenerar em abusos nefastos” (MARX, 561). Não estamos aqui querendo questionar a proteção contra todas as crianças que o estado deve garantir, mas demonstrar como o estado passa a interferir na vida íntima da família.

Estamos apontando aqui, que a transformação da família é fruto, também, da grande intervenção que diferentes agentes passam a exercer sobre o seu interior, e que isso sem dúvida alguma passa a interferir nos sentimentos. Em termos *relativos*, Shorter provavelmente tem razão quanto ao enfraquecimento do poder de interferência da comunidade próxima, principalmente se considerarmos o impacto crescente da interferência brutal do Estado, da Ciência, da Medicina, da Mídia mais recentemente, enfim do saber (e do discurso) oficial sobre o conhecimento local e da experiência vivida das pessoas, transformando muitas vezes o significado da experiência vivida

com o intuito de submete-las ao saber oficial, a fim de aumentar a utilidade das pessoas como bem apontou FOUCAULT, se apresentando como mais uma referência (poderosa) para a construção da realidade e para se entender a própria vida através desse viés.

O mais importante aqui não é descobrir se alguém, ou algum agente arquitetou essas mudanças, aliás, acreditamos que essas transformações são fruto da dinâmica social (e não da vontade algum ser todo poderoso). Estamos tratando disso para mostrar como o sistema industrial fortaleceu a divisão social, e aqui temos claramente que alguns passam a deter o poder legítimo do uso da ciência e da lei, enquanto outros têm que submeter-se às ordens destes, daí podemos entender as transformações na família. Essa submissão ao poder oficial, contudo, não é total (como nunca a submissão o é), prova disso é que os proletários ingleses estavam na "vanguarda da revolução sexual".

3.2. A resistência e a dinâmica do processo

Não queremos com isso, e esse ponto deve ficar bem claro, assumir que a vida dos trabalhadores pode em qualquer momento histórico ser considerada como algo estático, isento de tensões e que os mesmos podem ser retratados como entes passivos que sofrem influências de agentes legitimamente dotados de poder na sociedade e não reagem ou interpretam o que recebem, muito pelo contrário. GUIDDENS (1975) já demonstrou que quanto mais se exerce controle sobre um indivíduo mais ele desenvolve a capacidade de resistir a esse mesmo poder, de encontrar formas de fugir a força desse controle. Estamos colocando isso aqui, pois quando colocamos que o papel da comunidade mais próxima é enfraquecido, pode se transparecer que a família é vítima e fica a margem desse processo. Isso depende da posição que tomamos para analisar qualquer fenômeno.

Se utilizarmos uma analogia com as formas com que podemos olhar o mundo, percebemos que captamos retratos distintos se olhamos de um "helicóptero" ou se "andamos a pé"⁴⁹. Isso, de forma simplificada pode ser entendido através de um

⁴⁹ Argumentação que desenvolvemos de forma preliminar em um trabalho que analisava o fenômeno urbano através de uma releitura das Cidades Invisíveis, de Ítalo Calvino (CAMARGO e BRESLER, 1993).

hipotético passeio pela Avenida Paulista, se estamos no helicóptero poderemos perceber a sua exuberância e a grandiosidade de sua riqueza pela imagem fantástica que é produzida pela arquitetura dos bancos e escritórios. Por outro lado, se caminhamos pelas calçadas, poderemos identificar todo um comércio (de camelôs a bancas de jogo do bicho) e uma população (pedintes e desempregados que vagueiam pela rua) que não pode ser captada "lá de cima", de lá, o máximo que podemos ver é uma massa amorfa que podemos simplificar como "o povo" ou "a massa", e daí podemos generalizar a sua forma de vida, como se todos fossem iguais e seus problemas pudessem ser tratados de forma pasteurizada - como bem aponta GAULEJAC criticando os problemas dessa pasteurização nos programas de apoio aos excluídos, indivíduos que muitas vezes são tratadas, institucionalmente, como se fossem as mesma 'coisas' (GAULEJAC e LEONETTI, 1995).

O que estamos sugerindo aqui, é que a interferência oficial na família tem que ser relativizada, bem como não devemos esquecer a influência da comunidade mais próxima na estrutura e no funcionamento da família. O mesmo vale para entender o modo de vida da população destituída de posses materiais. Tradicionalmente, a Administração enxerga os trabalhadores e os excluídos como um todo único e desproblematizado.

Se é verdade que existe uma espécie de aceitação do destino, "o único possível" como coloca SCHWARTZ (1990) a respeito do mundo privado dos operários (tratando das possibilidades futuras dessa classe), isso deve ser entendido como parte do retrato desse grupo, e até como uma espécie de resignação diante das condições materiais em que se encontram. Isso contudo não significa que não exista uma dinâmica social muito grande entre esses destituídos da posse material na nossa sociedade. Isso pode ser identificado na reação constante dos trabalhadores contra o poder das organizações, reação consciente e deliberada como analisada em Marx e através da ação dos luditas (SALE), ou como resistência individual silenciosa através do corpo mole e do fazer "cera", o enrolar o serviço que indicamos na Chácara

Cogumelo, ou ainda através de outras reações inconscientes de impulsos reprimidos no ambiente de trabalho⁵⁰.

Sobre esse aspecto, Enriquez analisa as "linhas de fuga" dentro das organizações de forma muito elucidativa. As 'linhas de fuga', que ENRIQUEZ apresenta, são: o retorno do recalcado; as resistências e processos de luta; a aparição do inverso; e a aparição de novos problemas em consequência da transformação da realidade (1997: ps. 46/51) que pretende-se sob controle. ENRIQUEZ argumenta que essas linhas de fuga são colocadas em ação sempre que o pretense controle produz desejos contraditórios (do indivíduo e no geral), confrontando-se em sistemas sociais que admitem a formação de compromisso "entre tendências antagônicas (os mesmos desejos) podem se regular". Quando, ao contrário, as contradições são mais ou menos abandonadas, um aspecto fundamental do sistema simbólico aparece pois não encontra formas de entrar no mundo real. Neste momento, a única potência capaz de se canalizar essa energia, "é a do gládio". Quando se torna impossível reagir ao regime de ordem dentro das organizações por conta própria, a violência se instaura (ENRIQUEZ, 1997: p.47).

A padronização, tanto dos modos de produção através da mecanização, quando das formas como vemos a realidade está intimamente ligada a forma de dominação burocrática (WEBER, 1991), da tentativa de se ordenar a vida social de forma precisa e previsível: "o ideal burocrático da ordem é fruto de um velho devaneio: a criação de um mundo onde cada um tem o seu lugar e aonde os relacionamentos humanos entre chefes e subordinados sejam objeto de um cerimonial preciso" (ENRIQUEZ, 1997: p.33).

Mas a vida social pulsa nas "calçadas" das organizações (e na vida dos que ai estão), não só como demonstração de resistência ao poder oficial. Muitas vezes, como bem demonstrou HOMANS, a ação social é orientada diretamente contra esse poder oficial. A dinâmica pode, e deve, ser captada no interior das relações engendradas dentro da própria classe. Existe ali todo um mundo simbólico e um conjunto de

⁵⁰ O problema é que muitas vezes o olhar da história que prevalece é o olhar dos detentores do poder, que freqüentemente pasteurizam a vida dos dominados. Assim por vezes a análise histórica se assemelha ao "olhar do

disputas que o helicóptero não é capaz de captar. Normalmente quando se fala de hierarquia social, restringe-se essa hierarquia a posse de bens materiais e/ou poder dentro da sociedade e se cristaliza a visão dos que estão por cima e os que estão por baixo, como se esses fossem destituídos de uma vida dinâmica (HOMANS). Isso simplifica a apreensão da realidade, mas ela não é tao simples assim. , como vimos com as múltiplas hierarquias dentro da Chácara Cogumelo (no tópico 1.6.). Como bem capta Hoggart, existe um jogo dinâmico e uma série de hierarquias que são criadas nas classes populares, tanto na diferença de *status* entre ruas, casas na mesma rua, quando na caracterização que é feita no interior desse grupo sobre a divisão de atitudes em antigas e modernas, que sempre é re-atualizada (HOGGART: 47).

Essa pasteurização aparentemente é conveniente aos interesses comerciais, através da padronização de hábitos 'de consumo', uma vez que somente através da produção sob encomenda, artesanal, poderíamos atender os interesses individuais de cada um. Por mais que o discurso gerencial propague, através do marketing moderno, que o cliente sempre tem razão e tem que ter os seus interesses particulares atendidos, a produção em larga escala é incapaz de produzir artigos na diversidade de interesses humanos que encontramos. O que é curioso aqui é notarmos a passagem que existe nas análises de hábitos de vida e características da vida social dos trabalhadores, reduzindo-as a problemas simplesmente comerciais⁵¹, visão que passa a prevalecer com o desenvolvimento das práticas de *management*.

O controle sobre o corpo é imprescindível nesse desenvolvimento (FOUCAULT, 1989; ENRIQUEZ, 1999), o mesmo corpo que passa a ser encarado como uma espécie de mercadoria nos dias de hoje. O culto a excelência invade todas as áreas e o indivíduo pode passar a se perceber dessa forma mesmo, esperando do seu corpo a alta

helicóptero", diante da dificuldade de se encontrar informações a respeito da vida do sujeito destituído do poder como apontamos quanto ao mérito das obras de Shorter, Hoggart e Burrell.

⁵¹ Segundo COFFIN (1999) isso foi inicialmente feito por Maurice Halbwachs que pesquisou, empiricamente, os níveis de vida da nossa sociedade, publicando em 1913 "La classe ouvrière et les niveaux de vie: recherches sur la hiérarchie de besoins dans la sociétés industrielles contemporaines"; e em 1933 "L'évolution des besoins dans les classes ouvrières"; fazendo, com essas duas obras, a transição entre hábitos da classe operária que passaram a ser vistos como pesquisas de consumidor, ou o que, no mínimo, é a raiz disso.

performance, tornando-se o indivíduo e o seu próprio corpo estranhos entre si (EHRENBURG).

Através dessa padronização (e, reduntantemente, simplificação) da realidade, também fortalecemos a divisão das partes apartadas. Olhando para as classes materialmente desfavorecidas quer com pena, quer com nojo, procura-se valorizar o próprio estilo de vida e o *habitus* (BOURDIEU, 1989) das classes mais abastadas (VÉRAS, 1999). Fazendo isso, não só se destitui o sentido da vida dos menos abastados, bem como se fortalece a importância dos bens de luxo, ou os bens diferenciados que a elite consome, o que por sua vez dá nova força ao esse ciclo do processo de exclusão social que a mecanização acelera e a separação dos saberes/atividades intelectuais/manuais acaba por impor. Como vimos, o funcionamento da manufatura pressupõe o direito a liberdade de cada um para que a divisão possa se instaurar com base, não nos desígnios de deus, mas da competência social e das livres relações entre os seres, que passam a ser responsáveis pelos seus próprios destinos. "O processo de individualização é inseparável do da massificação" (ENRIQUEZ, 1983: 357).

Segundo as análises de MARX e de BURRELL (que trilha caminhos distintos e nem se remete ao primeiro) a Revolução Industrial tem como pilar básico a divisão técnica do trabalho e tem como fundamento básico a separação entre a cidade e o campo. Não vamos aprofundar a análise do fundamento básico aqui (não cabe) mas, partindo desse ponto podemos perceber que isso implica uma transformação total em todas as referências que poderiam estar instituídas na sociedade até então. Mudam-se as práticas e as crenças. O trabalho concreto e complexo de um ser se reduz a um emprego, e isso não ocorre sem que se torne o ser concreto em uma abstração, e aí percebemos mais um sentido da pasteurização que se faz de outros grupos sociais. Com isso muda-se a noção de família, de estado, de sociedade e comunidade, dos sentimentos e da religião.

A figura do capitalista só pode existir caso exista um imaginário que o viabilize, afirma ENRIQUEZ se remetendo a Castoriadis (1983: 17). MARX percebeu no cristianismo, através do seu culto ao homem abstrato, "a forma de religião mais

adequada para essa sociedade [capitalista], notadamente em seu desenvolvimento burguês, o protestantismo, o deísmo, etc.", contrapondo essas com as crenças religiosas que prevaleciam na velha Ásia e na antigüidade em geral, o que na sua visão estaria por traz do valorização da mercadoria e da dissolução das comunidades (MARX, 1984: 88).

Por outros caminhos, ENRIQUEZ afirma que "para a moral cristã, a produção é um serviço. Não se trata de *aumentar* indefinidamente as riquezas: os bens de produção favorecem aos produtores viverem frugalmente e permite o consumo suntuosos dos nobres, assim como a construção das catedrais e das abadias (cada uma mais bela que a outra) a serviço de Deus. Desde modo serão proibidas as taxas de juros e a mercadoria será cedida pelo seu justo preço (...) a ética protestante, ao favorecer o desenvolvimento do capitalismo, contribui para que o homem se comporte como um eterno endividado para com Deus. A economia que fará triunfar o homem capitalista favorecerá o aumento progressivo do sentimento de culpa" (ENRIQUEZ, 1983, 245).

A ética protestante analisada por WEBER⁵² é uma espécie de crença essencial para essa transformação que a sociedade observa nesse momento, e que legitima de certa forma a nova ordem social. Analisando o clássico texto de Benjamim Franklin, "cuja filosofia foi resumida por Kürnberger nas seguintes palavras: 'eles arrancam sebo de gado e dinheiro dos homens' " Weber afirma que "a peculiaridade desta filosofia da avareza parece ser a de um homem honesto, de crédito reconhecido e, acima de tudo, a idéia do dever de um indivíduo com relação ao aumento de seu capital, que é tomado como um fim em si mesmo. Na verdade, o que aqui é pregado não é uma simples técnica de vida, mas sim uma ética peculiar, cuja infração não é tratada como uma tolice, mas como um esquecimento do dever" (WEBER, 1999: 31).

Uma ética, ou um conjunto de crenças que traz o dever do trabalho e a culpa pelo não aproveitamento das capacidades de trabalho de todos, que é um dos fatores que viabilizam o modo de produção capitalista. Vamos retomar, rapidamente, a mudança

⁵² Para ilustrar a dinâmica do mundo das crenças, vale notar que na mesma Universidade, Heildeberg, em que Lutero foi rechaçado, 350 anos depois iria ovacionar Weber com a Ética protestante e o Espírito Capitalista (MOSCOVICI).

da família para encerrar esse ponto (e casarmos isso com a noção de liberdade relativa que mencionamos acima), e passarmos a análise do processo de formação dos trabalhadores com a mecanização.

"Assim aconteceu que a burguesia ascendente, sobretudo, aquela dos países protestantes, onde o estado de coisas foi mais profundamente abalado, admitiu, cada vez mais, também para o casamento, a liberdade do contrato (...). O casamento permaneceu casamento de classe, mas no seio da classe permitiu-se aos interessados um certo grau de liberdade de escolha. E, no papel, na teoria moral como na pintura poética, nada foi mais inabalavelmente estabelecido do que a imoralidade de todo o casamento que não se assentasse num amor sexual recíproco e num acordo realmente livre entre os esposos (...). Mas esse direito do homem diferia num ponto de todos os outros direitos do homem. Enquanto que estes, na prática eram reservados às classes dominantes, e permaneciam direta ou indiretamente letra morta a classe oprimida (o proletariado), aqui, uma vez mais, a ironia da história se afirma. A classe dominante permanece dominada pelas influências econômicas conhecidas e não oferece, a não ser excepcionalmente, exemplos de casamentos verdadeiros, concluídos em toda a liberdade, enquanto que esse exemplos (...) são a regra entre a classe oprimida" (ENGELS, 1984: 62/68), uma vez que a preservação do patrimônio continuava a guiar as escolhas matrimoniais, guiar e limitar essas escolhas. Assim, com a 'filosofia da avareza', podemos entender um pouco melhor o sentido de vanguarda do proletariado na formação da família apresentado por Shorter.

3.3. A qualificação da mão de obra e o sistema educacional

A divisão dos saberes, pelo menos no ocidente, parece ter sido sempre uma regra estruturante da sociedade e da divisão da mesma em grupos opostos nas relações de poder, os que detém maior conhecimento dominam os que ignoram o 'saber legítimo' (PRESTES MOTTA, 1986, P. 49) em um determinado grupo. O que mudou então com a mecanização? De acordo com BURREL (89), até aproximadamente 1.650, os *scholars* (ele analisa basicamente a Inglaterra) se esforçavam por entender o modo de vida camponês, valendo aí o conhecimento de técnicas ou explicações místicas. O

fluxo do conhecimento de técnicas de produção tinha maior impacto na sociedade da sua base para o topo. Segundo Burrell, o conhecimento era em parte democratizado e ruralizado. O impacto dos intelectuais sob a população era pequeno, o reverso não (era grande). Isso não quer dizer que não existia dominação ou exclusão, mas que o que legitimava esses processos tinham outra natureza, basicamente tradicional. Com a mecanização esse fluxo se inverteu e o domínio das técnicas de produção e gestão passaram a ser a moeda corrente para o exercício do controle social (BAUMAN).

O que queremos ressaltar aqui, é que o conhecimento do processo produtivo estava muito mais próximo dos responsáveis da execução do trabalho do que no regime de saberes que passa a vigorar com a mecanização. Para que essa transformação no regime dos saberes fosse possível era necessário subdividir o trabalho produtivo alocando parcelas ínfimas do trabalho à cada trabalhador, que no próprio processo de inserção no mundo produtivo se via alienado do conhecimento do que fazia: "A divisão manufatureira do trabalho opõe-lhes [operários] as forças intelectuais do processo material de produção como propriedade de outrem e como poder que os domina. Esse processo de dissociação começa com a cooperação simples em que o capitalista representa diante do trabalhador isolado a unidade e a vontade do trabalhador coletivo. Esse processo desenvolve-se na manufatura, que mutila o trabalhador, reduzindo-o a uma fração de si mesmo, e completa-se na indústria moderna, que faz da ciência uma força produtiva independente de trabalho, recrutando-a para servir ao capital" (MARX, 413/4).

A grande questão aqui, é como converter o potencial da força de trabalho em trabalho concreto. O comprador da mercadoria força de trabalho se empenha em obter o máximo da mercadoria adquirida (MARX, 220). Dada a quantidade de trabalhadores parciais necessária para que o trabalhador coletivo produza mercadorias em quantidade suficiente para a acumulação, e pelo fato do modo de produção utilizado aí já possuir um planejamento, um projeto de trabalho que deve ser seguido; deixa de ser importante a habilidade e engenhosidade de um trabalhador isolado - na verdade isso passa a ser um problema para a empresa, como bem demonstra LINHART na análise de Demarcy na Citroen - demandando o sistema

a partir daí uma mão de obra com capacidade mediana, para não dizer medíocre, para o 'bom' funcionamento do sistema. Como a ação humana não é regrada, a priori, como o é o de uma máquina, torna-se indispensável preparar e controlar os corpos para se adequarem a maquinaria.

O processo de formação de um artesão nas oficinas artesanais é um processo que ocorre concomitante ao exercício do trabalho do aprendiz. Ao longo de muitos anos ele aprende o seu ofício até que esteja em condições de gerir autonomamente o seu trabalho. Em uma oficina de marcenaria estima-se que isso pode levar no mínimo de 5 a 8 anos⁵³. E aí o aprendiz se torna um mestre? É impossível precisar isso, bem como é complicado precisar muitas coisas numa oficina artesanal (bem diferente da 'previsibilidade' da produção mecanizada). A formação do artesão envolve o aprendizado de todas as etapas do processo produtivo, o uso e a manutenção de todas as máquinas (e isso envolve aprender sobre o funcionamento das máquinas), o aprendizado sobre as principais características da(s) matéria(s) prima(s) que usa, das reações químicas envolvidas no processo de produção, do *design* e da elaboração de projetos, etc. e isso é algo que só pode ser adquirido com muito tempo. É praticamente impossível precisar quanto, pois interfere aí variáveis tão imprecisas quanto aptidão do aprendiz, a capacidade do oficial e sua habilidade em transmitir seus conhecimentos, a relação que os dois desenvolvem, o bom andamento (e sobrevivência econômica) da oficina.

Aparentemente, o mundo industrial não pode lidar com tamanha indefinição de parâmetros, para não falar nos custos que essa preparação envolve⁵⁴. Não é o custo em si (como se poderia dizer do montante despendido em uma faculdade, curso técnico ou de especialização), pois enquanto é treinado, o aprendiz trabalha, produz e gera riqueza para o oficial. A inadequação dessa tipo de formação de mão de obra no mundo industrial está mais ligado a necessidade do ser humano se adequar ao

⁵³ Diversas pessoas que entrevistei nesse período, marceneiros, ou ligadas a atividade, sentiram-se incapazes de precisar o tempo necessário para a formação de um marceneiro, a faixa indicada compreende os limites máximos e mínimos que obtive.

⁵⁴ “A fim de modificar a natureza humana, de modo que alcance habilidade e destreza em determinada espécie de trabalho, e se torne força de trabalho desenvolvida e específica, é mister educação ou treino que custa uma soma maior ou menor de valores em mercadorias. Esta soma varia de acordo com o nível de qualificação da força de

sistema (produtivo e administrativo), sistema que requer pessoas pré-formatadas e preparadas para se encaixar a suas engrenagens (MARX). Como as pessoas são muito instáveis, afinal são seres humanos, e apesar de toda a perspicácia dos sistemas de dominação a que estejam submetidas, são, sempre, capazes de reagir por conta própria, capazes de tomar atitudes imprevisíveis. Assim, a linha de montagem (o sistema) ficaria na dependência dos indivíduos. Nada melhor do que uma tarefa simples, quase banal e que possa ser treinada em pouco tempo (quanto menor o tempo melhor), assim a linha/sistema não é abalada/o.

Como vimos, durante a manufatura houve toda uma simplificação do processo produtivo através da subdivisão do trabalho do artesão em diversas tarefas, quanto mais simples o conteúdo do trabalho, mais bem sucedida a organização da produção manufatureira. Com isso, todo o complexo conhecimento do processo de trabalho do artesão se resume ao desenvolvimento de uma habilidade por parte de cada trabalhador. "Enquanto a cooperação simples, em geral, não modifica o modo de trabalhar do indivíduo, a manufatura o revoluciona inteiramente e se apodera da força individual de trabalho em suas raízes. Deforma o trabalhador monstruosamente, levando-o artificialmente a desenvolver uma habilidade parcial, à custa da repressão de um mundo de instintos e capacidades produtivas" (MARX 412).

Todo produto, como toda a mercadoria é fruto de diferentes operações, cada qual demandando um conjunto de habilidades. Quando falamos de um produto fruto do trabalho de um artesão, o mesmo deve ter razoavelmente desenvolvidas todas essas habilidades para desempenhar bem cada etapa do processo.

Como a mercadoria é produto do trabalhador coletivo (constituído por muitos trabalhadores parciais), "as diferentes operações executadas sucessivamente pelo produtor de uma mercadoria e que se entrelaçam no conjunto de seu processo de trabalho, apresentam-lhe exigências diversas. Numa têm ele de desenvolver mais força, noutra mais destreza, numa terceira atenção mais concentrada etc., e o mesmo indivíduo não possui no mesmo grau essas qualidades. (...) A estreiteza e as deficiências do trabalhador parcial tornam-se perfeições quando ele é parte

trabalho. Os custos de aprendizagem, ínfimos para a força de trabalho comum, entram portanto no total dos

integrante do trabalhador coletivo” (MARX, 400). Marx acrescenta que isso implica deformação do processo de desenvolvimento do indivíduo, como por exemplo, desenvolvimento anormal de músculos, a deformação dos ossos etc. A especialização na tarefa implica isso, seja no trabalho majoritariamente manual ou mental, basta analisar os efeitos, na maior parte dos casos, das LER (lesões por esforço repetitivos), quanto no *stress* oriundo do trabalho de executivos, doença profissional oficialmente reconhecida pela OMS. Isso parece inevitável por super desenvolver uma habilidade em detrimento de todas as outras potenciais habilidades do indivíduo.

“A manufatura produz realmente a virtuosidade do trabalhador mutilado, ao reproduzir e levar sistematicamente ao extremo, dentro da oficina, a especialização natural dos ofícios que encontra na sociedade. Por outro lado, sua ação de transformar o trabalho parcial em profissão eterna de um ser humano corresponde à tendência de sociedades antigas de tornar hereditários os ofícios”(MARX, 390).

Não é a toa que Ford percebeu isso, indiretamente, através do grande potencial produtivo que representava o trabalho dos deficientes físicos, a quem ele chamava de 'inválidos' (FORD, p.82), que empregava e alardeava, ganhando a simpatia social pela sua boa ação, apesar de recusar essa interpretação para sua atitude: "A caridade do mundo, sob forma de esmola, em pouquíssimos casos, creio eu, encontra justificativa. É certo que não combinam bem negócio e caridade (FORD, 83). Além da habilidade física pré atrofiada nesses casos, há que se considerar também o moral desses trabalhadores, freqüentemente excluídos e colocados de lado do mundo produtivo, aspecto que Ford não menciona.

A época áurea da manufatura inglesa, um debate em especial chama a atenção em relação aos rumos que a especialização do trabalho estava tomando e que condenariam os trabalhadores a um desenvolvimento, pessoal, parcial. Ferguson já havia exposto esse alerta à Adam Smith que estava ciente desses problemas, contudo Smith limitou-se a informar que a mecanização era fonte de desigualdades sociais (apud MARX, 415) fazendo a ressalva que, ao colocar os jovens a trabalhar

valores despendidos para sua produção” (MARX, 192).

(para que o aprendizado profissional fosse mais eficaz), implicava a condenação prematura de uma parte da sociedade a especialização em uma tarefa rotineira: "assim, a habilidade em seu ofício particular parece adquirida com o sacrifício de suas virtudes intelectuais, sociais e guerreiras" (apud MARX, 415).

Em função disso, Smith recomendou que os Estados assumissem a responsabilidade do ensino popular, a fim de minimizar os efeitos da mecanização. Em relação a esse aspecto, seu tradutor e comentador francês, G. Garnier, o combateu: "Segundo ele, a instrução popular contraria as leis da divisão do trabalho e adotá-la 'seria proscrever todo o nosso sistema social'." (MARX, 415). Nas palavras do próprio Garnier: "Como qualquer outra divisão do trabalho esta é consequência de progressos passados e causa de progressos futuros (...) Deve então o governo contrariar essa divisão e retardar sua marcha natural? deve empregar uma parte da receita pública para confundir e misturar duas espécies de trabalho que tendem por si mesmas a se separar?" (apud MARX, 415). A sinceridade com os próprios propósitos não deixa de surpreender e demonstra um pouco dos objetivos ocultos da acumulação capitalista: o aumento do controle sobre massas cada vez maiores de pessoas, sob a alegação de objetivos econômicos. Não obstante o alerta quanto a incoerência do ensino público geral de Garnier, o mesmo se tornou realidade no mundo industrial.

A segregação da manufatura e a cristalização da posição dos trabalhadores parciais, semelhante a hereditariedade dos ofícios, continua sendo verdade até hoje. Apesar do discurso democrático e meritocrático, apesar da difusão do ensino público, apesar da liberdade contemporânea e da mobilidade social que alguns conseguem executar, as pessoas parecem condenadas a um tipo de trabalho/emprego em função de suas origens familiares. Isso pode ser verificado através do capital cultural, do ethos que as famílias transmitem a seus filhos, segundo BOURDIEU (1989), e isso pode ser confirmado se analisarmos as origens familiares (e profissionais desses) dos pais dos alunos das escolas de elite⁵⁵, e isso pode enfim ser verificado na perspectiva de carreira que as grandes empresas oferecem a diferentes tipos de indivíduos. Mesmo

⁵⁵ "Uma pesquisa divulgada em 1966 na França constata que os filhos dos altos executivos tinham duas vezes mais possibilidades de chegar à universidade do que os filhos de executivos médios, 40 vezes mais do que os

que o discurso administrativo tenha decretado a morte das carreiras, os indivíduos continuam a construir a sua própria trajetória profissional, sua carreira, em uma ou diversas empresas. E que tipo de perspectiva de crescimento profissional observamos nos Brasil?

As empresas continuam se estruturando na forma de pirâmides, mas uma pirâmide partida, um triângulo que parece levar em relação a um trapézio no que se refere a trajetória profissional. Há exceções sem dúvida, empresas ou familiares ou tradicionais que acabam quebrando essa regra e oferecendo a possibilidade de ascensão a cargos mais altos para os "bons filhos", funcionários dedicados, submissos, competentes e que tenham bom tráfego nos escalões superiores (sem nunca ameaça-los). Os filhos da alta classe média, que cumpriram seu papel "direitinho", se esforçaram e se submeteram a todos os ritos de provação de sua adequação ao sistema, cursaram as faculdades da elite (nem sempre boas), entram na base da pirâmide que levita e podem almejar o topo, isto é, tem condições de chegar ao topo da pirâmide. Os filhos da classe média baixa e dos menos favorecidos materialmente, nunca entram por essa porta, o máximo que pode acontecer é atingirem o topo do trapézio ou a base do triângulo no final de suas carreiras⁵⁶.

O sistema educacional "se constitui num dos meios mais eficazes de conservação social, à medida que, fornecendo uma aparência de legitimidade às desigualdades sociais e dando uma sanção a herança cultural, trata o dom social como dom natural" (PRESTES MOTTA, 1986: 137). Ao mesmo tempo que o sistema educacional é responsável pela transmissão do saber, fazemos isso de forma a legitimar as diferenças de fato como sendo diferenças de direito (PRESTES MOTTA, 1986: p.138), uma vez que o que passa a contar no início da trajetória profissional dos jovens é a capacidade de articular seus capitais sociais, culturais e intelectuais (para não

trabalhadores industriais e 80 vezes mais do que os filhos de trabalhadores rurais" (PRESTES MOTTA, 1986: p. 137).

⁵⁶ Apesar de não ser um dado estatisticamente comprovado, me chama a atenção a facilidade com que alunos formados em curso como o da EAESP, USP... entram em condições de trabalho tão mais favorecidas do que as pessoas da periferia, sem que nada tenham feito até então. Quando iniciei meu trabalho como professor, o fiz em uma faculdade "de periferia" como se convencionou chamar esse tipo de curso. São cursos privados que em comparação com os "bons" cursos são mais baratos, apesar de onerarem o orçamento familiar de seus alunos, que na sua maioria é composta por alunos mais velhos, que não estudavam há mais de 10 anos e que buscavam,

mencionarmos o capital financeiro). Da mesma forma que as chamadas escolas de elite preparam seus alunos para os postos de comando, o sistema educacional dos menos favorecidos materialmente, preparam (e condenam) seus alunos aos postos subalternos como bem apontou e analisou SEGNINI em seu trabalho sobre as práticas educacionais da Fundação Bradesco, desvendando como o processo de moralização (sob o argumento de preparação) para o trabalho (emprego) é também um processo de assimilação dos valores da classe dominante, valores que garantem o exercício do controle.

Dessa forma, o sistema educacional prepara todos os indivíduos para a vida do trabalho, regular e regrada, fortalece a valorização do dinheiro e do esforço dos indivíduos para os fins econômicos, como também aponta BOUILLER. Esta educação inculca uma percepção particular da hierarquia social, dos papéis e dos lugares de cada um, como nas práticas da Fundação Bradesco. O sistema tenta transmitir aos jovens o sentimento no qual a dignidade estaria aliada ao trabalho que cada um conseguirá desenvolver, não obstante a realidade do emprego que a maior parte pode conseguir seja uma realidade sem qualquer dignidade. BOUILLER prossegue sua análise, ressaltando que com o sentimento de perda de estima dos desempregados, o que é possível somente com a interiorização do valor supremo da atividade econômica, o desempregado pode entender a sua situação através de uma leitura do tipo: 'não consigo emprego porque sou um objeto inútil', percepção que fortalece a valorização de qualquer tipo de emprego (em GAULEJAC e LEONETTI, 1995: 105/8).

Condena-se dessa forma tanto os filhos de operários desqualificados (e dos excluídos) a se inserirem no sistema produtivo (quando o conseguem) marginalmente, a desenvolver de forma atrofiada o seu potencial e a não se apropriar do fruto do seu trabalho, a introjetarem valores, no fundo, submeterem-se a esses valores que sustentam a divisão social e aceleram a desigualdade, no limite, a exclusão. Pessoas que não dominam os códigos do conhecimento oficial (BRESLER,

através do diploma, terminar a sua vida profissional chegando ao cargo de gerentes nas empresas em que trabalhavam, cargo em que se inicia a carreira dos ex-alunos das “boas escolas”.

1995d), mas que internalizam as diferenças de perspectivas em um processo que ganha "ares de domesticação" (PRESTES MOTTA, 1986, p.81).

E condena-se, por essa divisão, os filhos da classe média alta a se desenvolverem, também, de forma atrofiada. Estudando em colégios em que convivem somente com uma parte da sociedade, vivendo em condomínios, isolados do resto da sociedade, inclusive no lazer (em *shopping centers*, excluídos do resto da sociedade), a maior parte dos jovens da elite cresce com medo das pessoas (vide nossas despesas com segurança), ignorando o que acontece nas ruas e o que é a realidade mais ampla da sociedade em que vivem. Disso, só entram em contato através da televisão, jornais ou outros órgãos da mídia, que retratam essa realidade de uma forma muito peculiar (veremos isso adiante nos próximos capítulos). Dois grupos apartados geram dois tipos de desenvolvimento atrofiados.

3.4 Gestores e estruturas das organizações

Com o sistema de produção baseado no trabalhador coletivo, através da ignorância do processo por parte dos trabalhadores parciais, da subdivisão das tarefas no seu conteúdo mais ínfimo, o sistema produtivo só funciona se alguém interligar essas partes inócuas. Esse trabalho de coordenação só pode ser desempenhado por alguém que detenha o conhecimento mais amplo do processo. Essa coordenação, direção, que encontra a sua explicação instrumental na necessidade de "fazer o sistema funcionar", se concretiza no mundo da produção econômica como uma forma de poder que pressupõe a autoridade de alguém sobre os trabalhadores parciais para que esse modo específico de produção seja viável. Explicação funcional para um fenômeno político, de controle social: "a divisão manufatureira do trabalho pressupõe a autoridade incondicional do capitalista sobre seres humanos transformados em simples membros de um mecanismo que a ele pertence" (MARX 408), autoridade que é exercida pelos gestores, que como vimos com BERNARDO (1979) surge junto com a figura do capitalista e do operário.

Da mesma forma que o capital instrumentaliza (ou, busca a instrumentalização do) o uso da força de trabalho, espera que o empregado instrumentalize o seu corpo (SALAMAN) para que todas as suas ações e movimentos sejam vigiados e

controlados. Almeja que a própria força de trabalho exerça essa vigilância, mas como o trabalhador não é um jegue nem uma chave de fenda, desenvolve uma série de técnicas para ditar os movimentos do corpo, uma tecnologia que visa disciplinar o corpo, buscando adaptar o corpo à máquina e a máquina ao corpo, como se fossem uma coisa só. Segundo ENRIQUEZ (1997, p.27) um dos modos de controle da empresa para lidar com os medos que a engendram é o controle do corpo, visando habituar o ser humano a pensar o seu próprio corpo de forma instrumentalizada e fragmentada, pensando-o sempre em termos de rentabilidade e eficácia⁵⁷. Como dissemos no item anterior, o ponto aqui é como garantir que a força de trabalho se converta em trabalho, e o controle exercido sob o corpo do trabalhador é uma das formas de se garantir a normalização dos recursos produtivos.

Nessa situação em que um trabalhador parcial não é mais capaz de produzir mercadoria, a única forma dele não ser 'oficialmente' excluído do sistema é se inserindo como coisas no sistema produtivo, uma coisa que funcionando com outra coisa (instrumental de trabalho) obedecendo as regras de um sistema (MARX, 83). Essa realidade, ou pretensão de realidade se instaura na fábrica através da maquinaria (do uso específico que esse modo de produção implica) e da autoridade do gestor, que visa garantir a regularidade do funcionamento do sistema, adotando, se não consegue a adesão voluntária dos trabalhadores, as mais diversas técnicas de controle que pode imaginar. A tecnologia disciplinar se desenvolve e com isso a autoridade do gestor se fortalece as custas da divisão dos saberes, cristalizando a divisão social mais ampla que estamos tratando.

Como já indicamos, a estratégia de *controle do corpo* é uma das estratégias de controle que as organizações empresariais colocam em ação para garantir a concretização de seus objetivos. ENRIQUEZ apresenta uma análise mais completa do triplo controle que as organizações contemporâneas operam a fim de evitar (ou

⁵⁷ A economia dos movimentos do corpo, em uma linha de produção, pode ser vista nas descrições de LINHART, através da economia de esforços nas pausas do trabalho, economia do falar e dos movimentos. BOURDIEU (1979), se remetendo a Gramsci (sem citar) afirmou que o operário tem a tendência de transportar para todos os seus domínios suas disposições de executante. Isso ocorre não só com o operário, mas ele ressalta o ônus que esses carregam através de suas análises da predisposição de classe, dos capitais herdados e adquiridos.

melhor se aproveitar) das angústias fundamentais que permeiam a vida organizacional (1987, p.27).

A instauração de uma ideologia de crença absoluta na ciência e na racionalidade, por um lado e; a crença na 'transcendência' da empresa, a que todos devem se integrar em busca de um objetivo comum (que desempenharia o papel de um ideal comum): a ideologia específica da empresa, por outro lado, compõe o que ENRIQUEZ denomina o *controle do pensar* (1997, p.28) exercido dentro das organizações.

O argumento de ENRIQUEZ, aqui, é que o discurso administrativo (de gestão) nada mais é do que um discurso de poder. Através da ideologia da racionalidade e da ciência, contudo, pretende-se coloca-lo como ciência da gestão, na qual todos os problemas seriam passíveis de uma solução operacional. Como essa ideologia é propagada por todos os cantos, em todas as escolas de gestão, seminários e programas de treinamento, todos os envolvidos na vida organizacional não encontram outra saída, a não ser a de pensar os problemas dentro dessa lógica e de buscar a instrumentalização das soluções. No contexto desta ideologia global (desenvolvida na sociedade como um todo), ENRIQUEZ prossegue, as organizações desenvolvem a sua própria ideologia, criando um espaço para a identificação total dos indivíduos com os valores e regras organizacionais, situação em que a busca pela eficácia se torna valor supremo e a organização empresarial⁵⁸, progressivamente, vai ganhando ares de organização sagrada.

Esse controle sobre o pensar, contudo, aponta ENRIQUEZ, apresenta uma contradição curiosa, pois ao mesmo tempo que se apela para adesão total do pensar, há a demanda pela criatividade e inovação: "o mais integrado, o mais adaptado e o mais conformado (a essa ideologia) raramente é o mais eficaz (...) mas essa contradição permite manter os colaboradores em um estado de culpabilidade permanente (nunca é suficientemente conformado, nem suficientemente criativo)" (1987, p.29), fortalecendo o controle organizacional.

⁵⁸ "Uma instituição nada mais é que um conjunto educativo que visa assegurar um modo de equilíbrio social. É justamente porque a empresa se tornou não somente uma organização, mas uma das principais instituições (e não a instituição central da sociedade como tem sido argumentado nestes últimos anos), da vida social, que ela é justamente a arena privilegiada dos jogos de poder e do desejo" (ENRIQUEZ, 1987, p.9).

Além do controle do corpo e do pensar, ENRIQUEZ indica o *controle da psique*. Esse controle seria exercido através do que Freud denominou de laços libidinais que ligam os seres humanos a seus chefes, e entre eles mesmos. Havendo esse vínculo, a organização demandaria sentimentos positivos e de admiração, ocorrendo o mimetismo da interiorização de um ideal do objeto comum (personificados pelos líderes ou pela organização como um todo), inibindo as reações espontâneas e promovendo a 'servidão voluntária'. "Graças a essa interiorização, os indivíduos podem vivenciar o sentimento de pertencimento e provar a crença e veneração pelos chefes" (ENRIQUEZ, 1987, p.29), através do qual há o aprendizado da conduta normalizada.

No cotidiano organizacional estes três tipos de controle (corpo, pensar e psique) estão sempre presentes. "A razão é simples: o estado de coerência absoluta", o automatismo dos gestos e do raciocínio e a ritualização de todos os comportamentos, "a fetichização de todos os objetivos, a fuga diante do real, e um dia qualquer, a entropia máxima, quer dizer, a morte pura e simples" (ENRIQUEZ, 1987, p.31).

Esses modos de controle, nesse modelo, são colocados em operação para lidar com as angústias que toda vida organizacional engendra, contra as quais toda organização social tende a se construir. ENRIQUEZ indica 6 tipos de "angústias fundamentais". De forma resumida, representam o *medo do: que não tem forma pré-definida*, tudo que se revela espontâneo e não previsível, para se proteger disso, as organizações se protegem da vida, de toda conduta espontânea, ritualizando todos os comportamentos; das *pulsões*, não só as pulsões agressivas, mas também aquelas que favorecem as relações positivas entre seus membros; do *desconhecido*, tudo que não é previsível e passível de controle prévio; do *outro*, a coexistência de pessoas de origens distintas, com interesses distintos faz surgir o medo de todos contra todos (ou de classes, de facções, etc.) que pode enfraquecer a aspiração de harmonização das relações, assim as organizações se esforçam em precisar o papel de cada um; da *palavra livre*, pela qual se expressa a imaginação dos indivíduos, a sua vontade criadora se torna inquietante, pois capaz de desencaminhar todo o trabalho previamente organizado, podendo suscitar idéias contraditórias a dos dirigentes; e do

pensar, da reflexão desinteressada e da capacidade de julgar por si próprios de seus membros (ENRIQUEZ, 1987, ps. 22/5).

Diante dessas angústias, que ameaçam a organização social de forma geral e diante do papel que as organizações empresariais passam a desempenhar na nossa sociedade, é que podemos compreender melhor o papel do (e os mecanismos do) controle que todos os tipos de organização exercem sobre todos os indivíduos (dos altos gestores até os funcionários alocados no ponto mais baixo da pirâmide hierárquica). Não é necessário resgatar aqui (já vimos isso em pontos precedentes), que não obstante os modos de controle que são colocados nas organizações, os sujeitos alvos desse controle sempre tem a capacidade, consciente ou inconsciente, individual ou coletiva, de apresentar formas de resistência a dominação (que alguns podem acreditar ser) total.

Partindo dos modos de dominação legítimos de Weber, ENRIQUEZ sugere uma tipologia de 5 tipos de estrutura de funcionamento das organizações, tipos ideais, que como bem coloca o autor, nunca reduzem a realidade à si mesmos (1987, p. 16). A fim de contextualizar não só a análise que desenvolvemos até aqui a cerca da passagem do modo de produção artesanal, através da manufatura, para o modo de produção industrial, bem como analisar a estrutura de funcionamento da oficina de marcenaria da Chácara Cogumelo; vamos rever a tipologia apresentada por Enriquez.

A primeira estrutura que ele apresenta é a *Estrutura Carismática*. Esse tipo de estrutura organizacional é semelhante a estrutura social weberiana em que as capacidades (técnicas, mas sobretudo humanas) sobrenaturais do dirigente prevalecem, e na qual os colaboradores desenvolvem laços de dependência formais e, sobretudo, afetivos. Os subordinados identificados com o chefe, são demandados a manifestar a sua obediência e a sua lealdade ao chefe que "manipula, arbitrariamente as sanções positivas e negativas", só o líder pode controlar e julgar, centralizando todas as decisões relevantes ao funcionamento organizacional. Esse tipo de estrutura incita o desejo dos subordinados pelo reconhecimento do chefe (de ser o filho preferido), que dessa forma divide os subordinados para poder reinar (ENRIQUEZ, 1987, 32/3).

Colocamos anteriormente que o "ideal burocrático de ordem é fruto de um velho devaneio: a criação de um mundo onde todos teriam o seu lugar específico". Esta é a característica básica da *Estrutura Burocrática*, na qual a administração deve definir as normas e regras impessoais de funcionamento, às quais todos devem se conformar. A divisão do trabalho é extremamente rígida e os métodos reinam. "O poder exercido deve ser *racional* (fundado unicamente sobre a competência técnica), *limitado* (definido no interior de cada atribuição), *impessoal* e *formal* (favorecendo a eficácia organizacional) (ENRIQUEZ, 1987 ps. 34)⁵⁹.

Na *Estrutura Cooperativa* (do tipo democrático) prevalecem os desejos de coesão, e o seu elemento determinante é a interdependência de todos os membros que participam, de fato, da formulação dos objetivos a serem atingidos, favorecendo a inovação e o autiocontrole dos comportamentos nunca pré determinados. Esta estrutura aparece como o modelo em que se pode "romper com a antiga separação entre o pensar e o executar", da apropriação do saber e do poder por grupos específicos. Esta estrutura reflete o sonho cooperativista e associativista do século XIX e apresenta, de acordo com ENRIQUEZ (1987, p.35), dificuldades notáveis para o seu funcionamento (que retomaremos nas Considerações Finais dessa Tese), mas a sua existência (criando espaços democráticos, mesmo que localizados), facilita a adaptação de alguns em um sistema autoritário que prevalece na sociedade de forma geral.

A *Estrutura (cooperativa) Tecnocrática* procura articular aspectos fundamentais das três estruturas precedentes. "Ela coloca em operação um poder forte (como o carisma), um funcionamento racional (como a burocracia), e uma participação na tomada de decisões (como na estrutura cooperativa). Ela tem a ambição de aparecer como uma estrutura que sintética, apta a resolver as antinomias presentes nos três primeiros modelos" (ENRIQUEZ, 1987, p. 36).

Estes quatro tipos de estrutura foram desenvolvidos por ENRIQUEZ originalmente em um texto que foi publicado em 1982: "*Structures d'organisation et contrôle social*", no periódico *Connexions* (n. 41), que foi re-publicado como primeiro capítulo da

⁵⁹ Ítalo no original.

coletânea (1987) de textos de sua autoria que estamos utilizando neste ponto da Tese. Em um texto publicado originalmente em 1989, "L'individu pris au piège de la structure stratégique" também no *Connexions* (n. 54)⁶⁰, re-publicado como o segundo capítulo da mesma coletânea, ele propõe um novo tipo ideal de estrutura organizacional (ENRIQUEZ, 1987, p.16), o quinto modelo de sua tipologia.

Estamos falando da *Estrutura Estratégica*, que procura reger a intimidade dos sujeitos de forma plena. As outras estruturas permitem um nível limitado de identificação e de adesão de seus membros (a exceção da estrutura cooperativa do tipo democrático). A estrutura tecnocrática, apesar de sua pretensão, oferece-se como objeto de identificação ideal para os ocupantes de seus altos postos, mas deixa a margem o resto dos seus membros. A estrutura estratégica, por sua vez, colocando em segundo plano o imperativo da programação prévia do trabalho, procura unir seus membros pela introjeção dos objetivos estratégicos organizacional. Exige, assim, "a integração de cada um à organização e a sua idealização; demanda um espírito individualista e um espírito de equipe colocado; convida à iniciativa e à criatividade, o que quer dizer, à sublimação (ENRIQUEZ, 1987, 59/60).

Privilegiamos nesse capítulo e, principalmente, no anterior, a análise das estruturas que Enriquez denomina como sendo do tipo Carismática e Burocrática, não por negar a importância dos outros tipos, mas porque é nesses dois tipos que podemos encontrar os modos de produção que denominamos até aqui, como modo artesanal, da manufatura e da 'indústria moderna' segundo a terminologia de Marx.

O tipo ideal da estrutura carismática é o que mais se aproxima do modo de produção artesanal, enquanto a 'indústria moderna' de Marx encontra sua correspondência na estrutura burocrática de Enriquez (a manufatura, por ser um modo de produção de 'passagem', teria sua correspondência em um tipo híbrido dessas duas estruturas propostas por Enriquez). Como o ponto de partida dessa Tese é a experiência etnográfica desenvolvida na marcenaria da Chácara Cogumelo, concentramos nossa análise na gênese do capitalismo, que representa o enfraquecimento do modo de produção artesanal para o fortalecimento do modo industrial. Como nada é absoluto

⁶⁰ Texto que foi publicado pela Revista de Administração de Empresas (RAE), em.....

nessas transformações, o modo de produção não industrial continua a existir apesar da hegemonia do modo de acumulação em que vivemos.

O que queremos deixar salientado aqui é que o modo de produção empregado na lógica da acumulação pressupõe, além da alienação dos meios de produção dos trabalhadores (e concentração destes nas mãos de alguns), a alienação dos saberes produtivos dos trabalhadores (e novamente a concentração destes nas mãos de alguns), e isso ocorre através da divisão técnica extremada do trabalho, condição material, conquistada através de uma série de valores e crenças que se procura instituir a fim de que o controle social seja otimizado.

Esses valores que legitimam esse modo específico de produção, correspondem ao controle do pensar que apresentamos acima seguindo Enriquez, revestido pela ideologia da racionalidade e da ciência que é instaurada com a Revolução Industrial e que continua a vigorar até nossos dias. Temos condições agora de compreender melhor uma afirmação que fizemos no ponto 2.2.: se analisarmos o *parâmetro* do poder da ciência diante do saber comum; da divisão dos saberes; da apropriação do excedente da produção por aqueles que se ocupam das atividades do planejar/pensar; e a hegemonia da racionalidade referente a fins (WEBER, 1991); no que refere-se a esse parâmetro, continuamos envoltos até os dias de hoje no mesmo paradigma que começava a ser instaurado com a manufatura. E nesse sistema, todos nós (quer tenhamos uma ocupação de gestores, operários, pesquisadores, marceneiros, ou quaisquer outras), encontramos submetidos ao regime de controle do corpo, do pensar e da psique que ENRIQUEZ trabalhou. A única forma de se escapar desses controles seria no não estabelecimento de vínculo institucional, o que no limite, coloca o sujeito na exclusão social.

A base da ideologia da racionalidade que prevalece, contudo, é frágil pois fragmentada (ENRIQUEZ, 1983, p. 269 3 ss.) e incapaz de apreender os fenômenos sociais (complexos por definição) em todas as suas manifestações. Em todos os sentidos, o que ocorre no campo da Administração se distancia das chamadas ciências puras (CHANLAT e DUFOUR) pela incapacidade de unir os conceitos de diferentes campos do saber. A separação dos campos do saber para a melhor

apreensão do fenômeno a ser investigado, como já apontou CASTORIADIS (1987)⁶¹, implica na simplificação de conceitos que são transportados de forma inapropriada de um campo para outro, o que normalmente é feito com o objetivo de controlar (sempre infrutífero) tanto o mundo social quanto o mundo natural. Crítica que também foi desenvolvida por MOSCOVICI (1998) no que se refere a divisão das ciências sociais (que ele denomina as ciências do homem) de forma geral, e da separação em particular dos campos da sociologia e da psicologia.

Partindo da crítica a ciência desenvolvida por Marcuse em 'Eros e Civilização', ENRIQUEZ afirma que ele "se faz porta-voz de toda uma corrente auto-crítica da ciência, que vê na matematização do real uma das formas que presidiram o nascimento da sociedade produtivista e reforçaram a alienação humana (...) A ciência racional ocidental surge então como uma *arma de guerra* contra os antigos modos de pensar, de querer e de viver de nossas sociedades e, também, contra os modos de ser e de refletir das sociedades não ocidentais" (ENRIQUEZ, 1983, p.95).

Apesar da lista de autores e de trabalhos que poderíamos nos remeter aqui para indicar as críticas a ideologia da ciência e da racionalidade ser praticamente infindável, essa ideologia continua forte e prevalecendo na lógica contemporânea através da ação (e da importância atribuída a) das organizações empresariais, afetando o imaginário social e legitimando esse modo de produção, o estado das coisas. Diante desse quadro, GUERREIRO RAMOS afirmou que "o homem contemporâneo é uma caricatura calculista, que se comporta, essencialmente, de acordo com regras objetivas de conveniência" (1989, p.54), expressando, indiretamente, a impacto do triplo controle de forma geral, e em especial o do pensar, exercido pelas organizações.

Analisando as relações sociais que são mediadas pelas organizações, nas quais a impessoalidade passa a se expressar através de sistemas que controlam sistemas, o que passa a formar as redes interconectadas das organizações contemporâneas, GAULEJAC desenvolve uma interessante crítica a hegemonia da lógica econômica. Através dessa, é óbvio que um diretor de empresa deve decidir por fechar uma

⁶¹ Veja especialmente o ponto "reflexões sobre o desenvolvimento e a racionalidade".

fábrica em determinado momento/local em que outro local demonstre maiores atrativos, seja em função do custo da força de trabalho, seja em função de incentivos fiscais, independente dos interesses das pessoas que serão envolvidas em tal decisão, é o interesse financeiro que conta. Se num primeiro momento era o capitalista e o gestor (BERNARDO) que representavam esse interesse, com os metassistemas apaga-se da visão o responsável por isso, é o sistema que dita as regras, ou de forma mais banal, o mercado. "Se o patrão e o operário, o burguês e o proletário eram as figuras emblemáticas do capitalismo industrial e da sociedade 'moderna', o gestor e o *rmiste*⁶² se tornaram os arquétipos de dois pólos da sociedade 'pós moderna' e do capitalismo liberal pós industrial" (em GAULEJAC e LEONETTI, 1995, p. 31).

Em suas análises GAULEJAC nos abre uma nova terminologia, para caracterizar o estado das coisas na sociedade pós industrial. Com base, principalmente, em organizações de estrutura estratégica (as que passam a movimentar a maior parte do volume econômico), ele sugere que a administração possa ser, nesses caso, compreendida através do termo *managinaire*. "Se o sistema taylorista era fundado sobre o 'governo' das ordens, da submissão à autoridade, o controle da energia psíquica para transformar os corpos em corpos 'úteis e dóceis' (...) o sistema *managinaire* é fundado sobre o governo das regras, a produção da adesão, a canalização da energia psíquica, a transformação da energia libidinal em força do trabalho, a produção da motivação e a corrida pelo êxito individual" (GAULEJAC em GAULEJAC e LEONETTI, 1995 p. 36). Nesse quadro a figura do patrão cede espaço para a figura do *manager*.

As chaves desse novo discurso gerencial seriam, dessa forma: a super valorização da ação, o mito do êxito, permeados pela ausência de antagonismos: "*management* não é só uma técnica de gestão, é um modelo de êxito social, um ideal e um modo de vida, uma forma de pensar e este é o modelo que tende a ser a ideologia dominante de nossos tempos" (GAULEJAC em GAULEJAC e LEONETTI, 1995, p.37). Dentro desse modelo, ele cita a força do culto da performance de ERHENBERG (1995), que

⁶² Rmiste é como são conhecidos, na França, os que vivem do *revenu minimeur d'insertion* (RMI). "O RMI

passa a orientar todas as nossas ações, seja no trabalho, na prática esportiva, na escola, no sexo. Ele faz a ressalva que ninguém é obrigado a aceitar o culto a performance e, que inclusive, existem várias formas de rejeitar esse culto, "contudo, quando pedimos a um jovem para competir, a um rmiste para procurar um emprego, é na lógica da performance que o fazemos" (37).

Diante do poder econômico, social e político das estruturas tecnocráticas e estratégicas (ENRIQUEZ) e da força do sistema de discurso *managinaire* (GAULEJAC) estaríamos indicando o fim do paradigma que indicamos prevalecer há quase 300 anos no sistema produtivo/organizacional? Se prestarmos atenção ao que colocamos como *parâmetro* para fazer essa afirmação, não, pois a racionalidade instrumental, a subordinação dos saberes manuais aos saberes mentais e a forma de apropriação do excedente permanecem as mesmas. Não há dúvidas que ocorre uma sofisticação das técnicas de controle e uma maior preocupação com a humanização das relações, mas sabemos que isso também, a 'benevolência' só existe nesse aspecto, como forma de extrair o máximo da força de trabalho (BAUMAN, 1998).

A aparição de novas estruturas, acompanhada de um novo discurso, faz aumentar a complexidade de modelos que passam a coexistir na sociedade, criando condições materiais e simbólicas para a legitimação das diferentes condições materiais e sociais das pessoas em nossa sociedade. Isso, com certeza é verdadeiro para o caso brasileiro, como vimos através dos dados de forma de emprego do IBGE em nossa introdução. Além disso, temos que ter em mente a afirmação de PRADO (que citamos no ponto 2.2.) em que diferentes modelos coexistem na realidade brasileira.

3.5. O funcionamento da Chácara Cogumelo

Todas as análises até aqui desenvolvidas (e as próximas também) surgiram a partir da experiência vivenciada na Chácara Cogumelo e para ela sempre retornamos, mas qual o modo de produção que poderia caracterizar essa marcenaria? A oficina poderia ser descrita pelo modo de produção artesanal, uma vez que todo o processo produtivo era desencadeado por um pedido específico (não existia nenhum produto fabricado em linha). Mas ela não se caracteriza *strictu sensu* como uma oficina

representa uma ajuda transitória, uma indenização para o desemprego" (PAUGAM, 1999: 74).

artesanal, pois os funcionários não têm a possibilidade de ascender a posição de proprietários, nesse caso porque o produto do trabalho da oficina se destinava a pessoas de alto poder aquisitivo, e o contato comercial nesse tipo de negociação é possibilitado pela posse de capital social (BOURDIEU, 1979) que os funcionários não detinham.

A oficina poderia ser considerada uma manufatura, retomando a análise marxista que desenvolvemos no capítulo 2 pois havia a apropriação do trabalho excedente pelos donos da marcenaria, mas essa aproximação se complica a partir do momento em que não existia imperativo, nem a orientação básica, de se obter ganhos através da escala de produção. É desnecessário tentar compara-la com os modos de produção das indústrias ou das grandes corporações dos dias de hoje. Preferimos caracterizá-la como uma unidade de produção semi-artesanal, um modo híbrido entre o artesanato e a manufatura.

Antes de iniciarmos a experiência etnográfica, imaginávamos o seu funcionamento como algo próximo da estrutura cooperativa do ENRIQUEZ, em função do seu pequeno tamanho e da fluência da comunicação. Reconhecemos, contudo, que essa marcenaria está distante dessa estrutura de funcionamento, não só por conta da desigualdade existente entre proprietários e funcionários (proprietários que concentravam os meios de produção mesmo que alugados, no fim das contas eles tinham a posse, e apropriavam o excedente do trabalho; mas principalmente, porque o Marcos e o Flávio concentravam em si mesmos as decisões básicas de funcionamento da oficina e dos contatos comerciais que só eles tinham acesso.

A estrutura de funcionamento da oficina se assemelhava mais a estrutura carismática pois, como veremos no capítulo 5, as relações entre os chefes e os subordinados residiam em base afetiva explícita através do relacionamento entre pais/filhos. Essa estrutura permitia também a adesão dos funcionários ao trabalho, sem que com isso fosse necessário qualquer divisão prévia do trabalho a ser executado, como já dissemos, ninguém se prendia a um posto ou máquina e todos faziam de tudo um pouco.

Dentro desse modo de produção e dessa estrutura organizacional, alguns pontos nos chamaram a atenção, provocando-nos algumas reflexões sobre o modo de produção industrial e as estruturas burocráticas, tecnocráticas e estratégicas.

Como já fora apontado por Marx, "um artífice que executa, uma após outra, as diversas operações parciais da produção de uma mercadoria, é obrigado ora a mudar de lugar, ora a mudar de ferramenta. A passagem de uma operação para outra interrompe e forma, por assim dizer, lacunas em seu dia de trabalho. Essas lacunas somem quando executa o dia inteiro continuamente uma única operação, ou desaparecem na medida em que diminuem as mudanças de operação" (MARX, 391)⁶³, o que em contrapartida, gera maior ganho de produtividade como também analisou SMITH (1986).

Essas lacunas estavam presentes em todo o dia de trabalho dentro da oficina, e de forma amplificada, não só nas trocas de máquinas/ferramentas que necessitávamos fazer. As lacunas eram mais intensas devido a nossa "desorganização", tanto quando "perdíamos tempo" procurando ferramentas manuais (que estavam sempre perdidas na oficina), quanto na hora em que tínhamos que esperar alguém terminar um serviço em determinada máquina que precisávamos utilizar.

Esse "tempo perdido", improdutivo em outros modos de produção, eram fundamentais para a estrutura de funcionamento da marcenaria. Essas lacunas nos permitiam uma comunicação entre nós mesmos, que era praticamente impossível frente a distância das bancadas de trabalho e diante do barulho das máquinas. O momento em que alguém estava caminhando, meio perdido, pela oficina era o momento ideal para que pudessemos papear, o que aumentava ainda mais a lacuna. O mesmo ocorria quando esperávamos uma máquina ser desocupada. Além da importância das formas de interação social que essas lacunas proporcionavam o que, em última instância, garantia funcionamento da estrutura carismática, havia aí um forte componente da segurança de todos nós para o manuseio das máquinas. Durante essas lacunas, podíamos relaxar e espairecer, pensar em qualquer coisa que não o trabalho, e brincarmos uns com os outros.

⁶³ grifo nosso.

Esses momentos de relaxamento eram essenciais pra que no momento seguinte conseguíssemos ter a concentração necessária para o uso de máquinas sem o risco de nos acidentarmos. Durante o período em que a pesquisa participante foi realizada, somente um acidente mais grave ocorreu, no qual o Gabriel cortou a parte superior de sua mão esquerda, um corte profundo que se estendeu por aproximadamente 7 centímetros, rompendo os ligamentos que estão localizados entre o dedão e o dedo indicador. Diferente do que ocorre no modo de produção industrial em que "é na linha de montagem onde os movimentos são repetidos, em ritmo controlado, onde impera a monotonia e a rapidez, que os acidentes acontecem" (WEIL,1979:33), normalmente os acidentes de trabalho nesse tipo de oficina tem origem em dois fatores: uso inadequado das ferramentas e falta de concentração no uso das máquinas. O Gabriel estava apressado porque havia perdido tempo em cortar um pequeno pedaço de madeira, retangular, para uma escrivaninha que estava terminando. Na primeira vez, o pedaço que cortou ficou muito longo, ele foi acertar e aí cortou a mais. Irritado por ter que procurar outra madeira e prepara-la (com a desengrossadeira e a plaina), ele não regulou a altura da serra circular presa a mesa, e num momento de descuido, a serra (que estava regulada para uma madeira mais espessa) fez o corte em sua mão. Por mais improdutivo que possa ser o tempo das lacunas, eles garantem a atenção suficiente para o uso das máquinas, e não se comparam com o tempo (3 semanas) em que Gabriel teve que se afastar do serviço.

"Lembra-te de que *tempo* é dinheiro. Aquele que pode ganhar dez xelins por dia por seu trabalho e vai passear, ou fica vadiando metade dia, embora não despenda mais do que seis pence durante seu divertimento ou vadiagem, não deve computar apenas essa despesa; gastou, na realidade, ou melhor, jogou fora, cinco xelins a mais" (FRANKLIN apud WEBER, 1999: 29). Tempo é dinheiro, expressão usada com frequência por todos os cantos do mundo ocidental, confronta-se com (diversas outras que devem existir por aí, mas com uma em especial que chama-nos atenção) outra muito comum na oficina e em outros espaços: "fazer hora". Em oposição a força de penetração da expressão de Franklin, o fazer hora aparentemente fica restrito a alguns locais/grupos. Afirmamos isso pois, aparentemente (isso precisaria ser checado em outros trabalhos) a expressão é cada vez mais desconhecida entre os

jovens da classe média alta⁶⁴. Na marcenaria, fazer hora representava o momento em que o sujeito se dedicava a ele mesmo e ao convívio com os outros, sem qualquer compromisso com outras coisas do que o pensar diletante. De outra forma, contrapondo indiretamente, o controle sobre o pensar exercido nas organizações. O fazer hora era mais vivenciado nos momentos fora do trabalho, mas estava também por traz do enrolar o serviço (numa demonstração de resistência, inconsciente, aos valores capitalistas orientados para a acumulação).

Através de outras experiências percebemos que "fazer hora" está presente na maior parte das pequenas cidades brasileiras, sendo parte constitutiva do dia a dia das pessoas de forma geral. Em outros projetos⁶⁵ percebemos também a necessidade de compreender-se o sentido atribuído ao tempo quando pensamos na formação de estruturas de trabalho para as pessoas, de forma geral desligadas do sistema da acumulação. Tentar impor um regime de trabalho de 8 horas por dia (quando poucas horas de trabalho podem propiciar o retorno material desejado), em diversas partes do Brasil, é estimular a não adesão e o fracasso do projeto.

A resistência a força da lógica de acumulação, não obstante a inserção do Brasil (enquanto sistema, como veremos a seguir) nesse sistema, faz-se presente na vida da maior parte das pessoas nos dias de hoje, a semelhança da resistência indígena (como veremos nos próximos capítulos) em trabalhar para propiciar trabalho excedente para a acumulação de outros. Faz-se hora, enfim, porque tempo é mais do que dinheiro.

Encerramos, assim, esse capítulo, momento em mudaremos o foco de nossa análise para a formação do Brasil e as práticas sociais que viabilizam a atividade organizacional por aqui. O objetivo até aqui, era o de revisitar a gênese do capital a fim de destacar a permanência do mesmo paradigma nos dias de hoje. Nesse capítulo em particular, procuramos mostrar como o sistema passa a interferir na vida

⁶⁴ Novamente não temos base estatística para firmar isso, mas através de nossa experiência docente (no ensino de administração nas 'escolas de elite') muitos alunos demonstram desconhecer essa expressão, ou incompreensão diante do que ela significa.

⁶⁵ Com certa frequência estou em um pequeno povoado no sul da Bahia, local em que participo de alguns projetos que visam gerar renda a população local com o intuito de mantê-las em seu próprio local - diante da ameaça de expulsão pela ação dos grandes grupos hoteleiros estão realizando naquela região.

da sociedade (e como a resistência se coloca a essa intervenção), bem como contemplar as novas estruturas de funcionamento pelas quais a atividade produtiva passa a se organizar, a fim de indicar como se cristaliza a divisão social (e os diferentes 'olhares' sobre a realidade) . Diante dos modos de produção e das estruturas de funcionamento das organizações, procuramos identificar algumas características da oficina da Chácara Gogumelo, fazendo a passagem, assim, para as análises do Brasil que passamos a nos concentrar.

4. BRASIL: PRÁTICA DA DIVISÃO

"O real propósito era capturar os índios: extrair de suas veias o ouro vermelho que sempre foi a maior mina dessa província". (Antônio Vieira, 1656, em expedição que buscava ouro, mas na verdade buscava escravizar indígenas. Apud HEMMING).

Procuraremos traçar aqui, algumas análises a respeito do sentido da colonização brasileira, como se forma o povo brasileiro, como o sistema retrata e lida com a sociedade que se forma, as implicações sociais, na constituição da família brasileira e no sistema econômico que triunfa no Brasil, bem como apontar algumas conseqüências da prática da divisão, prática presente desde os primeiros dias do fim da era indígena por aqui. Com já dissemos, visitamos o passado (BURRELL) para melhor compreensão do presente.

Não pretendemos (nem caberia aqui) reconstituir a formação histórica do Brasil, os textos a que nos remetemos⁶⁶ já fazem isso muito bem e seríamos incapazes de acrescentar contribuições significativas, uma vez que não fizemos uma pesquisa a dados primários. Na verdade essa parte se constitui em um resgate de alguns dados e análises que nos interessam para ressaltar o aspecto excludente de nossa formação, aspectos que são fortalecidos pelas práticas gerenciais da administração que se proclama existir no Brasil. Esta breve recuperação de nossa formação tem também como objetivo demonstrar como o autoritarismo (permeado por relações personalizadas) produz a exclusão e fortalece a divisão, bem como resgatar a vida social que pulsa nos excluídos, e o poder que os mesmo detêm, uma vez que “na marra nada cola”.

4.1. O sentido da colonização brasileira

De onde viemos e, principalmente, para que viemos? Caio PRADO Jr. explica diretamente que “se vamos à essência da nossa formação, veremos que na realidade nos constituímos para fornecer açúcar, tabaco, alguns outros gêneros; mais tarde ouro e diamantes; depois algodão e em seguida café para o comércio europeu. Nada mais que isso. É com tal objetivo, objetivo exterior, voltado para fora do país e sem atenção a considerações que não fossem o interesse daquele comércio, que se organizarão a sociedade e a economia” (PRADO, p. 31/32). Preferimos substituir sociedade por sistema, mas isso não interfere na nossa concordância com o que PRADO coloca.

⁶⁶ Seguindo a sugestão de Antônio CÂNDIDO (1967), recomendamos (e utilizamos) as 3 obras clássicas da formação brasileira, a de Gilberto Freyre (Casa Grande e Senzala), Sérgio Buarque de Holanda (Raízes do Brasil)

Diferente de outras colonizações, como a do norte da América, nos constituímos desde o início como fornecedores de matérias primas e como *locus* para a exploração da mão de obra escrava (e/ou barata), como apêndice de uma sociedade e não para nos constituirmos como sociedade (daí ressaltarmos que o sistema se forma voltado para fora, e não a sociedade). É realmente impressionante como um país como Portugal, com um território 92 vezes menor que o território brasileiro (nas dimensões atuais), conseguiu implantar um dos processos de colonização mais bem sucedidos se analisados a partir dos interesses da coroa portuguesa (do colonizador), uma estratégia de acumulação de riquezas que faria qualquer diretoria de multinacional de hoje em dia desejar realizar um *benchmarking* (como se diz no *management*), a fim de copiar e adaptar as estratégias de exploração aqui executadas.

FREYRE chama a atenção para o fato de a colonização brasileira ter sido feita em cima da experiência acumulada de Portugal em outras colônias, havia *know how*. Portugal é um país pequeno para a quantidade de colônias que possuía, e as pessoas-chaves deste processo eram deslocadas como peças de xadrez pelo tabuleiro da expansão marítima. Deste fato também, FREYRE explica a facilidade da mistura de raças que dá origem ao mestiço.

HEMMING estima que a população portuguesa em 1527 era um pouco maior do que 1.120.000 pessoas, enquanto que por métodos mais complexos, comparando diversas estimativas - que ele chama de adivinhações (*guesswork*), ele próprio "adivinha" a população indígena brasileira no ano de 1500 em 2.431.000 pessoas⁶⁷, mais que o dobro da população portuguesa. Além da importação de pessoas e da tecnologia de colonização, contribuiu para a devastação dos índios, o fato deles estarem separados em inúmeras tribos divididas em 4 troncos lingüísticos: o Tupi, o Gê, o Carib e o Aruak (HEMMING, 54), com os seus próprios conflitos e guerras tribais já enraizadas.

Contudo, provavelmente o fator mais importante na aniquilação indígena reside nas epidemias: "a bravura nativa e as habilidades guerreiras foram anuladas pela falta de

e Caio PRADO JR (A Formação do Brasil Contemporâneo). A esse tripé clássico acrescentamos também alguns dados e análises de Darci RIBEIRO e de John HEMMING.

⁶⁷ Hemming faz um resumo das mais importantes tentativas de se descobrir a população indígena pré Cabral e elabora os seus próprios cálculos, apresentando-os em forma de apêndice (pps. 487-501). Os dados a respeito da população portuguesa encontram-se à p. 6 do mesmo livro.

defesas geneticamente inerentes contra as doenças européias e africanas" (HEMMING, xii e 140/145).

Quando os portugueses chegaram por aqui, encontram uma sociedade já estabelecida, descobriram, através do olhar do europeu, uma terra fértil em matérias primas (para os interesses europeus) e com um desenvolvimento rudimentar da indústria bélica (comparado, de novo, com o referencial europeu). Os portugueses encontraram aqui uma sociedade em equilíbrio com a natureza (FREYRE), não existia a hegemonia do princípio da propriedade privada e da acumulação de riquezas, e destruíram isso.

4.2. Os primeiros contatos e a imagem do Bom Selvagem

O primeiro retrato que os portugueses, os europeus de forma geral, cristalizaram a respeito dos povos nativos era o do Bom Selvagem, um povo vivendo num paraíso perdido, extremamente fraterno e justo com seus próprios membros, generoso com os estrangeiros, que vivia na mais pura inocência e pureza. Isso está claro na carta de Pero Vaz de Caminha e em outros relatos dessa época (os de Américo Vespucci, Gonville...) ⁶⁸. Essa imagem que prevalece durante os 30 primeiros anos após a chegada dos portugueses por aqui, serviu de alimento para a construção do ícone do "bom selvagem", inspirando os trabalhos de Thomas Moore, J. J. Rousseau, M. de Montaigne, Diderot e tantos outros (HEMMING, 20/3; RIBEIRO, 1995b: 95).

O que choca o olhar europeu nesses primeiros anos, através do relato dos primeiros viajantes, é a ilusão da inexistência da Monarquia e da Igreja (HEMMING, 15), ou em outros termos de sistemas que governem a ação (política e religiosa) da população nativa. Como se sabe hoje em dia, isso não passa de uma ilusão, fruto do olhar distante do estrangeiro que não entrou em contato com os processos culturais existentes aqui, isso em si mereceria um outro trabalho que investigasse a obsessão do olhar europeu nesses tópicos, mas deixamos isso para outro momento ou outras pessoas interessadas em analisar o que havia de reprimido nos primeiros viajantes. Retirando toda a estereotipação do olhar estrangeiro sobre a cultura nativa, o que

⁶⁸ Para uma análise mais cuidadosa dessa visão do "bom selvagem", vide o primeiro capítulo do livro de HEMMING.

sobra de fato concreto é a inexistência do princípio da acumulação de riquezas, princípio que já orientava a dita civilização européia⁶⁹, e que choca o europeu (que vai tratar isso como traços da pureza selvagem), além da ausência de culpa, de preocupações morais entre os preceitos sociais e das práticas e a falta de vestimentas (HEMMING, 19).

O processo de colonização realizado aqui foi heterogêneo, uma vez que envolveu diferentes tribos de índios, diferentes grupos de europeus e de africanos (PRADO; RIBEIRO, 1995a; HEMMING), envolvendo distintos processos de aproximação entre os três grupos étnicos envolvidos o que gerou, desde o início, diferenças pelo Brasil afora. A partir dessa simples constatação podemos perceber que qualquer generalização que se faça a respeito da formação brasileira, e da realidade brasileira em si está fadada ao fracasso. Procuramos tomar o especial cuidado de evitar esse olhar do helicóptero (generalista por princípio), mas em alguns momentos, dada a própria restrição de dados e o foco do olhar histórico (majoritariamente concentrado no interesse do colonizador) fomos incapazes de fugir a essa generalização.

O primeiro grupo que o português entrou em contato, oficialmente, foi o dos Tupi. Apesar dos Tupi se constituírem de tribos distintas, eles ocupavam toda a faixa litorânea do Brasil. Segundo HOLANDA, esse fato foi extremamente oportuno aos interesses da coroa portuguesa, pois a maior parte das tribos falava a mesma língua, o que dentre outras coisas facilitou o difícil processo de evangelização. Além desse fator, a sociedade dos Tupi tinha instituída uma forte divisão social do trabalho, com papéis claramente definidos para o trabalho dos homens (caçavam e pescavam) e das mulheres (responsáveis pela família e alimentação), o que contribuiria na formação dos papéis da família (e por outro lado iria dificultar a escravização dos índios nas plantações); os Tupi eram extremamente 'liberais' em relação aos aspectos sexuais (principalmente se comparados com a prática social da época, século XVI, dos europeus em geral)⁷⁰, em que a relação sexual não era encarada como um tabu

⁶⁹ O que pode ser observado no capítulo citado anteriormente, através de vários relatos, mas principalmente através de uma piada (o humor sempre traz conteúdos ocultos que não se expressam diretamente) contada nessa época, que o pastor protestante francês Jean de Léry reproduziu, mostrando a incompreensão (e a falta de sentido da) de um indígena diante da avidez do português. Apud Hemming (16).

⁷⁰ Sobre esse ponto vide dados e análises de Hemming, p. 18.

e na qual a prática da poligamia iria se constituir em facilitador da prática da miscigenação (por outro lado, complicando a cristianização dos índios), essencial para a ocupação geográfica do país.

Contudo, o que parece ter sido fundamental para que o território nacional fosse ocupado se deve a combinação tanto de uma prática social, o *Temericó*, e de um tipo de português que veio para cá logo de início, em um primeiro momento; quanto do (abafado) extermínio indígena realizado por aqui no momento subsequente.

De acordo com RIBEIRO, o que teria possibilitado, de fato, a formação do povo brasileiro foi o *temericó*, um sistema de parentesco dos Tupi. A grosso modo podemos traduzi-lo como uma espécie de 'aparentamento'⁷¹, tornar alguém de fora um parente dos membros da comunidade, ou como o próprio Darcy passou a traduzir o *temericó*, pela prática do 'cunhadismo'. O *Temericó* era um costume indígena de incorporar estranhos à comunidade, normalmente isso ocorria quando se oferecia uma jovem como esposa para alguém de fora da tribo. Com isso, esse 'estrangeiro', automaticamente, estabelecia milhares de laços através do sistema de parentesco vigente (o *temericó*). Casando-se com a jovem, ganhava-se uma série de pais e sogros (os da geração mais velha), irmãos e cunhados (os da mesma geração), filhos e genros (os mais novos). Passava-se, assim, a estar relacionado com todos por laços de parentesco. E isso aconteceu, de forma geral, com todas os índios (tribos) que não apresentaram, de início, resistência ao europeu (RIBEIRO, 1995a: 81/105).

Se aliarmos a essa estrutura de parentesco o perfil do português, híbrido, que aqui chegou, temos as pré - disposições, mas não tudo ainda, para a miscigenação. De acordo com FREYRE, ao momento da colonização brasileira, os portugueses já haviam se misturado com árabes e judeus, não se constituíam a priori, em um povo com fortes barreiras para a mistura étnica. Em outros termos, HOLANDA (35) expressa o mesmo ao retratar a aristocracia portuguesa como um grupo que não se fecha em si. Além disso, os primeiros portugueses, não comandantes, que vieram para cá eram uma espécie de 'sobra', plebeus (FREYRE) sem rigorosos preconceitos para a escolha de parceiras sexuais e para eventualmente constituir uma família

patriarcal, mesmo porque estavam distantes das mulheres de sua própria etnia. O português que veio para cá era "um contemporizador", não tinha "nem ideais absolutos, nem preconceitos inflexíveis" (FREYRE, 189).

Contudo, se parássemos aqui a investigação sobre as pré condições que propiciaram a miscigenação, estaríamos indiretamente adotando o olhar ingênuo que orientou a construção da imagem do "bom selvagem"⁷². Precisamos, apesar de todas dificuldades envolvidas nessa empreitada, investigar um pouco mais a fundo a condição em encontravam-se os Tupi que os portugueses primeiramente encontraram, e mais precisamente os Tupiniquim (no início) e depois os Tupinanbá.

"Os europeus chegaram aqui logo depois da terra (essa parte do litoral) ter sido conquistada por uma tribo excepcionalmente agressiva (...). Os Tupi eram um povo que migrava para o norte da costa brasileira, provavelmente vindo do Paraguai, dividido em si em uma multiplicidade de tribos. Essas tribos eram guerreiras, talvez uma das mais inclinadas a guerra que se tenha notícia" (HEMMING, 24) e guerreavam entre si, na maior parte das vezes por vingança e/ou antigas "*vendettas*", fruto de problemas familiares antigos e perdidos no tempo. Apesar de falarem a mesma língua e da semelhança de costumes entre as diversas tribos, o que indicava que eles haviam se separado a pouco tempo, eles viviam em constante combate. Essas guerras não visavam expansão territorial nem possessões materiais de outras tribos, mas simplesmente acertar contas de ataques sofridos em tempos prévios, o que gerava um círculo interminável de batalhas inter-tribais extremamente cruéis⁷³. Assim, além da possível identificação dos europeus como seres sagrados (como o homem branco passa a ser denominado, *caraíbas*, que também significa herói)⁷⁴, podemos entender a receptividade dos índios aos europeus, através de um ímpeto inicial dos Tupiniquim em estabelecer alianças que poderia ajudá-los a vencer os seus próprios conflitos domésticos com os Tupinanbá (HEMMING, 87).

⁷¹ Termo que utilizamos pensando na linguagem coloquial, na qual muitas vezes se refere a alguém próximo a família (que se insere no seio familiar) como um 'aparentado'.

⁷² "As realidades do Brasil eram bem diferentes dos ideais dos filósofos. Os índios eram mais humanos, menos perfeitos do que os bons selvagens de Montaigne e Rousseau" (HEMMING, 24)

⁷³ Conforme os relatos do pastor francês Léry, que foi convidado pelos Tupinanbá para se "deliciar" com um combate em campo aberto. Apud HEMMING (29).

Com estas pré - condições definidas (o temericó, o tipo de português e os conflitos indígenas), há de se retomar os interesses da coroa portuguesa: ocupar o território a fim de garantir o controle da exploração e comercialização das matérias primas; e os limitantes demográficos do povo português, incapaz por si só de ocupar o território. Assim, o campo fértil para a miscigenação estava pronto, para o que PRADO mais tarde chamaria de "uma das maiores misturas raciais que se conhece".

Através do temericó estava aberto a porta para uma 'aliança' (ao invés da imposição exclusiva da força num primeiro momento) e para a escravização de uma mão de obra numerosa e conhecedora do terreno a ser explorado. Segundo PRADO, a chegada do europeu na América fez renascer a escravidão, prática há muito abandonada na Europa, mas que era imprescindível para os objetivos coloniais. Diferente da escravidão praticada na antigüidade, pois essa implicava exclusivamente na propriedade física do escravo, do seu corpo, a escravidão renasce na América também como uma escravidão moral (PRADO, p. 269 e ss), era necessário que os escravos conhecessem e reverenciassem os valores do opressor.

Vale mencionar (mas por enquanto só mencionar, retomaremos isso adiante) que de acordo com FREYRE, os primeiros europeus, tanto portugueses quanto judeus (e a mistura deles) que vieram para o Brasil não gostavam do trabalho manual. Além da limitação do tamanho das populações e territórios, a escravidão era uma saída em termos de predisposições de classe (BOURDIEU, 1979). Desta forma, Portugal (e o Brasil por conseqüência nesse momento), sofrendo influência da Inglaterra, deixa de lado o trabalho agrícola em si (o valor deste), para concentrar seu esforços enquanto nação comerciante, explorando e transportando riquezas.

O temericó era uma dádiva para os interesses portugueses e pelas limitações demográficas, uma excelente forma de se aliciar mão de obra. Contudo, "os índios não se incorporavam a uma economia mercantil. O que ocorria era uma incrustação do mundo micro-étnico, da reciprocidade solidária, fundada nas obrigações do parentesco, no sistema europeu de mercado. Ali se inter cruzavam duas esferas contemporâneas mas não coetâneas, entre as quais o intercâmbio econômico era

⁷⁴ O que deve ter ocorrido através das tribos que eram dominadas por shamãs, o que não ocorria com todas

sempre o mais desigual em prejuízo dos índios" (RIBEIRO, 1995b: 99). Com isso alguns portugueses, segundo RIBEIRO, chegaram a ter 50 e até 80 esposas índias para fornecer-lhes mão de obra.

Com uma mão se faz um agrado, acaricia-se a face que com a outra se açoita. Mantém-se relações sexuais para o gozo físico e para se escravizar a mão de obra. Diferente do que ocorreu após os primeiros 30 anos da chegada dos europeus, a época dos bandeirantes⁷⁵ por exemplo, quando a força da pólvora e das doenças importadas garantiu a 'ordem das coisas'; nesse primeiro momento a aproximação foi personalizada (mais que isso, aparentada) e violentadora. Aparentemente o personalismo brasileiro mantém essas características até nossos dias.

4.3. Na marra nada funciona

O Temicó, além de garantir o gozo e a mão de obra (fazendo surgir a nossa mestiçagem), permitiu a formação das primeiras "famílias brasileiras". RIBEIRO afirma que a "mãe brasileira"⁷⁶ é a índia, é ela quem primeiro vai cuidar, educar e formar os novos brasileiros. Constituindo esta família, o português evitou a erupção passageira que ocorreu em outras colônias americanas. Assim, alguns europeus foram inseridos na vida da tribo, participavam de rituais, antropofágicos inclusive, aprenderam o tupi, alguns foram assimilados pela tribo, outros criaram suas próprias tribos (RIBEIRO, 1995a, p.81/105).

O que RIBEIRO destaca aqui é que, para a formação do povo brasileiro, a índia foi muito mais importante do que o índio, tanto em termos sociais quanto econômicos. Como principais heranças dos povos indígenas, temos: a noção de família e relações afetivas⁷⁷; os hábitos alimentares e de higiene (CALLIGARIS, 135); as práticas tradicionais de medicina e de educação (essas fortemente influenciadas pelos

(HEMMING, 92).

⁷⁵ Vide novamente o trabalho de HEMMING, principalmente os capítulos 12 e 13.

⁷⁶ No governo geral de Tomé de Souza, em 1.549, chegaram novas levas de colonos e os primeiros jesuítas. Não vieram mulheres solteiras, só uma escrava, que foi muito disputada pelos homens. Diante desse quadro, os jesuítas pediram socorro para a coroa solicitando que mandassem mulheres, inclusive meretrizes. Como resultado, em 1.551 chegaram 3 irmãs, em 53, 9, em 59, 7 e assim por diante. A mulher européia não exerce papel na constituição da família brasileira. (RIBEIRO, 1995a, P.90)

⁷⁷ E aqui a família brasileira antecede a família moderna de SHORTER, a afetividade já estava em primeiro plano no que concerne a educação das crianças.

jesuítas, que por sua vez enalteceram vários aspectos da vida indígena em seus ritos).

PRADO, por outros caminhos, também percebendo a necessidade (para os interesses da coroa) desse casamento, percebe e indica que isso traz para o índio uma ambigüidade ontológica, enquanto índio após a chegada dos portugueses (no olhar dos brancos e com os efeitos da formação da identidade através do olhar do outro). Parente e escravo da mesma espécie. Enquanto os jesuítas defenderam os índios, querendo protegê-los das atrocidades cometidas por alguns portugueses, os colonos queriam escravizá-los a qualquer custo e de qualquer forma. Os índios tinham status de gente e não o tinham (e como veremos adiante, a legislação não poderia ter sido mais frágil e contraditória em relação ao status do indígena). Ainda de acordo com PRADO, é só com a chegada de Pombal, e com a expulsão dos jesuítas, que a situação do indígena é regularizada, virando gente de 2ª classe (diferente do negro que sempre foi tido como escravo)⁷⁸, para não dizer gente descartável aos interesses da coroa.

Antes disso, os índios nos acampamentos dos jesuítas estavam sob tutela, como órfãos sob cuidado do estado (RIBEIRO, 1995a), ao mesmo tempo em que estavam disponibilizados como um "exército" de prontidão para qualquer eventualidade que ameaçasse os interesses da coroa, pois "os interesses da coroa eram os dos índios". Os jesuítas alfabetizaram e evangelizaram os indígenas na língua Tupi (RIBEIRO, 1995a), sendo extremamente perspicazes nessas tarefas, não impondo ostensivamente as novas crenças, mas utilizando-se de ritos indígenas nas missas (HEMMING, 110). Com esse tipo de estratégia de aproximação a evangelização era muito mais fácil, principalmente por que existia a ameaça dos outros portugueses (era o termo de comparação dos brancos para os índios), assim os índios de fato

⁷⁸ As ordens religiosas, inclusive, ignoravam os negros a fim de proteger os índios. Desde o início os negros foram tidos como verdadeiros 'párias' sociais (PRADO, 276). É curioso notar como essa segregação, tanto do índio quanto do negro, se desenvolve: hoje temos invertida essa lógica (apesar do racismo que persiste em relação aos dois grupos) na qual o negro não é discriminado oficialmente, e os índios continuam sendo gente de segunda classe, "relativamente incapaz", segundo a legislação referente aos silvícolas, mesmo status que têm os jovens entre 16 e 21 anos, apesar desses não serem "plenamente imputáveis, como o são os indígenas.

preferiram se aproximar dos jesuítas⁷⁹ ou fugir para o interior, era uma questão de sobrevivência.

Não estamos interessados, aqui, em analisar o etnocídio provocado, principalmente, pela ação dos jesuítas, que praticamente aniquilaram tanto a cultura indígena quanto africana dos povos que compõe a formação brasileira. Isso já é tido como consenso nos dias de hoje, tanto que a própria Conferência Nacional dos Bispos do Brasil, assumiu isso ao pedir perdão a esses povos "pelos abusos cometidos durante o processo de colonização", reconhecendo as "ambigüidades do processo de evangelização dos últimos cinco séculos no país"⁸⁰.

De forma geral o processo de aproximação entre índios e brancos ocorreu seguinte uma espécie de roteiro. Essa é uma generalização diante da ausência de relatos precisos a partir do olhar dos índios, pois "cada tribo tinha que decidir como lidar com esses estrangeiros de identidade e intenções desconhecidas". A maior parte passou pelo mesmo ciclo de reações: inicialmente receptivos e deliciados com as novas ferramentas que revolucionaram o trabalho da tribo; desilusões crescentes a partir do momento em que os estrangeiros se tornavam mais violentos e os insultavam, violando todos os códigos de conduta aceitos (pelos índios) e a partir da constatação que o trabalho que eles (portugueses) demandavam era muito mais pesado do que os bens que eles ofereciam em troca; crescente desconfiança de que os estrangeiros eram muito mais invasores, que pretendiam conquistar as terras da tribo e escravizar seu povo; e a partir daí, recorrendo as armas para jogar os invasores de volta ao oceano." (HEMMING, 92).

É curioso notar que, em primeiro lugar a aproximação dos brancos com os índios começa permeada por relações afetivas e aceitações de práticas sociais de ambos os lados, e enquanto se caracteriza por isso, existe conciliação e 'funciona'. A partir do momento em que as relações deixam de ser permeadas pela afetividade e,

⁷⁹ "Eles (chefes Tupinanbá) disseram que estavam bem seguros quanto ao bom tratamento dos padres (jesuítas) para com eles, mas que eles temiam somente os outros portugueses", escreveu Antônio Vieira ao Rei D. João, apud (HEMMING, 325). Os índios, apesar da imagem de ingênuos, estavam a par de tudo que estava acontecendo, mesmo dos conflitos que os Jesuítas, Vieira principalmente, estavam enfrentando.

⁸⁰ Conforme consta no documento "Mensagem ao Povo Brasileiro", o qual orientará as liturgias de comemoração dos 500 anos da igreja católica no Brasil a partir do dia 26 de abril de 2.000; apud FRANÇA.

principalmente pela ausência de troca, onde a força deve imperar isoladamente, a coisa 'não funciona' mais (e aí entra a escravidão negra), como se os índios nos ensinassem (além de tudo que RIBEIRO já indicou) que na "marra nada pega", uma lição de dignidade que os livros escolares omitem. E isso não é só herança dos Tupi, temos que aliar a isso as características dos brancos que aqui chegaram.

Segundo HOLANDA, uma das principais heranças que temos da cultura ibérica é a personalidade, o alto valor da pessoa humana, a primazia da autonomia de cada um. Isso indiretamente é a outra cara metade da lição Tupi mencionada acima, pois por um lado implica em dizer que isso é raiz da fraqueza das organizações e associações⁸¹, indicando diretamente que a hierarquia, de fato, é fraca, havendo frouxidão da estrutura social e a falta de coesão na vida social; por outro lado implica em dizer que a solidariedade só existe com amigos e no envolvimento sentimental. Na marra nada pega, mas com jeitinho e afeição tudo é possível.

4.4. 'Raças inferiores': a exclusão como princípio fundador

FREYRE retratou o português como um "escravocrata terrível", mas apesar disso, acredita que "foi por outro lado o colonizador que melhor se confraternizou com as raças chamadas inferiores. O menos cruel nas relações com os escravos" (p. 189).

Antes de entrarmos na análise sobre a crueldade das relações, vamos olhar com maior cuidado o que ele chama de raças inferiores, incluindo a partir daqui os negros tão louvados por FREYRE, que afirma que os negros que vieram para cá (diferente dos que foram para a América do Norte) eram melhores porque eram alfabetizados, sabiam trabalhar com metal, havia entre eles comerciantes e sacerdotes, bem alimentados, tinham ofícios, além do que vieram mulheres com os homens. Através dessas características (e dessa louvação), os negros 'invadem' o universo simbólico da Casa Grande: as escravas 'domésticas' faziam parte da educação dos brancos, ensinavam inclusive sexo às meninas. FREYRE lembra que a legislação brasileira facilitava a existência de filhos ilegítimos⁸², e segundo o mesmo autor, os escravos

⁸¹ "Em terras onde todos são barões não é possível acordo coletivo durável, a não ser por uma força exterior respeitável e temida" (HOLANDA, p.4).

⁸² É impressionante notar, em um passeio por Lisboa ou qualquer outra cidade portuguesa, as Quintas dos filhos bastardos. Toda Quinta é indicada com uma placa sinalizando o nome do proprietário, e as Quintas dos bastardos

domésticos eram muito 'bem tratados', algumas vezes recebendo inclusive o sobrenome da família.

FREYRE retrata os brancos como muito liberais em relação a educação das crianças, nada lhes era proibido e elas podiam conviver com os adultos, participando das conversas mais sérias. Como até os 5 anos de idade, as crianças brancas conviviam com as crianças negras, as duas se socializavam no universo do escravocrata. Ao mesmo tempo, os filhos de senhores de engenho já tinham seus próprios escravos, que muitas vezes serviam de brinquedo para diverti-las através da simulação de uma montaria, sendo o negro o cavalo (com se vê, uma socialização amigável, personalizada e violenta).

Em contradição explícita ao pensamento de Gilberto FREYRE, PRADO afirma que os negros e os índios tinham cultura ínfima. O argumento de PRADO é que FREYRE se prendeu ao escravo doméstico⁸³ para traçar suas análises⁸⁴. E dentro desse contexto, PRADO concorda, problematizando com a 'humanização' da escravidão, afirmando também que o "clã patriarcal" era o ponto mais importante da vida social, que girava em torno do proprietário (a igreja se submetia a vontade do senhor rural⁸⁵), para concluir que diferente da simples propriedade escravista (típica da antiguidade), as nossas produziram:

"Relações mais amenas, mais humanas, que envolvem toda sorte de sentimentos afetivos. E se de um lado estas novas relações abrandam e atenuam o poder

informam a quem se interessar que o dono daquela propriedade é bastardo através da placa que é afixada de forma torta, na diagonal.

⁸³ PRADO separa escravidão brasileira em dois tipos de atividade, os empregados nas atividades propriamente produtivas e os empregados em serviço doméstico. De acordo com dados de Vilhena (apud PRADO), algumas casas chegavam a ter 60, 70 escravos domésticos, "da porta pra dentro". PRADO indica que Freyre não faz essa distinção e acaba generalizando o olhar sobre o escravo doméstico (PRADO, 278).

⁸⁴ "Não encontraremos neles [depoimentos, relatos, principalmente o de Perdigão Malheiro: 'A escravidão no Brasil' obra clássica e que não foi igualada por nenhuma outra] nada que nos autorize a considerar os senhores brasileiros de escravos, humanos e complacentes; e pelo contrário, o que sabemos deles nos leva a conclusões bem diversas. O que há em tudo isto é que o escravo brasileiro parece ter sido melhor tratado que em algumas outras colônias americanas, em particular nas inglesas e francesas" (PRADO, 277); citando, em nota de rodapé (número 10), KOSTER que, tratando do proprietário de escravos brasileiro, afirmou que: "seus hábitos pacíficos e sua indolência farão dele um senhor brando, mas indiferentes".

⁸⁵ Com o que concorda também FREYRE. No Brasil o poder da igreja (muito forte em Portugal) rivalizou e ficou em segundo plano. A casa grande era mais importante (apesar de todas as guerras aqui terem sido revestidas do discurso religioso, isso é, a guerra não era colocada como uma guerra entre brancos x índios, mas sim como cristãos vs. povo herege ou pagão): "os jesuítas sentiram, desde o início, nos senhores de engenho, seus grandes e terríveis rivais" (FREYRE, 195).

absoluto e o rigor da autoridade do proprietário, doutro elas a reforçam, porque a tornam mais consentida e aceita por todos. Ele já será ouvido como um protetor, quase um pai. Há mesmo um rito católico que se aproveitará para sancionar a situação e as novas relações: o testemunho nas cerimônias religiosas do batismo e do casamento, que criarão títulos oficiais para elas: *padrinho, afilhado, compadres*⁸⁶ (PRADO, 289)

É o clã patriarcal que irá influenciar tanto a vida do Brasil rural e será transplantada para a vida social do Brasil urbano. E nessa relação entre afeto e escravidão que "se canalizou para a vida brasileira a maior parte dos malefícios da escravidão" e do pouco que trouxe de benéfico também, a ternura e afetividade da mãe preta e a culinária de acordo com PRADO (278).

Assim, os conceitos de "raças inferiores" ou de "cultura ínfima" devem ser interpretados a partir do referencial da cultura européia, que sempre se pretendeu e se impôs como saber oficial, descaracterizando e desprestigiando outras formas de vida social e outros olhares sobre a realidade. Essa monopolização da orientação do olhar retrata o que foi explorado pela violência com afeto e não reagiu, ou não teve forças para inverter essa situação, ou ainda, como veremos a seguir, não foi retratado (pela historiografia oficial) como tendo forças para reagir.

Fomos "descobertos" através do olhar do estrangeiro, tivemos valor enquanto fornecedor de produtos para o exterior, e dois dos três grupos que compõe a nossa formação básica são tidos como raças inferiores pelo terceiro grupo étnico. É com base nesse olhar que o Brasil se estrutura, se forma e é administrado, olhar oficial que os grupos das classe médias altas de alguma forma incorporam e reproduzem.

4.5. O trabalhador e o aventureiro e a 'velha dicotomia latino americana'

O europeu, no momento em que os portugueses chegaram aqui, pode ser dividido, segundo HOLANDA, em dois tipos: o aventureiro e o trabalhador. O aventureiro foi o que de fato veio para cá, é aquele que "colhe os frutos sem plantar a árvore" (HOLANDA, 44), a pessoa que sempre busca a recompensa imediata e, para que tenha sucesso nessa empreitada, só tem olhos para os objetivos que levanta. Dessa

⁸⁶ itálico no original

forma, HOLANDA o contrapõe ao trabalhador, aquele que analisa os caminhos alternativos disponíveis e as conseqüências de seus atos, atribuindo um sentido moral a ação. Podemos dizer que o que governa a ação do trabalhador, o que prevalece, é a *racionalidade referente a valores* (razão substantiva), enquanto que os aventureiros eram mais instrumentais no seu agir, orientando a sua ação social especialmente pela *racionalidade referente a fins* (WEBER, 1991, p.16).

A respeito da relação do português (em termos genéricos) com o trabalho, parece haver unanimidade entre FREYRE, HOLANDA e PRADO JR, quanto a aversão e desprezo ao trabalho manual⁸⁷. HOLANDA diz que o trabalho intelectual, nesses termos, sempre foi mais valorizado que qualquer tipo de trabalho, prático, em si. Para nós, brasileiros, o trabalho manual é muitas vezes sujo, indigno e coisa que gente sem qualificação deveria se ocupar, é o "trabalho que suja as mãos"⁸⁸. HOLANDA chama essa aversão ao trabalho manual de improvisação da burguesia brasileira, pois o Brasil não tinha estrutura comercial e burguesa para desenvolver essa rejeição. Isso está ligado diretamente à figura do aventureiro, à busca da recompensa imediata e a possibilidade de escravizar alguém.

A aversão ao trabalho manual aparece também num dos momentos de maior conflito entre os colonizadores e os jesuítas, a partir de uma pregação de Antônio Vieira, extremamente influente na corte de Dom João. Após Vieira ter conseguido que o Rei decretasse uma nova legislação (em 10/11/1647) mais favorável aos indígenas⁸⁹ que proibia a escravização indiscriminada que ocorria. Além do trabalho junto a corte, Vieira precisava lidar com a resistência dos colonizadores por aqui para viabilizar a implantação de tal lei, e num sermão agressivo, antecipando as eventuais

⁸⁷ Curiosamente a aversão ao trabalho manual passa a ser identificada como característica que herdamos dos índios através de nossa historiografia oficial. O primeiro relato oficial que identificamos atribuindo a preguiça aos índios, data da época de Pombal (segunda metade do século XVIII), momento em que os índios não só haviam sido praticamente extintos, como se tornaram insignificantes (para não dizer "uma pedra no sapato") para os interesses do desenvolvimento dos europeus. Isso se encontra em uma carta de Mendonça Furtado (cunhado de Pombal) apud HEMMING (478).

⁸⁸ Frequentemente escutamos esse tipo de expressão para caracterizar os ofícios em que se coloca as mãos para trabalhar. Uma situação em que essa expressão é usada, por exemplo, é quando jovens de classe média baixa procuram o primeiro emprego e preferem ser contínuos ou escriturários, rejeitando (na medida do possível) ocupações em atividades industriais ou qualquer outra em que a o corpo esteja a disposição do ofício, como uma marcenaria ou uma oficina mecânica.

⁸⁹ na verdade ele queria que as Vilas fossem administradas pelos próprios índios e não por administradores apontados pelos governadores, o que ainda hoje seria considerado extremamente revolucionário.

reclamações que os portugueses poderiam ter, em que argumentariam que o "nosso povo, nosso país, nosso governo não pode ser sustentado sem os índios". Quem iria trabalhar? reclamariam os colonizadores: "Nossas mulheres terão que fazer isso? Nossos filhos?... Eu respondo, sim e repito de novo, sim. Vocês, suas esposas, seus filhos, todos nós somos capazes de sustentar nós mesmos com o nosso trabalho" (apud HEMMING, 319), lembrando a todos que ainda assim poderiam empregar (e pagar) os índios, mas não escravizá-los. Isso gerou um grande debate político, ao que Hemming conclui: "por uma vez a eloquência de Vieira falhou. Os colonizadores do Maranhão não tinham intenção alguma de colocar suas esposas para carregar água [trabalhar] para agradar ao orador do rei" (320).

A aversão ao trabalho manual (que tenderia a se tornar mais complicada com os efeitos da manufatura) do povo ibérico pode, também, ser verificada nos critérios, flexíveis e abrangentes das Ordenações, em que eram aceitas as pessoas com as mais distintas origens, mas como ressalta Alberto Sampaio: "unicamente lhes são negadas as honras enquanto viverem de trabalhos mecânicos"(apud HOLANDA, 35/6).

Nesta ótica, o brasileiro buscaria no trabalho a própria satisfação, o trabalho "tem o seu fim em nós mesmos e não na obra: *um finis operantis*, não um *finis operis*" (HOLANDA, 155/6), não havendo um comprometimento com o ofício, algo que passa a ser apenas um meio para se atingir outros objetivos, voltados sempre para o eu. "As atividades profissionais são, aqui, meros acidentes na vida dos indivíduos" (HOLANDA, 156), uma vez que a identificação com o curso que se escolhe reside no potencial que ele representa, passaporte para outros postos onde os ganhos materiais possam ser alavancados, é a "praga do bacharelismo" segundo HOLANDA. Impressiona a data em que HOLANDA escreveu essas coisas, e elas continuam tão atuais: "As nossas academias diplomam todos os anos centenas [hoje seriam milhares] de novos bacharéis, que só excepcionalmente farão uso, na vida prática, dos ensinamentos recebidos durante o curso" (HOLANDA, 156). Quando HOLANDA escreveu *Raízes do Brasil* ainda não havíamos presenciado a explosão das escolas de administração, cursos que são uma verdadeira escola de bacharelismo.

Analizando a intelectualidade nacional, HOLANDA ressaltou a presunção dos maiores expoentes, que de forma generalizada, acreditavam que o verdadeiro talento era inato e espontâneo, pesquisar e trabalhar a fim de aprofundar o conhecimento era coisa vil, investiam sim, na sua própria retórica: "De onde, por vezes, certo tipo de erudição sobretudo formal e exterior, onde os apelidos raros, os epítetos supostamente científicos, as citações em língua estranha se destinam a deslumbrar o leitor como se fossem uma coleção de pedras brilhantes e preciosas" (HOLANDA, 165). As palavras desconhecidas ou pouco utilizadas, de fato representam uma forma do brasileiro, de forma geral, brincar com sua própria língua e exibir-se diante dos amigos por saber algo que os outros desconhecem, talvez ele próprio também.

Por outro lado, essa exibição ganha ares de estratégia de manutenção da divisão social quando utilizada no mundo dos negócios. Se pensarmos no neologismo administrativo, que utiliza uma infinidade de expressões da língua inglesa, mesmo quando há equivalentes na língua portuguesa que têm um poder de comunicabilidade muito superior ao das expressões do *business* (atingiriam muito mais as pessoas que são alvo da comunicação), percebemos que o interesse não é o de comunicar, pelo contrário, o objetivo é 'deslumbrar' mesmo que não comunique coisa alguma. Não ser compreendido é também uma forma de segregar os que não compreendem esse idioma. Falar em português coloquial, no mundo dos negócios não é boa estratégia pois perde-se o ar de transmissor de conhecimentos complexos e difíceis de entender (um dos fatores que pode legitimar a posição de 'superior'). Não só as escolas de administração, mas, principalmente, a prática administrativa foi infestada pela praga do bacharelismo.

PRADO, trabalhando com o conceito do aventureiro (de HOLANDA, mesmo sem citá-lo), fala que a figura do aventureiro é também a do explorador, a do empresário de um grande negócio, que representa no fundo os grandes latifundiários da monocultura brasileira, os grandes senhores do trabalho escravo. Além disso, as heranças que recebemos do português, são explicitadas por HOLANDA como sendo, principalmente, o repúdio a moral do trabalho (manual) e, com isso, as contradições entre o ócio x negócio, a contemplação e o amor x o produzir. Com PRADO e

HOLANDA temos as condições materiais e simbólicas para que o aventureiro se concretize em senhor da casa grande, um senhor peculiar e ambíguo, como bem atesta Cândido ao analisar a figura do *homem cordial*:

“Formado nos quadros da estrutura familiar, o brasileiro recebeu o peso das ‘relações de simpatia’, que dificultam a incorporação normal a outros agrupamentos. Por isso, não acha agradáveis as relações impessoais, características do Estado, procurando reduzi-las ao padrão pessoal e afetivo. (...) O ‘homem cordial’ não pressupõe bondade, mas somente, o predomínio de comportamentos de aparência afetiva, inclusive suas manifestações externas, não necessariamente sinceras nem profundas, que se opõem aos ritualismos da polidez. O ‘homem cordial’ é visceralmente inadequado às relações impessoais que decorrem da posição e da função do indivíduo, e não da sua marca pessoal e familiar, das afinidades nascidas na intimidade dos grupos primários” (CÂNDIDO, p. 17)⁹⁰.

PRADO coloca que a sociedade brasileira se desenvolve no eixo entre o Trabalho e a Família, mas faz a ressalva que aqui essas coisas ganham uma especificidade e afirma que esse desenvolvimento se deu através do trabalho, no nosso caso, o trabalho escravo, e da família, no nosso caso, diretamente ligada a prostituição.

Ora, se voltarmos a análise da família que desenvolvemos no capítulo anterior, percebemos que há uma ruptura com a família tradicional (o nascimento da família moderna) concomitante ao processo de transformações do trabalho oriundo da Revolução Industrial. Neste cenário, ENGELS (1980) afirmou que os homens vivem, no espaço e no tempo, sob instituições sociais que são condicionadas por dois tipos básicos de produção, que estão sempre em evolução: o trabalho e a família (ENGELS, 1884, 9). Comparando-se essas citações percebemos que PRADO e ENGELS estão próximos em seus pressupostos de formação da sociedade; e por aqui, no Brasil (de acordo com PRADO) isso ocorreu mesmo antes do sistema de acumulação capitalista vingar na Inglaterra (palco da análise desse), a família brasileira era constituída de acordo com o modelo que ENGELS elabora, uma vez que para ele, a prostituição (e o amante e o traído) é parte constitutiva da família capitalista (uma vez que não existia

liberdade total para a escolha, o que ocorreria com a família comunista, mas essa é outra história que não exploraremos aqui). Curiosidade ou coincidência? Um pouco mais do que isso.

O que queremos chamar a atenção aqui, é que desde o princípio, algo une as obras de HOLANDA e Caio PRADO Jr, com o porém que este não cita o primeiro em nenhum momento. Os trabalhos tem origens distintas, o HOLANDA não fez consulta a materiais primários, mas ambos tratam do mesmo objeto (a formação do Brasil) e ressaltam pontos semelhante (o aventureiro por exemplo), e ambos parecem usar uma metodologia de análise muito próxima. E quem nos fornece a pista para fazer a ligação é CÂNDIDO, e talvez quem nos forneça a liga entre essas obras seja ENGELS.

CÂNDIDO em 1967, escreveu no prefacio de raízes do brasil que: "raízes do brasil é construído sobre uma admirável metodologia dos contrários, que alarga e aprofunda a velha dicotomia da reflexão latino-americana. Em vários níveis e tipos do real, nós vemos o pensamento do autor se constituir pela exploração de conceitos polares. O esclarecimento não decorre da opção prática ou teórica por um deles (...) mas pelo jogo dialético entre ambos. A visão de um determinado aspecto da realidade histórica é obtida, no sentido forte do termo, pelo enfoque simultâneo dos dois; um suscita o outro, ambos se interpenetram e o resultado possui uma grande força de esclarecimento. Nesse processo, HOLANDA aproveita o critério tipológico de Max Weber; mas modificando-o, na medida em que focaliza pares, não pluralidade de tipos, o que lhe permite deixar de lado o modo descritivo, para tratá-los de maneira dinâmica, ressaltando principalmente a sua interação no processo histórico. O que haveria de esquemático na proposição de pares mutuamente exclusivos se tempera, desta forma, por uma visão mais compreensiva, tomada em parte a posição do tipo hegeliano: [citando o próprio HOLANDA: 180] '(...) a história jamais nos deu o exemplo de um movimento social que não contivesse os germes de sua negação— negação essa que se faz, necessariamente, dentro do mesmo âmbito'" (CÂNDIDO, p. xii/xiii)⁹¹.

⁹⁰ Em carta resposta a Ricardo Cassiano, HOLANDA deixa bem claro o caráter da cordialidade, que não tem nada a ver com bondade na (carta q foi incorporada no final da 3ª edição do livro)

⁹¹ grifo nosso

A metodologia dos contrários está presente tanto em HOLANDA quanto em PRADO, e é a essência da análise de ENGELS. Mesmo sem que esses façam qualquer citação a este, é claro que existe essa influência. E não é só uma influência de escolha metodológica (talvez por isso a ausência de referências diretas), acreditamos que esta coincidência se deva muito mais ao objeto em análise do que por qualquer outro motivo. E de novo é Cândido quem nos ilumina o caminho, através da "velha dicotomia da reflexão latino americana". A realidade latino americana, pela forma com que essa foi constituída é, em essência, e explicitamente, dicotômica, a terra dos contrários que convivem em um estranho e dinâmico arranjo social: por um lado uma instituição que procura se impor com a aliança das elites, por outro uma vida social que pulsa e se recusa a se submeter a ordem vigente que se tenta implantar, na mais pura manifestação da luta da sociedade contra o sistema, um sistema estranho e esquisito para a sociedade que se forma distante (e apesar do) poder oficialmente estabelecido. E isso diferente dos países europeus (principalmente, mas não só, saxões) se dá aos sobressaltos por aqui.

Nessa ótica, o que ocorre com a família brasileira antecede, sem as condições materiais produzidas lá, o que estaria acontecendo de forma geral com a família européia. Assim, podemos entender um pouco melhor o que FREYRE coloca ao afirmar que a colonização brasileira é distinta das demais, pois se deu através da construção da família para o trabalho, mesmo os degradados que vieram para cá. Este argumento é bem trabalhado por COLBARI (1995 e 1996) na análise da constituição desse tipo de família influenciando a administração que temos no Brasil. Mas se vamos a essência desses argumentos, aqui temos o mesmo problema que enfrentamos com a análise do SHORTER, com a diferença que aqui, a família moderna já nasce com a primazia das relações afetivas convivendo com relações, em essência, políticas: o vínculo político é inerente ao vínculo social, como coloca ENRIQUEZ (1983). A família é, em qualquer lugar e espaço, uma instituição de poder que se espelha, reforça e retrata a instituição do poder na sociedade mais ampla, são indissociáveis (PRESTES MOTTA, 1986). Como poder implica em algum tipo de violência, aqui a violência já nasce com o carinho, a mão que afaga é a mão que escraviza.

Além da análise da família, podemos encontrar alicerce para o argumento que estamos elaborando a respeito das contradições brasileiras (que são também latino americanas), a partir do papel da legislação da coroa portuguesa. Como já dissemos, os brancos portugueses representam duas coisas distintas para os indígenas: o que oferece um instrumental de trabalho mais desenvolvido e que pode ser aliado (num primeiro momento), figura que com o tempo é personificada pela proteção (e violência cultural) que os jesuítas oferecem; e ao mesmo tempo o que cerca as tribos, as incendeia, executa chacinas, estupra e escraviza, trazendo doenças desconhecidas que exterminam suas populações, figura que é personificado pelos colonizadores de forma geral.

4.6. A Ambigüidade

A ambigüidade que o branco representa foi logo desvendada pelos indígenas, e aos poucos foi percebida pelos jesuítas, notadamente na figura de Vieira. Mesmo percebendo essa contradição, ele não deixa de usar a agressividade dos escravocratas para realizar os seus próprios fins, era a moeda de troca (a proteção) que propiciou a cristianização de muitos indígenas. Não estamos interessados, aqui, em questionar os ideais que moveram os jesuítas⁹², por sinal estamos fortemente convencidos do real interesse desses em proteger os índios (apesar do etnocídio realizado, como já falamos), mas indicando que eles se aproveitam da representação contraditória dos brancos para os índios, tornando-se, eles mesmos, contraditórios em suas ações.

E a importância dos Jesuítas no processo de colonização, e de Vieira em particular é indescritível. Vieira foi provavelmente quem melhor representou os interesses portugueses sendo aceito pelos indígenas e rechaçado pelos colonizadores. Ele conseguiu conquistar a confiança das tribos mais agressivas e desconfiadas⁹³ dos reais interesses da coroa portuguesa, mesmo que usasse para si a proteção militar da coroa (HEMMING, 334), mesma força que perseguia e chacinava os índios.

⁹² Não estamos, também, interessados em questionar, aqui, o conteúdo da mensagem que eles pregavam.

⁹³ Como nos casos dos Catinga (HEMMING, 325) e dos Nengaibas (330).

Da mesma forma que Vieira representava os interesses de Dom João, podemos ver a aceitação dos dois lados (portugueses e indígenas) na figura do Caramuru (Diogo Álvares) nas primeiras décadas da chegada dos portugueses. Caramuru provavelmente foi o português que mais tenha se infiltrado na vida nativa dos Tupinambá, casou-se com Paraguaçu, filha de um dos chefes Tupinambá e teve vários descendentes, gozando de grande reputação entre esse povo (HEMMING, 35/6). Em 1547, os Tupinambás entraram em guerra com os brancos e exterminaram todos os que apareceram (portugueses e franceses) poupando Caramuru, que mesmo assim se sentiu inseguro e fugiu num barco francês que voltava a Europa. Apesar das suspeitas de Sardinha (futuro primeiro bispo brasileiro) de que ele estava trocando de lado, uma vez que o barco não parou em Portugal indo direto para a França, ele manteve a lealdade a coroa portuguesa. Em seu retorno ao Brasil, Caramuru conseguiu que os mesmos Tupinambá reconstruíssem as edificações portuguesas (HEMMING, 78/81).

A ambigüidade de Vieira e de Caramuru são só dois exemplos das figuras que mais conquistaram a confiança dos índios, mesmo sendo leais aos interesses de Portugal. O que provavelmente contou a favor dessa aceitação foi que ambos olhavam os índios nos olhos, ou melhor, estabeleciam algum tipo de troca, aceitando os seus valores e práticas (Vieira menos, a partir da motivação de evangeliza-los) o que permitiu essa convivência e confiança, bem diferente do ímpeto de escravização dos outros brancos, interessados não só na mão de obra escrava, bem como dependentes do conhecimento dos nativos relativo à terra (a nova terra para os europeus), mas não dispostos a ceder para concretizar um processo de troca.

De forma geral, quem mais personificava essa ambigüidade e a usava contra os interesses dos nativos (muitas vezes conscientemente), eram os mamelucos, filhos de pais portugueses e mães indígenas. Isso pode ser observado no momento que sucede a morte do Jesuíta Manoel da Nóbrega e do Governador Geral Men de Sá (não obstante, ele ter sido o mais terrível dos 3 primeiros governadores gerais para os índios), em que os índios se encontraram totalmente desprotegidos e haviam fugido para o interior do Brasil para não serem escravizados. Qual era a estratégia

dos colonizadores? Enviar alguém de confiança dos índios para chamá-los, isso bastava em muitos casos para que eles saíssem das florestas em direção ao litoral e aos braços dos portugueses escravocratas. Para isso, o mameluco era ideal, "suficientemente indígena para convencer a tribo que era um deles, e suficientemente branco para ser implacável em seduzi-los a escravidão" (HEMMING, 154).

Um mameluco em especial se destaca nesse sentido, Domingos Fernandes Nobre, conhecido pelos índios como Tomacauna, "ele aproveitava o melhor dos dois mundos, respeitado como um grande escravocrata entre os colonizadores, e honrado como um grande shaman entre os nativos", vivia toda a contradição de seus papéis. Durante a inquisição confessou que tinha muitas mulheres no sertão e que sempre que estava lá não seguia os preceitos cristãos (HEMMING, 156). Confissão e culpa? Nunca saberemos, nem saberemos se ele confessava alguma coisa aos índios que o adoravam.

Na figura de Tomacauna, um pouco da nossa folclórica ambigüidade ganha outros contornos, na verdade o folclore simpático encobre uma estratégia de poder, de uso da força e de uma violência desmedida, como bem sentiram os índios ludibriados por Tomacauna.

E como a coroa portuguesa reagiu a ambigüidade de propósitos que o homem branco encarnava? Da forma mais contraditória possível, basta ver as constantes alterações e imprecisões da legislação que decretava a cada instante, ora agradando um pouco mais os interesses dos jesuítas (indiretamente dos índios), ora agradando um pouco mais os interesses dos colonizadores (da escravização diretamente). Das descrições que Hemming nos oferece, impressiona o caráter volátil dessa legislação, como se a coroa portuguesa atendesse aos interesses de quem pressionasse mais a cada momento.

4.6.1. As confusões da legislação

Essa 'novela' começa indiretamente com o Papa Paulo III, em 1537, que através da bula papal *veritas ipsa* declarou que todos os índios americanos eram homens de verdade (e não bestas), mesmo os que não tinham sido convertidos ao cristianismo,

proclamando que nenhum índio poderia ser escravizado (HEMMING, 146), bula que orientou o Rei João III a declarar, em 1548, que o propósito da colonização do Brasil era o de converter os índios ao cristianismo, assim eles eram livres. Ao mesmo tempo essa legislação permitia exceções para a escravização: autorizada as pessoas de boa reputação - o famoso pessoalismo de novo em ação - precisando deles, ou para uso em guerras oficiais, ou os aprisionados em tribos hostis, que podiam ser atacadas através das guerras justas. "Foi o começo de uma série de legislações contraditórias a respeito da liberdade dos índios" (HEMMING, 147).

Dentro do conceito de 'guerra justa', em 1562, Men de Sá proclamou guerra perpétua contra os Caetés em retaliação a esse povo por eles terem assassinado e comido o primeiro bispo do país, o Sardinha (HEMMING, 147). Em 1570, o Rei Sebastião, proclamou a primeira lei sobre a liberdade indígena, proclamando-os todos livres, mas contradizendo-se e permitindo a sua escravização nos casos de extrema necessidade (e para os mais hostis...) (HEMMING, 151). Após a morte de Nóbrega e de Men de Sá, os índios ficaram meio abandonados, na mão dos colonizadores e expostos a todas as formas de escravidão possível (HEMMING, 152), mesmo que a lei do Rei Sebastião ainda estivesse em vigor.

Apesar da legislação ser ambígua, imprecisa, e quase nunca ser seguida, as leis tinham um peso muito grande, pois sempre provocavam uma série de manifestações dos colonizadores (quando não atendia seus interesses) que quase sempre acabavam em violência (HEMMING, 312). Não fossem importantes não produziram tantas agitações sociais.

Seguindo no nosso breve resumo histórico da legislação em relação aos indígenas: a total liberdade dos índios foi proclamada em 30 de julho de 1609, sob o governo de Felipe, da Espanha. Era uma legislação iluminada, mas provocou uma explosão de protestos entre colonizadores brasileiros de tal envergadura que em 10 de setembro de 1611 uma nova lei cancelava a anterior, acrescentando todas as exceções possíveis que permitiam a escravização dos nativos, e proclamando que os índios que fossem escravizados legalmente, só poderiam permanecer nessa situação por 10 anos (HEMMING, 313); lei que foi alterada em 1626, na qual se decidia que os

escravos que custassem mais do que determinado valor (5 *axes*) permaneceriam escravos para o resto de suas vidas (HEMMING, 316). Em 1647, com influência de Antônio Vieira, o Rei João, expediu nova legislação mais favorável aos índios, em que os índios deveriam ser deixados livres 4 meses por ano (quando limpavam as matas para a plantação de mandioca) (HEMMING, 318). Em 1653, também, sob pressão, agora dos colonizadores do Maranhão (agindo em retaliação a Vieira) o Rei volta atrás e declara que qualquer um podia empreender expedições na mata para escravizar tribos inteiras (HEMMING, 323). Vieira, se sentindo traído pelo Rei, viajou a Portugal em 1654, e no ano seguinte o Rei voltava atrás novamente, colocando os jesuítas no controle de todas as vilas indígenas (HEMMING, 324). Lei que em 1663 seria totalmente invertida, colocando os índios sob total controle dos colonizadores (HEMMING, 342). Para encerrar essa história 'novelesca', vale ainda mencionar que em 1680, o Rei Pedro expediu uma lei a favor dos índios, proibindo completamente a escravidão indígena, estimulando o uso dos escravos dos negros de angola⁹⁴ (HEMMING, 343). Mas essa lei também não pegou, pois os africanos eram tão incapazes de lidar com as matas brasileiras quanto os colonizadores brancos, o que gerou mais revolta dos colonizadores e por fim os jesuítas foram novamente expulsos do Maranhão. Em 1755, após a expulsão da Cia dos jesuítas do Brasil⁹⁵, foi proclamada outra lei proibindo toda forma de escravização indígena, lei que foi proclamada com alarde, mas que também nunca se concretizou (HEMMING, 480).

Para quem se perdeu no emaranhado de leis, o mais importante aqui é perceber como a legislação além de imprecisa, se modificava conforme as pressões que a coroa sofria, ora dos jesuítas, ora dos colonizadores. E os índios? Ficavam vulneráveis a toda essa mudança, ora sendo perseguidos com o respaldo da lei, ora sendo perseguidos sem o respaldo da lei e usufruindo, em alguns locais, dos benefícios da liberdade temporária.

⁹⁴ Nem as autoridades nem os jesuítas percebiam a incoerência de se autorizar outra forma de escravidão para 'proteger' os índios.

⁹⁵ O Rei de Portugal persuadiu o Papa Benedito XIV a emitir uma bula, em 01/04/1.758 autorizando reforma da Cia dos jesuítas. Em 1.760 os jesuítas foram expulsos do Brasil. O interesse de Pombal era também econômico, pois queria a riqueza que eles acumularam aqui. Pombal conseguiu muitas terras mas nunca achou os tesouros que esperava encontrar por aqui (HEMMING, 479), mesmo porque, de acordo com RIBEIRO (1995a, III) a saída da Cia dos Jesuítas gerou um enorme "corre corre" pelo patrimônio acumulado.

4.6.2. O que a imagem 'simpática' da ambigüidade brasileira encobre

Além da não concretização plena das leis, vale destacar aqui dois pontos, que fazem paralelo entre o processo de desenvolvimento capitalista e de administração, com o processo de formação do Brasil: a distância que existe entre quem detém o poder e quem está submetido a esse poder; e o uso/descarte de quem detém o conhecimento ignorado pelos detentores do poder.

Não há dúvida que a coroa portuguesa estava distante da realidade brasileira (isso é fato concreto) no mesmo momento em que determina uma legislação em uma direção ou em outra. Fazia isso atendendo aos interesses de grupos que se faziam presentes em Lisboa, atuando como lobistas profissionais que defendiam os interesses de um grupo em particular⁹⁶ (no caso que ilustramos os jesuítas ou os colonizadores). Faz parte do jogo político o detentor do poder atender aos grupos de interesse organizados. Contudo a distância em que se encontra o detentor do poder oficial nesse caso, produz quase que uma piada a respeito do que regula a vida dos que estão submetidos ao poder, mesmo porque o detentor do poder está muito distante de realidade em que ele interfere. O mesmo acontece com as novas práticas administrativas, nas quais executivos e especialistas interferem no cotidiano organizacional com todo o desconhecimento de causa em relação a vida dos que são alvos de sua decisão.

Seguindo a mesma analogia, é importante notar que a ninguém interessava o extermínio dos índios brasileiros, pois ninguém seria capaz de lidar com as condições físicas de nossas matas como eles eram capazes. Nem os colonizadores queriam esse extermínio (diferente dos colonizadores norte americanos, onde o extermínio era o princípio), eles queriam escravizá-los e se tornavam violentos diante da recusa dos indígenas em aceitar essa condição. A partir do momento em que existem mamelucos com o *know how* nativo, e que os próprios portugueses aprendem a lidar com a realidade tropical, os índios se tornam descartáveis (e nesse momento/local⁹⁷ o uso da mão de obra escrava do negro se torna adequado) e são apagados do olhar

⁹⁶ O que desmascara, também, um mito de caráter pejorativo em relação ao brasileiro, no qual ele é visto como apático, não reage nem se manifesta diante dos desmandos da lei.

⁹⁷ Utilizamos a expressão momento/local porque, como já vimos, o processo não é homogêneo nem linear.

oficial. O mesmo parece ocorrer, de forma mais suave, com o artesão britânico durante a manufatura, a partir do momento em que ele transfere o seu conhecimento para o capitalista organizar a sua linha de produção ele se torna descartável como o Demarcy analisado pelo LINHART. Basta submeter o conhecimento aos detentores do poder que o indivíduo torna-se descartável e passível de ser excluído.

A ausência de interesse no extermínio indígena também pode ser utilizada para traçarmos um paralelo com a ausência de interesse comercial em manter os índices de exclusão social que apresentamos na introdução. Mesmo com o interesse em assimilar tanto os indígenas quanto os excluídos, eles são expelidos do sistema oficial, não por conta de uma disfunção do sistema como bem indica SAWAIA, mas por esse processo ser inerente ao sistema que concentra os recursos e não é capaz de assimilar a todos.

Como dissemos antes, a ambigüidade do branco perante o índio encobre os interesses, a força e violência que os detentores do poder podem usar diante da resistência da sociedade, ou de um grupo da sociedade. A velha dicotomia latino americana, mas preferimos aqui tratar da brasileira, se refere assim a práticas instrumentais e substantivas, a contradição entre o moderno e o tradicional, entre a cultura nativa e a do colonizador, e na nossa história acaba se resumindo na imposição, em última instância através da força, dos interesses do sistema (dos que o representam em determinado momento) diante da sociedade. O clã patriarcal representa o sistema no primeiro momento de nossa história e dele herdaremos boa parte das práticas de poder. Vamos analisá-lo mais atentamente.

4.7. O clã patriarcal

Cada um dos três autores do tripé clássico da formação do Brasil, a seu jeito, concorda com a afirmação que nos desenvolvemos no eixo trabalho (escravo) - família patriarcal.

No modelo de FREYRE, que ignora tanto o materialismo histórico que orienta a análise de PRADO, e a dicotomia das análises de HOLANDA, a base da sociedade é formada, além dos pólos do eixo apresentados acima, pela base agrícola (com o que

concordam os outros dois, mas não colocando isso no eixo básico). De acordo com FREYRE é através da exploração da cana, que se estabelece o poder da aristocracia - escravocrata, através da unidade latifundiária que explora uma monocultura.

É esse poder, concretizado através da grande unidade de produção, que pode viabilizar o que PRADO chama de desenvolvimento para o exterior. Podemos ainda acrescentar que a importância que esses grupos adquirem, garante e legitima a produção para fora na vida brasileira. Para HOLANDA, segundo Cândido (diferente de FREYRE) "a grande importância dos grupos rurais dominantes, encastelados na autarquia econômica e na autarquia familiar, manifesta-se no plano mental pela super valorização do 'talento', das atividades intelectuais que não se ligam ao trabalho material e parecem brotar de uma qualidade inata, como seria a fidalguia" (CÂNDIDO, p. 19). HOLANDA deixa claro que essa valorização das atividades intelectuais, na nossa elite, ganha caráter de habilidade inata (como vimos), conservadora e senhorial (HOLANDA, 164).

Mesmo com o desenvolvimento urbano, a origem rural, seus valores, práticas e a figura do senhor da casa grande não desaparecem nem se enfraquecem. De acordo com HOLANDA, a partir de mais ou menos 1850, com o desenvolvimento do país, ocorre uma espécie de desapego à origem rural (pelo menos no discurso). Com o fim do tráfico, há uma sobra de recursos financeiros que facilitou o crédito e serviu de base material para o desenvolvimento das atividades tipicamente urbanas. Nesse momento se explicita o potencial conflito entre a lógica patriarcal rural e o desenvolvimento social urbano industrial. Contudo, as novas facções políticas que surgem, reproduzem a lógica do senhor de engenho (PEREIRA, p.16), o senhor absoluto, e eram personalistas como o eram no mundo rural, com o que concorda, também, FAORO.

O declínio do café, a vinda da corte e a independência levaram, sem dúvida alguma, a ascensão dos centros urbanos e a valorização da atividade política, da função e do papel dos burocratas, e dos problemas liberais. HOLANDA apresenta essas mudanças e questiona, mas quem ocupa a posição de agente dessas 'mudanças'? É a mesma elite dos engenhos, que assume as cidades e reproduz toda a lógica da dicotomia

casa-grande e senzala no meio urbano. E nisso há concordância (direta ou não) tanto de FREYRE quanto de PRADO.

Vamos voltar ao início de nossa formação, a fim de identificar os tipos de atividade (e unidades) econômicas que prevalecem aqui desde o início. Segundo RIBEIRO, no início existiam quatro ordens no plano econômico: 1) a *"empresa escravista"*, que tinha como base o latifúndio, operava com uma rentabilidade extremamente alta, apoiada basicamente no trabalho escravo do negro (nos ciclos do açúcar, café, mineração, ouro...); 2) a *"empresa Comunitária Jesuítica"*, que era muito menos produtiva em termos econômicos, mas que tinha grande importância e poder na disputa política e na formação e educação oficial da sociedade brasileira; 3) uma *"multiplicidade de microempresas"*, que operava com uma rentabilidade muito baixa (bem distante dos índices da acumulação capitalista), e que apesar de sua quase insignificância na contabilidade geral do país, era muito importante na subsistência material da população, uma vez que supria os bens materiais essenciais ignorados pelas atividades de monocultura; e 4) um *"núcleo portuário"* constituído de banqueiros, armadores e comerciantes, que cuidava de todos os trâmites das atividades de importação e exportação (RIBEIRO, 1995a, III).

Ainda de acordo com FREYRE, o núcleo portuário era o agente que dominava todas as outras atividades, era a unidade mais lucrativa e que garantia a reprodução do sistema, trocando mais da metade do valor das exportações por novos escravos negros (o que garantia o novo ciclo de produção). Todas essas empresas competiam entre si, mas se complementavam na formação do povo brasileiro. Todas as atividades, por outro lado, dependiam do "patriciado burocrático" (constituído pela burocracia civil, militar e eclesiástica), que agia para tornar (e reduzir) o povo (suposta entidade cívica e política) em oferta de mão de obra. O patriciado burocrático possibilitou resultados 'prodigiosos', mais por sua negligência (permitindo a ação generalizada do Clã Patriarcal) do que por sua ação efetiva, quebrando as raízes culturais de todos os constituintes do povo brasileiro: o cruzamento racial, como foi feito, com o objetivo de formar uma mão de obra disponível em grandes volumes, produziu: índios destribalizados, negros desafricanizados e brancos

deseuropeizados, o que permitiu a formação de uma classe dominante (gerencial, burocrática) distante de ameaças concretas à sua ação, irresponsável para com os objetivos de uma sociedade e que sempre tratou o povo, ou massa, como mão de obra escrava/barata.

Com esse movimento, as atividades microempresárias, artesanais, comerciais ou manufactureiras sempre ficaram a reboque da atividade produtiva de larga escala (e exportadora). De acordo com PRADO (tratando do aventureiro), é só no final da mineração que apareceria a figura do pequeno agricultor com alguma relevância, secundária mas estabelecida (o que, para ele, representaria a decadência da atividade mineradora). De forma resumida, para PRADO, a economia colonial do Brasil pode ser caracterizada pela organização da produção e do trabalho que propiciou a concentração da riqueza; voltada para o exterior, como fornecedora do comércio e importadora de costumes. PRADO afirma que a independência não mudou isso, a mineração utilizou uma estrutura similar a da exploração agrícola, a saber, de grande escala, através do trabalho escravo e voltada para a exportação, acrescentando que nesse momento há um aperfeiçoamento no controle social e nos rigores disciplinares impostos a população.

Todos parecem concordar com a hegemonia da grande unidade produtora, viabilizada através do trabalho escravo e voltada para o exterior, como coloca PRADO. HOLANDA oferece ainda alguns detalhes sobre a estrutura sócio econômica que nos interessam. Discorrendo sobre a monocultura latifundiária, ele ressalta que a Europa não tinha nossos produtos agrícolas (tropicais) e por aqui existia uma grande quantidade de terra boa e desocupada (tratando os índios como sempre se tratou, ou seja, como nada), salientando que para trabalhar nessa terra (no modo de produção que vingou por aqui), fora o escravo negro (que não tinha muita opção enquanto escravo) ninguém se acostumou ao trabalho metódico imposto

Os índios se recusaram e resistiram bravamente às tentativas de imposição do trabalho regular (HEMMING, 313). Os portugueses (os aventureiros mais especificamente) que vieram atrás da riqueza, vieram atrás da riqueza da ousadia (bem diferente da riqueza almejada e conquistada através do trabalho) (HOLANDA).

Nem os dominadores se identificavam com o método, o rigor e a precisão demandada pela produção industrial, assim trabalho se constitui por aqui como atividade subalterna, um castigo (DaMATTA, 1990, p.189), e algo que quem consegue, escapa. Como escapar? Tendo, em qualquer época, algum tipo de escravo que suje as mãos trabalhando, o que se torna onipresente em nossa realidade: "no campo como na cidade, no negócio como em casa, o escravo é onipresente. Torna-se muito restrito o terreno reservado ao trabalho livre" (PRADO, 278).

É curioso notar que uma classe se sobrepõe a outra, desmerecendo, descaracterizando e desprestigiando, por princípio, o que os dominados devem executar. Boa parte do 'sucesso' dessa empreitada pode ser atribuído a mesma lógica que levou os jesuítas a incorporar ritos religiosos 'pagãos' às missas cristãs. Como bem indica HOLANDA, diferente da ação espanhola no resto da América Latina, o português não se impôs sobre a população nativa (e depois com os africanos), ele se integrou, e podemos dizer, também, que ele se sobrepôs⁹⁸. É mesmo difícil acreditar, hoje, que alguém conseguiria 'sucesso' na empreitada de colonizar o Brasil através da imposição nua e crua (sem que isso implicasse na absoluta extinção das populações dominadas, o que no final das contas acabou ocorrendo com os indígenas). Isso fica claro quando HOLANDA refuta e rechaça abertamente àqueles que acreditam que havia a possibilidade dos holandeses triunfarem em Recife, ele diz que em pouco eles se diferenciaram dos portugueses no que concerne as suas intenções, não desenvolveram (nem buscaram) o interior, ficaram só no litoral onde eram facilmente ameaçados.

Na marra nada funciona e mesmo assim desenvolvemos um arsenal legislativo que é alardeado por todos os cantos como um dos mais complexos e burocráticos (sentido comum do termo) do mundo. Com todas as transformações que o mundo ocidental presencia (e executa) durante os últimos cinco séculos, passa a ser improvável, para não dizer impossível, imaginar um sistema de dominação que se baseie

⁹⁸ Na verdade os portugueses tentaram se impor sobre os índios mas não conseguiram como veremos adiante.

exclusivamente nas crenças *tradicionais* para se legitimar. Há a necessidade de um código, supostamente *racional - legal*⁹⁹ para legitimar o estado das coisas.

4.8. A transposição de sistemas e lógicas

Alguns salientam que a nossa especificidade é que esse sistema foi transposto para cá. FREYRE, HOLANDA e PRADO concordam nesse ponto. Começando com as primeiras palavras de HOLANDA em 'Raízes do Brasil', vamos analisar esse aspecto um pouco mais, não para discordar, mas para acrescentar mais algumas informações a fim de problematizar a importação desse sistema, dentro de um contexto mais amplo.

"A tentativa de implantação da cultura européia em extenso território, dotado de condições naturais, senão adversas, largamente estranhas à sua tradição milenar, é, nas origens da sociedade brasileira, o fato dominante e mais rico em conseqüências. Trazendo de países distantes nossas formas de convívio, nossas instituições, nossas idéias, e timbrando em manter tudo isso em ambientes muitas vezes desfavorável e hostil, somos ainda hoje uns desterrados em nossa terra". HOLANDA fala que tanto nosso trabalho quanto nossa preguiça se referem a um "sistema de evolução próprio de outro clima e outra paisagem", para arrematar: "assim, antes de perguntar até que ponto poderá alcançar êxito a tentativa, caberia averiguar até onde temos podido representar aquelas formas de convívio, instituições e idéias de que somos herdeiros" (HOLANDA, p. 31).

Como bem sabemos, não temos conseguido muito nessa direção, o que leva o próprio HOLANDA a afirmar (analisando o papel do positivismo na nossa formação), no penúltimo ponto do seu livro que: "de todas as formas de evasão da realidade, a crença mágica no poder das idéias pareceu-nos a mais dignificante em nossa difícil adolescência política e social. Trouxemos de terras estranhas um sistema complexo e acabado de preceitos, sem saber até que ponto se ajustam às condições da vida brasileira e sem cogitar das mudanças que tais condições lhe imporiam. Na verdade, a ideologia impessoal do liberalismo democrático jamais se naturalizou entre nós. Só assimilamos efetivamente esses princípios até onde coincidiram com a negação pura

⁹⁹ no sentido weberiano dos termos

e simples de uma autoridade incômoda, confirmando nosso instintivo horror às hierarquias e permitindo tratar com familiaridade os governantes. A democracia no Brasil foi sempre um lamentável mal-entendido. Uma aristocracia rural e semifeudal importou-a e tratou de acomodá-la, onde fosse possível, aos seus direitos ou privilégios, os mesmos privilégios que tinham sido, no velho mundo, o alvo da luta da burguesia contra os aristocratas. E assim puderam incorporar à situação tradicional, ao menos como fachada ou decoração externa, alguns lemas que pareciam os mais acertados para a época e eram exaltados nos livros e discursos" (HOLANDA, p.160).

Não há outra forma, ou se faz os ajustes institucionais que tal transposição demanda, oficialmente, ou a sociedade, através de sua ação cotidiana (aquém do sistema) se incumbem de fazer as adaptações na realidade (e não nos princípios oficiais - como fachada). Como o positivismo orientou a implantação do sistema oficial, e o mesmo tinha a intenção de legitimar o estado das coisas, a legislação trazida para cá era, não só inadequada, como extensa e incoerente.

Através disso, podemos compreender um pouco mais a indignação de PRADO diante do casuísmo e desconexão das leis e do absurdo que era o não cumprimento das leis: "como resultado, as leis não só eram uniformemente aplicadas no tempo e no espaço, como freqüentemente se desprezavam inteiramente, havendo sempre, caso fosse necessário, um ou outro motivo justificado para a desobediência" (PRADO, p.301). O modelo foi trazido sem adaptação, quando havia mudança, era pela óbvia inadequação e era feita pela vontade de um ou outro senhor, vontade pessoal. Todos os problemas brasileiros eram vistos e 'solucionados' financeiramente (para interesses particulares), afinal era para isso que servíamos.

FREYRE também aponta esse problema e os 'dribles' que ocorriam com freqüência a legislação. Diferente dos outros dois que enaltecem a influência (quase que exclusiva) portuguesa nesse processo, FREYRE resgata peculiaridades indígenas e africanas que contribuem nesse fenômeno (com todos os cuidados que temos que ter

com a relatividade de suas análises pelo enaltecer, quase sacro, que FREYRE faz aos negros¹⁰⁰).

"Nossas instituições sociais tanto quanto nossa cultura material deixaram-se alagar de influência ameríndia, como mais tarde da africana, da qual se contaminaria o próprio Direito: não diretamente, é certo, mas sutil e indiretamente. Nossa 'benignidade jurídica' já a interpretou Clóvis Beviláqua como reflexo da influência africana¹⁰¹. Certa suavidade brasileira na punição do crime de furto talvez reflita particular contemporização do europeu com o ameríndio, quase insensível à noção desse crime em virtude do regime comunista ou meio comunista de sua vida e economia" (FREYRE, p 160/1). Como punir alguém pelo roubo, se este não conhece o que é propriedade? FREYRE está sugerindo que por não haver noção de propriedade privada é que podemos entender a origem de nossas ambigüidades e conflitos. PRADO e HOLANDA não tratam disso e afirmam que essa é uma herança, senão portuguesa, ibérica. Além da contemporização do europeu com o ameríndio (o que precisa ser relativizado), o ameríndio aprendeu a ambigüidade da legislação na própria lei, através dos mandos e desmandos da legislação que o definia ora como ser livre, ora como besta a ser escravizada, como vimos no ponto 4.6.1. De qualquer forma a extensa legislação imposta pelo sistema a sociedade é, desde o princípio, algo 'para inglês ver', ou para ser aplicada àqueles que não têm poder ou padrinhos para se safar. A legislação existe para não ser aplicada, como foi analisada no caso brasileiro por PRESTES MOTTA e ALCADIPANI.

Sabemos também via PRADO, por exemplo, que durante a fase da mineração, o trabalho administrativo que existia era o de fiscalizar e cobrar o 5º, além de, no papel, ajudar a desenvolver a mineração (o que nunca fizeram). Os burocratas (como sempre, com a ressalva que aqui a aversão ao trabalho manual era mais emblemática) desconheciam as técnicas de mineração, mas eram ávidos pelo 5º, que era de fato o que interessava a coroa. O comércio forte no Brasil era o marítimo

¹⁰⁰ Pode-se perceber isso no capítulo IV: O escravo negro na vida sexual e da família do brasileiro; principalmente as ps. 283/294 em que isso é explícito.

¹⁰¹ No original segue nota 215, do capítulo II: "Citado por J. Isidoro Martins Junior, História do Direito Nacional, Rio, 1895" (apud, FREYRE, p. 184)

exportador, e assim diante das brechas abertas pela inadequação da legislação, havia contrabando freqüente com conivência das autoridades¹⁰².

Essa complexidade e detalhamento da legislação, os constantes contornos e desvios que cometemos diante das leis são então peculiaridades brasileiras? Aparentemente sim. Contudo, vamos a uma rápida olhada as primeiras leis trabalhistas inglesas, dentro do "*Workshops' Regulation Act*", datado de 1867: "Para dar uma idéia do domínio por que se estende a lei que regulamenta as oficinas, seguem algumas definições nela contidas:

'Ofício é qualquer trabalho manual exercido como meio de vida, ou com fins de lucro, ou na confecção, ou na modificação, conserto, adorno, acabamento, de um artigo ou parte dele, ou por ocasião dessas operações ou com o fim de adaptar, seja de que modo for, qualquer artigo para a venda'.

'Oficina é qualquer quarto ou local, com teto ou ar livre, onde exerce um ofício qualquer criança, adolescente ou mulher, e em relação ao qual tem o direito de acesso e controle aquele que emprega essa criança, adolescente ou mulher.'

'Empregado significa ocupado em qualquer ofício, com ou sem salário, subordinado a um patrão ou a um pai, definido nessa lei.'

'Pai significa pai, mãe, tutor ou qualquer outra pessoa q exerça tutela ou controle sobre qualquer... criança ou adolescente" (Apud MARX, p. 565/6).

E por aí segue o "*Workshops' Regulation Act*" com mais detalhes de quem é quem, das punições e sanções que as infrações ao código implica. Legislação seguida e cumprida a risca, como o nosso estereótipo em relação aos britânicos pressupõe? "A lei que regulamenta as oficinas (*Workshops' Regulation Act*), deplorável em todos os seus pormenores, ficou sendo letra morta na mão das autoridades locais e urbanas encarregadas de sua execução¹⁰³" aponta MARX, para logo acrescentar: "o que surpreende nessa legislação inglesa de 1867 é de um lado a necessidade, imposta ao

¹⁰² Para um detalhamento das práticas de suborno, vide HOLANDA p. 73 e ss.

Parlamento das classes dominantes, de aceitar em princípio medidas tão extraordinárias e extensas contra os desmandos da exploração capitalista; de outro lado, a hesitação, a aversão e a má fé com que levou à prática essas medidas" (MARX, 566).

Como vimos anteriormente, a implantação do sistema capitalista se dá através do assalto ao camponês analisado por BURRELL. O descabimento da legislação diante da realidade (a incompatibilidade entre o sistema e a sociedade) é genérico no processo de desenvolvimento capitalista, e assim a única forma de compreender os desmandos da lei, é através da ação conjunta de todas as instituições que representam o sistema perante a sociedade, das ações do 'estado amplo', "um poder estruturado inicialmente de modo estritamente informal que é a forma de organização dos gestores, ou seja, dos burocratas advindos das grandes empresas ou conglomerados, dos grandes sindicatos e dos setores do estado convencional cooptados, especialmente os setores econômicos" (PRESTES MOTTA, 1986, p.21).

E o que fica de peculiar para nós, para o nosso caso da administração do Brasil? Provavelmente o fato de termos nos constituído em um país fornecedor das matérias primas para as nações da Europa (e depois para o que se passou a chamar de 1º mundo), *locus* de exploração de mão de obra barata, antecipando-se a lógica que seria instaurada com a Revolução Industrial, no que concerne a lógica da grande unidade produtiva, antecipando-se a conseqüente concentração do capital (aqui isso é raiz do processo), do desterramento (PAGÈS et Al.; GAULEJAC, 1985) e todas as outras conseqüências da divisão social que esse sistema produz, divisão que aqui sempre esteve na raiz de nossa formação.

Uma das implicações mais graves no imaginário brasileiro da dicotomia entre sociedade e estado é a forma como a sociedade é retratada, invariavelmente como o pobre e coitado do povinho, submisso, apático, que não se empenha em lutar por seus interesses, que compra todas as imagens que vem de fora, que adora o estrangeiro acima de tudo (CALDAS, 1997) e se submete a tudo. Isso parece ser muito mais verdade para retratar as classes médias altas no exercício do poder, do

que a população de forma geral (como veremos no próximo capítulo), e o que parece corresponder a realidade aqui, nada mais é do que uma projeção que as elites realizam de suas impotências e frustrações para o 'povinho' de forma geral.

Apresentamos, nesse capítulo, algumas características básicas de nossa formação, das contradições e tensões (e resistências) sociais que foram produzidas pelo modo com que fomos colonizados. É importante salientarmos que, desde o princípio, a contradição entre o sistema e a sociedade se fez presente, sistema que procurou impor a força os seus interesses e que encontrou na ambigüidade brasileira, uma forma sutil de acobertar a sua violência. No próximo capítulo vamos nos dedicar mais atentamente aos mitos que encobrem essa realidade.

5. O MITO DO POVINHO SUBMISSO – REVERSO DO MITO DO ESTRANGEIRO

"Se farinha fosse americana

mandioca importada

banquete de bacana

era farinhada

(...)

Andam falando que nós é caipora

qui nós tem qui aprender ingrês

qui nós tem qui fazê xuxéxu fóra

deixe de béstage

nóis nem sabe o português

nóis somo é caipira pop

nóis entra na chuva e nem móia

meu ailóviu

nóis é jeca mais é jóia"

Juraildes da Silva

Já vimos, com PRADO que o Brasil se forma para fora, para fornecer matérias primas e riqueza para o exterior. HOLANDA, analisando a propaganda republicana desvenda uma parte do conteúdo dessas mensagens: "O Brasil devia entrar em novo rumo, porque se 'envergonhava' de si mesmo, de sua realidade *biológica*. Aqueles que pugnaram por uma vida nova representavam, talvez, ainda mais do que seus antecessores, a idéia de que o país não pode crescer pelas suas próprias forças naturais: deve formar-se de fora para dentro, deve merecer a aprovação dos *outros*" (HOLANDA, 166). O sentido da colonização de PRADO extrapola as condições materiais, através da importação de costumes, e como não podia deixar de ser, ligado ao imaginário nacional (CALLIGARIS)

Isso pode ser claramente ilustrado no processo de 'desenvolvimento' que a cidade do Rio de Janeiro experimentou nas primeiras décadas do século XX, momento no qual se tentava atrair os investidores estrangeiros, o que implicou numa re-urbanização da cidade (ampliação das vias de escoamento de mercadorias e revitalização do centro) e num processo de camuflagem da nossa real identidade, o que não deixou de produzir cenas, no mínimo, patéticas. Todo um conjunto de hábitos, como os chás no fim de tarde foi importado, e ninguém melhor que as prostitutas francesas para ensinar as jovens moças da classe média alta como se comportar. Além disso, e com o claro intuito de esbranquiçar a pele já escurecida dos descendentes dos primeiros europeus, praticava-se o *footing* sempre à sombra para não se correr riscos desnecessários. A fim de transformar a tez escurecida em tez alva, todos os recursos deviam ser utilizados, mesmo que isso implicasse em tomar, antes do café da manhã, um copo de vinagre, o que produzia uma cor esverdeada que era especialmente apreciada nas altas rodas, como bem retrata SEVCENKO.

Mas isso não era suficiente, e a fim de agradar os investidores estrangeiros, para que eles se sentissem em casa (mesmo que tivessem feito uma longa viagem aos trópicos) e entre semelhantes, era necessário expulsar o povo das ruas do centro, uma vez que dificilmente eles se adaptariam a esse teatro. Isso foi resolvido facilmente, segundo SEVCENKO, através da proibição da permanência (no centro da cidade) de pessoas que não tivessem emprego ou residência física, coisa que poucos

afortunados tinham. Num mesmo golpe, se europeiza o centro e se planta as sementes das favelas nos morros cariocas, local para onde a população em geral teve que se refugiar para que nossos ilustres viajantes pudessem passear pelos *boulevards* centrais da cidade.

Quem está se espelhando no estrangeiro? Quem se submete aos ritos de distinção social a fim de conseguir a aprovação dos de fora? O brasileiro de forma geral ou os que detém o poder? A importação de costumes, o estar voltado para o exterior é verdade sim, mas com certeza é válido para retratar o imaginário das elites nacionais, envergonhada de si e que se nega enaltecendo o "de fora". Elite que despreza o Brasil, desconhecendo-o, e que desde os primeiros instantes procurou fazer tudo para destruir, sem deixar vestígios, qualquer coisa que remetesse ao que de fato somos, com o sonho de constituir nessas terras uma Nova Europa ou uma Nova Miami, necessidade pura de aprovação do outro, como se fôssemos incapazes disso.

Esse enaltecer o estrangeiro encontra maior ressonância direta na elite do que na população em geral (apesar do lugar comum que se tornou proclamar isso como universal para nós). Diferente da submissão da elite ao estrangeiro, a visão da população em geral é mais complexa, dinâmica e rica em significados. A elite se submete de forma humilhada, se renegando ao se pretender espelho do que considera desenvolvido e bem sucedido, buscando se identificar com o mesmo (para se impor diante do que cinicamente chama de povinho). O povo de forma geral tem um pé atrás, desconfia dos que procuram motivá-la com bijuterias e sabe do que os que detém o poder são capazes, pois sente na pele o efeito de suas ações. Por traz da fachada de submissão (representada através de excelente desempenho teatral) diante dos senhores, coronéis e tantos outros 'dotores', se encobre uma faceta que a maior parte dos dominantes mal se apercebem, de dignidade própria e depreciação do opressor. Em detrimento dessa realidade, divulga-se, a mídia de forma geral e todo o sistema de forma sistemática, a imagem do povinho submisso. O discurso dos jornais e da mídia de forma geral, é doutrinador e "tem menos o objetivo de *condicionar* as populações (mesmo que em alguns casos consigam) do que o de inscrever, em seus comportamentos (em princípio) e em seus pensamentos (em

seguida), uma mensagem que não tem valor em si mesma, mas que visa *reprimir e inibir* toda a emergência de ação ou de idéia inovadora" (ENRIQUEZ, 1993, p.288).

Temos que ter sempre em mente que toda ação implica reação e, especialmente, que toda ação que visa o controle, a dominação e o exercício do poder implica resistência (GIDDENS), produz conflitos e tensões sociais apesar de todas as tentativas de se abafar isso; toda a perspicácia envolvida na estratégia de colonização e submissão do povo brasileiro não se sucede como planejado e propagado. É comum escutarmos que o brasileiro é um povo pacífico, que evita e tem ojeriza aos conflitos explícitos, numa idealização que talvez não encontre respaldo nem nos mais fanáticos teóricos *behavioristas*. Em alguns momentos é retratado como preguiçoso e indolente, como no personagem Zé Carioca, mas em outras tantas, é contrariamente retratado como trabalhador, esforçado e explorado, como um pobre coitado, que vive a choramingar¹⁰⁴.

Poderíamos passar páginas indicando e analisando todos os conflitos que freqüentemente são ocultados na visão oficial do Brasil, mas esse não é o nosso propósito (e nem temos espaço para isso aqui), por isso vamos indicar somente alguns a fim de desmistificar essa imagem de povo pacífico a quem tudo convém. O primeiro a ser tratado, pois é o que temos analisado até aqui, é o conflito que estrutura e forma nossa realidade, entre o sistema e a sociedade.

HOLANDA trata disso, quando aponta a diferença dos domínios do Estado e da Família no Brasil. O domínio do estado se caracterizaria pelo impessoalismo e pelo racionalismo, concretizando o triunfo do geral sobre o particular. Em oposição (a princípio), o domínio da família se caracterizaria pelo pessoalismo e pelo sentimentalismo, expressando o triunfo do particular sobre o geral. De acordo com HOLANDA, no Brasil, tradicionalmente o domínio que prevalece é o da família primitiva patriarcal, pois "desde sempre" coloca-se interesses particulares sobre os coletivos. A realidade, contudo, não elimina o domínio da impessoalidade do estado,

¹⁰⁴ Vejamos a imagem dos excluídos brasileiros em geral, e dos nordestinos em particular, que é repassada (na forma como são retratados) pela mídia através dos telejornais por exemplo, notadamente os da Globo, mas não só nestes. Aparentemente a escolha das pessoas e das imagens parece dizer: "se não choramingar não aparece na TV".

e assim, convivemos na complexa contradição (e relação) desses domínios conflitantes.

Se este conflito, fundador da realidade brasileira parece abstrato (ou como dizem os leigos, teórico) demais para alguns, podemos rever conflitos em que o aspecto mais concreto do ser humano (o corpo através do sangue e da carne) estivesse exposto, como na extensa genealogia dos conflitos brasileiros desenvolvida por RIBEIRO (1995a), para quem os conflitos sempre marcaram nossa história, conflitos que se pintam de várias cores: brancos x caboclos e senhores x serviçais (que ele exemplifica através do caso cabanos); brancos x negros, senhores x escravos (o caso palmares); conflitos classistas, étnicos e religiosos (o caso canudos). RIBEIRO nos lembra também que os índios sempre brigaram e viveram em conflito entre si (p.169) e foi assim que co-existiram com os portugueses. Vamos abrir um ponto, agora, com a finalidade de resgatar aspectos muito mal contados em nossa história que afetam a formação do imaginário nacional.

5.1. O abafar o conflito em seus primórdios: o ouro vermelho

Surpreende a frequência com que escutamos a história de que vivemos num país tropical, abençoado por Deus e em que se plantando tudo dá. Ou melhor, para que deveríamos plantar se podemos sempre colher o alimento sem maiores esforços? Assim a preguiça passa a ser aceita como característica inata dos indígenas, moldados pela terra abençoada em que viviam (e que vivemos). Se temos alguma aversão ao trabalho, manual principalmente, isso se deve muito mais a nossas influências ibéricas do que a qualquer outro fator, como vimos anteriormente.

Os índios sempre foram presa fácil para tentarmos inflar uma imagem a respeito do que gostaríamos de ser, mas que certamente duvidamos que somos. Todos os determinismos biológicos e geográficos podem ser facilmente rechaçados, como bem demonstrou LARAIA. O calor como explicação da indolência se anula diante dos fatos históricos. Laraia, expondo um texto de Marcus Pólio (arquiteto romano) datado de 50 A.C., mostra o reverso dessa ilusão, pois àquela época, acreditava-se que os povos que viviam no clima mais quente tinham mais condições de trabalhar, desenvolver regimes políticos, refletir e desenvolver tratados filosóficos do que os

povos do norte que viviam em regiões de clima mais frio (lembrando que ele tratava do mundo conhecido para os romanos naquela época, isso é do norte da África até o norte da Europa). Um argumento anula o outro.

Mesmo assim o senso comum, influenciado pelas imagens que transmitimos oficialmente, "garantem" que o índio era "bicho preguiça" mesmo, senão porque não teriam cultivado essa terra em que se plantando tudo dá e não teriam se defendido dos portugueses? Vamos por pontos.

Depois de muito tempo vivendo nessa terra, os índios entenderam os princípios do solo muito mais do que normalmente imaginamos. O sistema agrário que eles desenvolveram era baseado nas características do nosso solo. A fim de evitar a deterioração do solo, as plantações eram pequenas (HEMMING, 25), o que também nos auxilia (dentre outros fatores) a compreender o tamanho diminuto da diversidade de tribos que ocupava o nosso território. O tamanho das tribos, o sistema agrário e as constantes guerras possibilitaram aos indígenas desenvolver o equilíbrio com a natureza que FREYRE retratou.

A imagem do índio amistoso impregnou tanto Rousseau e Montaigne, quanto o nosso imaginário. Os índios, de forma geral não eram nada pacíficos, entre si, nem em relação aos portugueses, como bem podemos retratar na refeição do Sardinha, uma passagem de nossa história relativamente bem difundida. Após a autorização do Papa Júlio III, a diocese brasileira foi aprovada e Sardinha se tornou o primeiro bispo do Brasil em 1551. Como as coisas nunca foram pacíficas no interior dos que governam o sistema, Sardinha teve seus problemas políticos e após ter brigado com o Governador Duarte da Costa, tentou viajar para Portugal a fim de reclamar com o Rei. Contudo nunca chegou até lá, pois em 16/06/1556 o seu navio naufragou, no meio do caminho entre a Bahia e Pernambuco. Toda a tripulação foi atacada pelos Caeté, que pouco se importando com o fato da tripulação do navio envolver "gente importante", matou e devorou todos os que lá estavam, incluindo o Sardinha (HEMMING, 81/2).

HEMMING apresenta diversos episódios de nossa história em que os índios triunfaram sobre os europeus, como o massacre que os Potiguar impuseram a João de Barros e

seu aliado, o mercador Aires da Cunha em Itamaracá, momento em que os Potiguar (tidos como uma das tribos Tupi mais ferozes) enfrentaram e venceram um exército de ex-combatentes das guerras da Índia que contava com 1.340 homens à cavalo e muito bem armados. Essa guerra durou mais de meio século até que os Potiguar triunfaram (HEMMING, 71).

O sucesso dos índios nas batalhas da Bahia logo se espalhou pelo país, o que estimulou outras tribos a enfrentar e tentar expulsar os portugueses, ímpeto que foi relativamente contido pela ação de Caramuru, que apaziguava os ânimos indígenas e os trazia de volta ao contato com os europeus. Isso poderia até transmitir uma certa ingenuidade dos índios, mas as coisas não eram bem assim, como em 1547, quando Caramuru seguindo o comando de Pereira Coutinho apreendeu uma tribo que estava sendo levada ao litoral e foi atacada pelos índios que se libertaram, devorando todos os portugueses menos Caramuru (HEMMING, 78).

Poderíamos citar ainda a ação dos Waitacá, que destruíram toda a capitânia de São Tomé e não foram molestados mais pelos portugueses até o século XVII (HEMMING, 92), ou as dificuldades que os Aimoré (Gês) impuseram aos portugueses no interior da Bahia. O nome original dessa tribo era Tapuia, mas foram chamados de Aimoré pelos portugueses porque em Tupi isso significa assassino, bandido ou simplesmente pessoa má. Já em 1550 os Aimoré estavam assustando tanto os portugueses que "não podiam fazer nada contra esses excelentes guerreiros" (HEMMING, 94). Todas as tentativas de conversão religiosa fracassaram nessa tribo, pois os jesuítas não falavam a língua deles e, principalmente, porque os Aimoré não aceitavam qualquer tipo de submissão, como relatou Gabriel Soares de Sousa em 1587 sobre a morte que eles imprimiram a 350 portugueses e a 3000 escravos (HEMMING, 95). A principal diferença entre os Tupi e os Aimoré é que esses guerreavam para matar mesmo, sem a ritualização que foi desenvolvida pelos povos Tupi. Os Aimoré assustaram também os portugueses em 1622, quando destruíram todas as fazendas de açúcar matando todos os colonizadores de Aporá. Os portugueses levaram mais de 25 anos para se livrarem dos Aimoré ali, mas contaram com o auxílio das doenças importadas para triunfarem sobre esse povo (HEMMING, 347).

A lista de triunfos indígenas é quase interminável nos relatos de HEMMING, como na emboscada que os Tupinanbá armaram em 1580 em Raripe, sertão de Sergipe, matando todos os portugueses que tinham, como sempre, usado mamelucos para escravizar outros indígenas (HEMMING, 158), e poderíamos continuar com essas citações por um tempo muito mais longo, mas para os nossos propósitos podemos parar por aqui, lembrando que até o final do século XVIII, mesmo com índios quase exterminados, eles continuaram a resistir ao processo de aculturação (HEMMING, 483).

Isso não é contado na nossa história, como também omitimos os massacres que os portugueses promoveram, principalmente a partir do Governo Geral de Men de Sá (HEMMING, 83), governo no qual pode-se afirmar que o Barsil virou de fato uma colônia através da ação desse Governador. Há um certo consenso entre os cronistas dessa época de que Men de Sá, e seu comandante militar Vasco Rodrigues de Caldas promoveram uma chacina dos índios que viviam próximos a Bahia. Há, contudo, divergências em relação aos números: Gabriel Soares de Sousa escreveu que eles queimaram mais de 30 vilas indígenas, Vicente do Salvador falou em 70, e outros (sem confirmação de fonte das informações) registraram mais de 160 (HEMMING, 84). O clássico ataque a essas vilas ocorria durante a noite, os portugueses entravam pelo meio da floresta, queimando tudo e matando tudo que se movesse (HEMMING, 87). Com o governo de Men de Sá ocorreu um grande êxodo dos Tupinanbá em direção a Amazônia, que só reapareceram (seus descendentes) ao olhar dos europeus no século XVII. Esse êxodo (também encoberto em nossa historiografia), contudo, colocou os portugueses diante dos temerosos Aimoré.

O próprio Men de Sá registrou algumas dessas chacinas, como por exemplo no momento em que atacaram uma tribo Tupiniquim próxima a Ilhéus: "as duas da manhã, eu ataquei a vila e destruí-a, matando todos que tentaram resistir. Na volta, eu vim queimando e destruindo todas as vilas que ficaram atrás". Os índios sobreviventes se reuniram e o seguiram, Men de Sá percebendo isso preparou uma cilada, obrigando-os a fugir pelo mar. "Eu ordenei que os índios, nossos aliados, junto a outros homens selecionados os seguissem por quase duas léguas, eles brigaram no

mar, de tal forma que nenhum Tupiniquim sobreviveu. Eles trouxeram todos os mortos para a terra e os colocaram em linha, e seus corpos ocuparam quase uma légua (4 milhas)" (apud HEMMING, 88). Em alguns dos relatos desses ataques, retrata-se a superfície do mar como tendo uma coloração avermelhada dada a quantidade de mortos.

Com a morte do Sardinha, as coisas endureceram ainda mais para o lado dos índios, com a revolta inclusive dos jesuítas (Nóbrega principalmente) e com isso os portugueses tinham mais motivações para prosseguir com a tentativa de extermínio, que no fundo não era desejado (pela necessidade do *know how* indígena).

Como os ataques dos portugueses eram violentos, os dos índios também o eram. A melhor forma que Portugal encontrou de se defender disso, foi através da antiga estratégia de dividir o oponente (GORDON, EDWARDS e REICH), jogando uns contra os outros (HEMMING, 74). Men de Sá freqüentemente utilizou os Tupinanbá contra os Tupiniquim, o que não deixa de ser irônico, pois uma década antes dele começar a fazer isso, O Rei recomendou que Tomé de Souza usasse os Tupiniquim para se defender dos ataques dos Tupinanbá (HEMMING, 88). Os portugueses se aproveitaram das tradicionais rivalidades entre as tribos para enfraquecer o poder de reação dos indígenas, se adaptando em cada região aos conflitos já existentes e fazendo alianças com as mais diversas tribos em diferentes momentos conforme os interesses imediatos.

Foi com essa estratégia que os portugueses conseguiram abalar um pouco o poderio dos Aimoré. Em 1601, os Potiguar que já não contavam mais com a ajuda dos franceses e depois de algumas chacinas se renderam, aliando-se aos portugueses. Dessa forma, foram induzidos a atacar os Aimoré (que continuavam a aterrorizar Ilhéus e Porto Seguro). Os Potiguar, sob o comando do chefe Zorobabe atacaram e conseguiram matar muitos Aimoré, momento no qual Álvaro Rodrigues raptou uma pequena menina Aimoré, educando-o na cultura portuguesa, ensinando-a a valorizar os hábitos e o modo de vida europeu. A partir do momento em que ela estava suficientemente aculturada, mandou-a de volta ao encontro de sua tribo, que influenciado por ela abriu as portas dos Aimoré ao contato com os portugueses

(HEMMING, 172), uma espécie de cavalo de tróia que permitiu pela primeira vez os portugueses se aproximarem e tentarem aculturar esse bravo povo.

Os franceses também jogaram as tribos umas contra as outras, como fizeram empurrando seus aliados, os Tamoio contra os Termimino e os Waitacá (HEMMING, 119/122). O confronto entre indígenas e europeus foi geral durante os três primeiros séculos de nossa história. A guerra se estendeu ao longo de toda costa, de forma fragmentada e desconectada porque os índios eram, eles mesmos, muito divididos, e porque os portugueses e os franceses formaram alianças com tribos rivais, estimulando as já existentes guerras tribais (HEMMING, 70).

Mesmo com essa complexa geo-política, os indígenas souberam resistir e desenvolver algumas alianças que retardaram a sujeição aos interesses da coroa, como o que ocorreu em São Paulo de Piratininga, evento que envolveu os Tupiniquim (aliados dos portugueses) que brigavam com os Tamoio (aliados dos franceses). Logo que perceberem o engodo em que estavam envolvidos, alguns Tupiniquim se juntaram aos Tamoio para lutarem juntos contra os portugueses (HEMMING, 127). Ou na aliança que os Caeté realizaram com os Tupinambá, em que sitiaram Igaracú (ao sul de Irtamaracá) matando o comandante português Afonso Gonçalves (HEMMING, 72), Hans Staden se encontrava nessa área sitiada anteriormente pelos colonizadores, e segundo os seus cálculos, o confronto envolveu uns 90 cristãos e 30 negros, contra 8 mil índios por conta dessa aliança.

Os Waitacá, povo que ocupou a costa antes dos Tupi a invadirem, também se juntaram aos seus antigos invasores, os Tupiniquim, formando uma aliança que esmagou os colonizadores do Espírito Santo. A astúcia dos índios se torna explícita nesse momento (usando o mesmo artifício que os portugueses usavam através dos mamelucos), pois eles pediram ajuda a Men de Sá, que impedido de ir enviou seu filho, Fernão de Sá com mais duzentos homens. Os portugueses não vieram ajudar e no primeiro combate se saíram vitoriosos. No caminho de volta, pararam no mar para comemorar a vitória, mas os índios haviam planejado uma emboscada, contra atacando, com a confusão os navios portugueses acabaram atirando uns nos outros e Fernão de Sá foi morto por uma flecha (HEMMING, 90). Apesar da ira de Men de Sá,

que enviou seu sobrinho, Baltazar de Sá com outro exército, os índios triunfaram. Como fruto dessas batalhas, só restaram 68 colonizadores europeus no Espírito Santo em 1.576.

Se os combates eram violentos de ambos os lados e contabilizaram derrotas tanto de portugueses como de indígenas, o que explica o triunfo dos portugueses? As doenças importadas que não encontraram qualquer resistência no organismo dos nativos. Os primeiros viajantes nunca relataram qualquer notícia de índios que tenham morrido de doença ou de febre. Contudo os cronistas que aqui estavam após a chegada dos europeus a América relatam diversas febres já a partir de 1550, doenças que literalmente exterminaram aldeias inteiras (HEMMING, 139).

"Os índios não tinham qualquer imunidade contra a terrível amplitude de doenças africanas e euroasiáticas. Este fator, mais do que qualquer outro, sentenciou os nativos americanos para a provável extinção. As doenças importadas destruíram centenas de milhares de nativos através das Américas, reduzindo suas populações ao ponto em que eles não podiam levantar resistência efetiva ou reclamar suas terras" (HEMMING, 140). HEMMING conclui que o verdadeiro assassino devastador, em toda essa história de combates e guerras, foram as doenças importadas, como os diferentes tipos de tosse e a varíola. (HEMMING, 444).

5.2. O sentido do abafar o conflito

A história dessa guerra não é contada nos livros escolares, não é transmitida a população de forma geral, e assim os índios entram para o imaginário brasileiro como sendo os verdadeiros preguiçosos, pacíficos, ingênuos e até frágeis seres devotados às causas ecológicas. Isso em detrimento das características de trabalho, de aversão e não compreensão da lógica de acumulação capitalista, guerreiros, espertos e viris, que usavam a natureza conforme lhes convinha¹⁰⁵. A resistência indígena à aculturação imposta pelos europeus, em todos os níveis, é uma das passagens mais

¹⁰⁵ Outro mito existente em relação ao indígena é que ele só mata um animal quando tem fome, para se alimentar. A diversidade de tribos e culturas é tamanha, que qualquer generalização está fadada ao fracasso mesmo. Hemming relata a prática comum entre os Waitacá que nadavam para ir atacar os tubarões, matando-os não para come-los, mas para retirar os dentes com que faziam ornamentos (uma espécie de colar) (HEMMING, 91).

importantes da formação do Brasil, e do povo brasileiro deve-se enfatizar, e da conquista dos índios. Contudo não existe muito registro disso.

A exceção de alguns jesuítas, os portugueses nunca registraram o ponto de vista do indígena, suas ansiedades ou sabedoria, não obstante eles sempre tenham tido "orgulho de sua oratória" (HEMMING, xii). O registro, como conta a lenda africana, das histórias de caça sempre louvará os caçadores, até o momento em que os leões tenham seus próprios historiadores (BRESLER, 1995d).

HEMMING, relata que em pesquisa que realizou nos livros de história brasileira, adotados no ensino básico nas reservas indígenas, encontrou apenas um ou outro registro dessa história de conflitos e resistência entre índios e europeus. Uma delas, ele destaca, mencionava um episódio envolvendo Bartolomeu Bueno da Silva (que os índios chamavam de Anhanguera - o diabo velho) que encontrou outro bandeirante (Manoel de Campos Bicudo), no interior de Goiás em 1682. Juntos conseguiram aprisionar grande quantidade de índios sem o uso da força. Bartolomeu era Anhanguera por conta de coisas como essa: conseguia colocar fogo na água (na verdade usava cachaça), o que impressionava os presentes, e com essas demonstrações de "poder sobre natural", submetia os indígenas a sua vontade. Nas pesquisas que fez Hemming comenta: "que essa história aparece nos livros primários brasileiros para mostrar a ingenuidade dos índios e a esperteza dos bandeirantes - e esta é uma das únicas referências a história indígena que pude encontrar nos livros escolares usados nas reservas indígenas contemporâneas" (HEMMING, 378).

Vamos ver outro caso de deturpação intencional além do caso indígena, caso analisado por CALLIGARIS, que por sinal só menciona a figura do índio pelo nosso hábito do banho (seu interesse era outro, e quando o psicanalista lacaniano chegou ao Brasil provavelmente nem entrou em contato com essas figuras apagadas do passado e do presente nacional). Pesquisando os livros de história para a 5ª série, editados após o fim da ditadura militar, ele diz: "1806, a Europa está quase inteiramente napoleonizada, e Napoleão decreta o bloqueio continental da Inglaterra. Como se sabe, Dom João decide ajudar a Inglaterra, o que vai lhe custar nada menos que a perda de sua terra (com a conseqüente instalação no Brasil). Ajudar a

Inglaterra nesta época era sem dúvida um ato de grande coragem e fidelidade a uma tradição já cumprida de intercâmbio comercial e cultural. De tudo isso nem uma menção: 'Dom João não poderia agir de outro modo, uma vez que tinha dívidas com a Inglaterra e grandes interesses comerciais', e basta" (CALLIGARIS, 60)

Vamos retomar um pouco ainda a análise do ouro vermelho. Nóbrega deixou expresso o que os jesuítas não toleravam em relação aos hábitos indígenas, o que era totalmente proibido nos acampamentos e vilas jesuítas, os hábitos culturais que os índios deveriam abolir para serem aceitos, oficialmente, como brasileiros, dividindo essas pré-condições de inserção em 6. De forma resumida podemos listá-las como: A) Interdição das práticas antropofágicas¹⁰⁶ e das guerras tribais (a não ser nos casos permitidos pelo Governador); B) Instituição da monogamia; C) Uso obrigatório de Vestimentas; D) regularizar as relações de trocas com os índios (diminuir a possibilidade de acesso a armas); E) manter a justiça entre eles e entre eles e os cristãos; F) fixá-los a um local, acabando com o espírito nômade (só permitindo migrações se acompanhados de cristãos, daí a Cia precisar de muitas terras) (HEMMING, 113).

Se olharmos com atenção, perceberemos que 4 destas pré-condições (A, B, C e F) representavam claramente o fim da vida cultural indígena, o etnocídio. E isso era essencial para os interesses de cristianização, objetivo maior dos jesuítas. Mas esses preceitos, e preconceitos, não tocam no *ponto crucial* do que de fato precisava ser modificado para que os índios pudessem ser absorvidos (não somente pelo mundo cristão mas) pela lógica de produção e acumulação, voltada para fora (PRADO), que se impunha no Brasil.

Das primeiras formas de contato, que passam pela construção da imagem do Bom Selvagem até o uso do Temericó, fase em que a troca (entre os portugueses e os Tupi) imperava e governava as relações¹⁰⁷; até a imagem do índio canibal e irredutível ao trabalho que orienta toda a 1ª guerra brasileira, muito mudou nesse

¹⁰⁶ Esses ritos antropofágicos, por sinal, deram uma desculpa moral para a ação dos colonizadores para justificar a invasão e a escravização, "deram aos europeus um precedente conveniente - na verdade um pretexto - para escravizarem os índios" (HEMMING, 34).

¹⁰⁷ Vale lembrar que nos primeiros anos de colonização, os visitantes europeus, os mercadores, dependiam em demasia dos índios (HEMMING, 9) e por isso, também, os respeitavam e respeitavam os princípios de troca.

contato entre esses dois mundos, o que inviabilizou a troca (essencial na aproximação de duas culturas tão distintas, sem a qual o uso da força se impõe). A partir do momento em que os índios receberam (e passaram a possuir) ferramentas em quantidade suficiente para limpar suas roças e caçar, eles não viam nenhuma razão para acumular mais bens, importados, para o seu próprio uso. Temos que acrescentar a isso, o fato das árvores que eles tinham que derrubar e carregar até os navios portugueses (era por isso que eles recebiam, trocavam, as ferramentas) estavam ficando cada vez mais raras e distantes (HEMMING, 37; RIBEIRO, 1995a), o que tornava o esforço (trabalho) maior e a recompensa (as ferramentas) menor em termos de valor-de-uso.

Os índios não viviam no regime da mercadoria, nem os portugueses de fato, mas os princípios da lógica da mercadoria já orientavam a cultura européia. Os índios não conseguiam entender o que motivava os portugueses a acumular tanta madeira, ou outros produtos como a cana¹⁰⁸, acumulação de tal envergadura que era desnecessária e sem sentido, segundo o ponto de vista indígena. A partir daí eles perderam o interesse na troca entre o trabalho e as ferramentas (que já possuíam em quantidade suficiente para os seus interesses). É curioso como o contato de duas culturas distintas, transforma de forma estrutural as culturas originais transformando-as em outras realidades (LAPLANTINE) e como cada qual, nesse processo, tentou transplantar a lógica que orientava a sua cultura (ou pelo menos ler o outro) através da sua própria lógica.

"A idéia de trabalhar para outro era repugnante (para os índios). A planta (cana) que eles tinham que cultivar era desconhecida - importada das ilhas do Caribe - e de valor limitado", pois para esse fim eles já tinham o mel que cumpria o mesmo papel. A noção de trabalhar por longas horas seguidas, no meio do calor do dia, sem que houvesse tempo para relaxar e aproveitar os "prazeres da caça e da vida comunitária eram intoleráveis para os hábitos indígenas (HEMMING, 38). E esse tipo de resistência era inconcebível diante dos olhos dos europeus.

¹⁰⁸ No caso da cana com o agravante que esse tipo de trabalho era tipicamente um trabalho da qual as mulheres se encarregavam na divisão social do trabalho dos Tupi.

Esse é o *ponto crucial* que tanto os portugueses (quer via ação dos colonizadores, quer via ação dos jesuítas) tentaram mas não conseguiram modificar. O princípio que orientava a troca se esfacelou (na verdade não chegou a 30 anos em cada local de contato), daí a única saída que os portugueses encontraram foi a tentativa (sempre frustrada) de escraviza-los¹⁰⁹, o que atendia aos interesses não só de explorar a mão de obra, bem como era uma forma de lidar com o medo que o outro sempre representa para as pessoas (ENRIQUEZ, 1997, p.24). Medo que aqui é inflacionado porque os índios resistiam a algo que se pretendia *natural*, ou melhor dizendo, algo que se tornava cada vez mais sinônimo de civilização (o trabalho regular e a força de trabalho enquanto mercadoria). "O estado se atribui um aparelho mais importante apenas quando os sagrados estão em vias de desuso ou de contestação e quando as reivindicações parciais (de cada categoria social) ameaçam a existência da nação, do corpo social unificado em sua diversidade" (ENRIQUEZ, 1983, p.266).

Retomemos um ponto já visto. A ciência desempenha papel fundamental na organização do trabalho, de forma geral; e no modo de acumulação capitalista, em particular, por distanciar os operários do conhecimento do processo produtivo. E como é através do apego ao trabalho regular que passa a se definir o que é civilização (o civilizado), a "ciência racional ocidental surge então como uma *arma de guerra* contra os antigos modos de pensar, de querer e de viver de nossas sociedades e, também, contra os modos de ser e de refletir das sociedades não ocidentais" (ENRIQUEZ, 1983, 95). *Arma* que une o ímpeto de evangelização e o de submissão à lógica do processo produtivo.

Nesse aspecto a ciência se une a todas as formas de expressão do conhecimento erudito. A literatura brasileira e portuguesa acompanhou a transformação desse processo de aproximação das duas formas de vida tão distintas, oscilando como o olhar europeu sobre o indígena oscilou (HEMMING, 483). Do momento inicial de deslumbramento com o bom selvagem, para o segundo momento de horror diante dos bárbaros canibais que recusavam-se a trabalhar (na verdade, de sujeitar-se a escravidão, o que nunca se retrata como o que de fato foi: um ato de coragem e

¹⁰⁹ E os índios, de forma geral, preferiam ser comidos por outras tribos a se tornarem escravos, ou a trabalhar sem liberdade (HEMMING, 39).

busca de independência diante dos interesses e da força do colonizador); para o total esquecimento e desaparecimento diante do olhar (e do retrato literário) luso-brasileiro.

Com as transformações nas condições locais e o crescente processo de aprendizagem de como sobreviver nos trópicos, o português pode enfim usar a mão de obra escrava do negro africano, descartando os indígenas. Na verdade eles se tornaram insignificantes diante dos interesses do sistema que foi transplantado para cá, e melhor que fossem ignorados pois representavam uma ameaça real (por representarem e simbolizarem a negação disso, a resistência a tudo isso) ao estilo de vida burguês que tinha que imperar para que os princípios da acumulação pudessem reinar.

O ponto principal que queremos ressaltar aqui, é que desde o início o Brasil se forma a partir da divisão social, princípio estruturante de nossa formação e da nossa nação, divisão social que implica, e aqui, pressupõe, a exclusão social de grupos de indivíduos. Exclusão no sentido amplo do termo, desde a exclusão do espaço físico geográfico que ocupa ¹¹⁰ e da apropriação do excedente da produção econômica; até as formas mais sutis de exclusão, em que sua voz é abafada e pasteurizada, excluídos da possibilidade de se identificarem (e fortalecerem sua identidade social) com as imagens que se propagam a seu respeito, o que *inibe*, como vimos atrás com ENRIQUEZ, a emergência de novas idéias (ameaçadoras) e formas de se perceber a realidade.

Esse é o processo que viabiliza a formação do Brasil voltado para o exterior (não obstante o povo brasileiro não se reduza a essa caricatura), pois é nesse processo que se legitima a extração do ouro vermelho, desde a sua versão inicial através da mão de obra escrava até a sua versão contemporânea, através da exploração da mão de obra barata. A exclusão ocorre com diversos grupos e de diversas formas, tendo como origem a exclusão tanto do povo indígena quanto do povo negro. Privilegiamos, e nos concentramos na análise do indígena por ser ele o primeiro a ser

¹¹⁰ A versão contemporânea do que aconteceu com os indígenas brasileiros pode ser visualizada nos processos de re-urbanização, nas quais levas de famílias são expelidas do espaço que encontraram para sobreviver a fim de se construir grandes vias de automóveis.

sistematicamente excluído do processo de formação do Brasil, constituindo assim a base que permite aos dirigentes construir a imagem (e propagar) de um povinho que não presta a fim de legitimar a constituição de uma nação voltada para o seu exterior.

5.3. Resistência e conflito

A resistência e a manifestação (explícita ou não) de repúdio a tentativa de colonização (*latu sensu*), o conflito de forma geral, sempre esteve e está presente na realidade brasileira, só não é registrada e não recebe atenção privilegiada. É difícil dizer se esse lapso é intencional, provavelmente não o é, mas é do interesse dos que ocupam cargos de poder no sistema que essa história seja sempre mal contada, a fim de perpetuar a auto imagem depreciativa, o que, no limite, pode enfraquecer a força de potenciais movimentos de resistência, mas não os aniquila. Quando algum grupo da diversidade que compõe o 'todo social' é capaz de negar "nos fatos a ilusão da sociedade harmônica" (ENRIQUEZ, 1983, p. 266), como parece ser o caso aqui, ele tem que ser abafado.

Os mais cépticos, que idealizam nossa cordialidade não como afabilidade, mas como sendo uma bondade e desprendimento próprio (o que não encontra respaldo no conceito formulado por HOLANDA), podem pensar que esses conflitos retratam a pré história brasileira, (isso não deixa de ser verdade, apesar de encobrir a existência de conflitos atuais) mas é curioso notar como esses casos são, não por acaso, ocultados, esquecidos ou relegados a um segundo plano na nossa história oficial. Poucos são os trabalhos, que como a análise de Canudos, elaborada por MARTINS (1999) procuram investigar fenômenos organizacionais a partir da resistência (e dos conflitos inerentes) ao modo de acumulação que o sistema procura impor a sociedade. Vamos, resumidamente, rever alguns deles.

A transposição da lógica senhor/escravo para a 1ª fase da criação da ferrovia paulista foi analisada por SEGNINI, fase em que a inexistência de lutas dos trabalhadores e de legislação social, permitiram as práticas escravocratas, apesar dos operários serem pessoas 'livres'. Isso possibilitou uma dominação sem disfarces "sem elementos mediadores que possibilitam o ofuscar a exploração contida na relação de produção

capitalista. Desta forma o trabalhador é pendurado de ponta-cabeça ao ser penalizado por alguma falta" (1990, p.91). Ela prossegue, apontando que a inadequação do perfil da mão de obra local para os índices de produtividade que eram demandados, levou os barões do café a criar a Sociedade Promotora de Imigração, a fim de arregimentar operários com o perfil desejado. "A Companhia Paulista [de Estradas de Ferro] transportou, gratuitamente, no período de 1883 a 1909, 586.543 [!] imigrantes destinados às fazendas de café de seus acionistas e à própria ferrovia" (SEGNINI, 1990, p.91).

Os 'novos' imigrantes, ao mesmo tempo que atendiam as demandas de aumento de produtividade através de uma mão de obra mais qualificada, representaram, também o ingresso de força de trabalho com consciência do processo de exploração capitalista. Os primeiros movimentos organizados, de forma geral, resultaram em vitórias dos trabalhadores mas, como bem analisa SEGNINI, a Cia Paulista procurava catalisar para si essas vitórias, e por isso dissolveu a liga operária, criando a Sociedade Beneficente dos Empregados oferecendo assistência médico - odontológica, e ao mesmo tempo procurando minar a capacidade de resistência que, contudo sempre persiste. Com a greve geral da classe trabalhadora de 1917, no âmbito nacional, e a revolução russa no internacional, o empresariado nacional logo buscou investir em maquinaria para se defender da capacidade de resistência e de reivindicação dos trabalhadores (SEGNINI, 1990, p.92).

A poder de resistência, principalmente dos operários imigrantes, ameaçava de tal forma os interesses do modo de produção, que eles passam a ser oficialmente expelidos de qualquer organização sindical no momento da "criação" dos sindicatos pelo 'pai' dos trabalhadores, Getulio Vargas, com o argumento de que eles eram 'desnacionalizados' como é bem apontado por DIAS (1977, p. 211), enfraquecendo mas não aniquilando a 'ameaça' dos trabalhadores nacionais como também aponta FERREIRA (1997).

A semelhança das mais fortes reações dos Luditas e dos movimentos feministas, podemos indicar a luta das operárias têxteis na primeira metade do século XX em São Paulo, que diante da situação de exploração dupla em que se encontravam, fizeram

eclodir o conflito não só contra a mecanização dos processos de fiação e de tecelagem, brigando também com os sindicatos dominados pelo *ethos* masculino (WOLF, 1997).

Poderíamos também falar de inúmeros conflitos que ocorreram e que são muito bem retratados por IOKOI (1989) ou na coletânea organizada por KOWARICK (1994). A resistência social é expressa também através da produção cinematográfica, diretamente através do documentário de HIRSZMAN, retratando os movimentos que fizeram renascer, em plena ditadura militar, o sindicalismo no ABC paulista, ou do documentário de BODANSKI e BOLOGNESI, mostrando a vida que pulsa, a resistência e a dignidade das pessoas do interior que o Brasil desconhece.

Não podemos deixar de fora da, resumida, lista de conflitos que estamos fazendo, a greve nacional dos bancários de 1985, que paralisou o trabalho de 700.000 bancários¹¹¹ (SEGNINI, 1988). Desde os conflitos menos estruturados até os mais estruturados, como o Movimento dos Sem Terra, dos dias atuais, vivemos envoltos numa série de tensões que são ou distorcidas (retratado como ação de desordeiros pela mídia) ou pura e simplesmente encobertas.

5.4. A violência e as trocas sociais

A resistência das classes destituídas do excedente da produção oriundo dos avanços tecnológicos e/ou excluídas da ordem econômica, pode ser visualizada na sua manifestação mais banal, pela violência dos 'guardadores de carro' que ameaçam as classes médias altas em seus sofisticados automóveis pelas ruas das grandes cidades. Como na resistência indígena, quando a troca deixa de existir, o que passa a valer é o poder da força física, e nessa luta cada um usa a arma que dispõe, seja ela representada pelos gastos que são efetuados em segurança (vide Introdução), seja ela representada por um caco de vidro ou um canivete. Estamos tratando do problema de um pacto social que não se cumpre (a troca que não se constitui), o que é muito bem analisado por MATHEUS através do referencial da psicanálise.

¹¹¹ Como reflexo da capacidade de resistência dessa categoria, e dos efeitos da alta inflação prolongada, a automação bancária é extremamente desenvolvida. Não é coincidência o fato da categoria de bancários não ultrapassar os 450.000 funcionários, sendo que fora os cargos de gerência e direção, o total da categoria é de 326.015 (FEBRABAN; dados de dezembro de 98), menos da metade do total que entrou em greve há 15 anos.

Partindo da necessidade da existência da função paterna para que todo grupo possa existir e funcionar, MATHEUS desenvolve uma interessante e importante análise relacionando o pacto social ao pacto edípico (que é pressuposto para a existência do primeiro). Nessa lógica, todo grupo depende de um 'pacto social', ou simplesmente da existência de trocas que possam ser estabelecidas no interior do grupo. O 'ultrapassar' o conflito edípico pressupõe que a criança abra mão, reprima alguns impulsos (amor/ódio em sua potência máxima) para que possa estabelecer a troca a fim de garantir: a manutenção e integridade física do eu, o amor dos pais e a formação de um eu ideal; abrindo-se assim para o mundo social. Para que qualquer pacto social seja possível, portanto, é necessário que haja a interdição paterna o que possibilitaria a construção de um ideal a ser perseguido, o ideal do ego que permite o sujeito construir projetos a partir dos seus desejos e levando em conta o princípio da realidade, pois pode-se assim, suportar certas frustrações em função da perspectiva de futuro que se abre (MATHEUS) .

A partir de uma análise cuidadosa de textos de Pellegrino e de Costa, MATHEUS afirma que o inverso pode acontecer, isto é, o pacto edípico se reafirmaria na existência do pacto social. Se, como é o nosso caso no Brasil, as classes dominantes não cumprem o seu papel (desmoralizam e desvalorizam os trabalhadores colocando-os na exclusão e no abandono, não efetuando a troca pela mão de obra que eles representam em potencial) quebrando o pacto social, ameaça-se o pacto edípico. Diante disso, as pessoas passariam a buscar a "satisfação imediata de seus anseios", e daí as atitudes anti-sociais (a violência das ruas) seriam expressões de impulsos primitivos, pré-edípicos (MATHEUS). Diante do rompimento do pacto social, comprometendo-se o pacto edípico, os indivíduos que, a priori, poderiam buscar o prazer no futuro, passariam a lutar para evitar o desprazer (buscando o gozo imediato). O princípio de realidade se desfacelaria e o ego passaria a funcionar como ego ideal de forma absoluta e plena. Como na fantasia edipiana, MATHEUS prossegue, qualquer falta ameaçaria a integridade do indivíduo. Com isso os indivíduos perderiam a sua responsabilidade social (pois perderam a capacidade de postergar o seu desejo) e a capacidade de interagir com a realidade de modo mais interativo. Nesse contexto, tanto o burocrata (gestores) quanto o delinqüente

(excluídos) passam a reproduzir o *status quo*, reagindo a qualquer projeto de mudança. Com a perda do princípio da realidade, o princípio do prazer (imediatos) prevaleceria dificultando o investimento em projetos coletivos e futuros. Dessa forma (todos) estariam buscando a figura paterna como salienta MATHEUS, que em última instância é quem é capaz de estabelecer os limites (que a criança não é capaz de fazer por si só). Nessa leitura psicanalítica, temos também respaldo para as evidências da resistência cotidiana através dos atos de delinquência.

Como já vimos, o Brasil se forma *enquanto sistema* a partir da ação do aventureiro, orientado pela razão instrumental de explorar o máximo proveito de tudo através da lei do mínimo esforço. Aqui, como em diversos pontos, isso não é exclusividade nacional uma vez que a lógica da acumulação capitalista pressupõe e cria condições dos indivíduos serem socializados dentro dessa lógica como vimos no capítulo 3. Mas o que torna peculiar nosso caso, é que enquanto outras nações desenvolveram a hegemonia desse tipo de razão ao longo do tempo, aqui isso é princípio fundador que é instrumentalizado através do trabalho escravo, ou a exclusão para os que não se submetem a isso.

A prática desse tipo de racionalidade, levada ao limite, pressupõe e produz uma divisão social rígida entre os que pensam e os que devem obedecer, entre os que se apropriam do excedente da produção e os que são excluídos. Seríamos muito ingênuos se não identificássemos o olhar de desejo dos excluídos para com o conforto da vida material das elites, isso ocorre de fato (DUPAS, 1999: 17). Mas seríamos igualmente ingênuos se restringíssemos o olhar ao 'sonho de consumo'. Isso é verdade, mas conta só parte do conflito que existe entre grupos tão antagônicos. De alguma forma, parece haver uma espécie de dívida que os excluídos cobram dos responsáveis pela sua situação, dívida histórica de um pacto social jamais cumprido, como se os excluídos condenassem a classe média alta, sentimento que convive de forma conflituosa (como sempre é) com outros sentimentos (de admiração e desejo, por exemplo).

Durante o meu trabalho na marcenaria, presenciei cenas em que alguns representantes das classes médias altas quiseram se aproximar dos funcionários, seja

na forma de cliente, seja na forma de fornecedor. Em todos os casos, essas duas figuras (cliente e fornecedor) precisavam se aproximar dos funcionários, um para ter a certeza que o serviço dele ia ser feito 'direitinho' e outro porque queria apoio para o que tentava vender. Nas duas situações o 'roteiro' de representação dos funcionários foi muito parecido: de início muito solícitos, submissos, encarnando a imagem de gente simples, ignorante (*strictu-sensu*) e submissa que sorri a tudo. Essa representação se prolongava pelo tempo em que fosse necessário identificar quem era o outro e qual a sua real intenção, o que só poderia ser confirmado a partir do momento que esse outro tivesse sido diferenciado de todos os outros representantes da classe dominante, momento no qual era exposto a uma espécie de rito de despojamento; que podia se concretizar seja na explicitação da ignorância desse em relação a algum conhecimento do domínio da marcenaria, uma provocação, ou pura e simplesmente numa tirada de sarro de seus limites. Dependendo da reação desse (aparente representante da elite), o processo de aproximação podia ser abortado ou prosseguido.

O que parece ser importante aqui, é que os dominados possam estabelecer e deixar bem clara a existência das *múltiplas hierarquias* de que falamos no ponto 1.6., quebrando com o monopólio da hierarquia única de poder conquistado pela riqueza material e expresso através dos inúmeros símbolos do consumo.

5.5. O colonizador, o gestor e o estrangeiro

Esse certo desprezo pela figura do colonizador (que a elite acaba representando) pode, também, ser percebido em algumas figuras mitológicas brasileiras como na da figura de Pedro Malasartes (CASCUDO, 1999: 188/94; DaMATTA, 1991: cap. 5), ou como no mais brasileiro dos personagens do Maurício de SOUZA, o Chico Bento. Nenhuma etnia do universo "bentiano" é tão desmoralizado e desprestigiado quanto o é a do loiro¹¹² em seus quadrinhos. Para quem não é familiarizado com essas histórias em quadrinhos, elas nos interessam aqui porque retratam o cotidiano, os dramas, amores, desejos, decepções e todo o cotidiano do caipira brasileiro (paulista no caso). Nesse universo, existem dois loiros (tem japonês, tem primo urbano da

¹¹² O loiro, de forma geral, personifica no Brasil a figura do estrangeiro e a do colonizador que chegou depois.

classe média alta, índio...) que aparecem freqüentemente em suas histórias. Um é o Genésinho, o "filho do coroné" (como freqüentemente os personagens o retratam nas histórias), sempre bem vestido e portando os melhores bens que o universo do consumo pode propiciar aos mortais. Isso entra em claro contraste com a ausência da valorização (e da posse dos bens em si) de bens de consumo dos demais personagens. Esse contraste, contudo, ao invés de servir para qualificar o filho do coroné (é o único em que a referência é o pai, todos os outros tem nome e identidade próprias, têm vida independente do pai), serve mais para mostrar a sua incapacidade em se virar no universo rural. Ele é uma espécie de menino babaca, o "armofadinha". Isso sempre é reforçado através da disputa que o Genésinho trava com o Chico Bento pela atenção da Rosinha (namorada do personagem principal, que no final sempre fica com o Chico). O personagem do "filho do coroné" é usado como contraponto para reafirmar o namoro da Rosinha com o Chico, a escolha que a mulher (desejada) faz pelos desapropriados das posses materiais.

Esse é um ponto interessante, e que foi muito bem retratado por Jorge Amado em "O país do carnaval", em que é retratada a história de outro "filho de coroné", Paulo Rigger. Em determinado momento ele afirma que se sentiu verdadeiramente brasileiro em duas ocasiões, uma das quais quando surrou a amante francesa após ela tê-lo traído com um empregado negro da sua fazenda, como bem analisou DaMatta (1991: 72 e ss.).

O ponto que estamos querendo destacar aqui, com o triângulo entre o Chico - Rosinha - Genésinho, e com o negro - amante francesa - filho do coroné, é que o poder das classes dominantes sobre as dominadas coloca essa sobre o subjugo dos primeiros, sofrendo todos os tipos de sanção e privação no seu cotidiano de trabalho e de apropriação dos bens materiais produzidos em nosso sistema. Existe por traz dessa relação econômico e política um processo de projeção das fraquezas dos dominantes (SIEVERS, 1990: 112) para os dominados muito interessante, em que os dirigentes introjetariam a força dos da base organizacional, recalcando suas próprias impotências (também projetadas para a base)..

Nelson Rodrigues retratou em suas obras um temor, no qual os representantes da elite ou das classes médias (que podem propiciar todo o conforto da vida material a suas esposas e amantes) convivem constantemente a traição de suas esposas. E qual o perfil dos amantes (fantasmas e reais) de suas parceiras? Diversas figuras desempenham esse papel, dentre elas merece destaque especial os amigos e parentes do marido inseguro. Mas esse temor é também terrível em relação aos 'oprimidos' pelo sistema econômico, os destituídos da potência na atividade produtiva e da apropriação do excedente econômico. O fantasma aparece no corpo de encanadores, mecânicos, motoristas e operários dentre outros.

O 'coroné' com medo da virilidade do escravo, representa a mesma figura (e os temores) do gestor diante dos desapossados ou dos excluídos. E qual a raiz dessa identificação? Não temos condições de responder a isso aqui, mas podemos sugerir que esse temor talvez esteja relacionado ao temor do pai em relação ao filho, pois analogamente os 'coronés' (desde o Sr da Casa Grande até os altos executivos, políticos de hoje, etc.) assumem a figura paterna dos filhos dependentes (destituídos de forma geral) através de nossas práticas de apadrinhamento. Na situação pai/filho todo pai teme que o filho possua a mãe. A sugestão é que possa existir um processo em que as pessoas que ocupam esses cargos de poder, apadrinhando diversas pessoas (para sustentar o seu próprio poder em última instância, fortalecendo a dependência desses), pode ter, como contrapartida, a ameaça da violência simbólica dos que foram despotencializados no ambiente de trabalho, violência que seria percebida pelo temor da traição de suas esposas/amantes. É uma sugestão para futuros trabalhos.

O outro loiro do universo bentiano, é primo direto do Chico, o Zé Lelé. O nome já diz um pouco a respeito da identidade do personagem, freqüentemente retratado através da sua burrice e pela lentidão das idéias. Apesar do modo pejorativo com que é tratado, o Zé Lelé é bem aceito por todos, às vezes "se dá bem" nas histórias, pois não representa a aristocracia rural do qual o Genésinho é porta voz. Por outro lado, podemos identificar a inversão dos papéis que são estigmatizados, em que o brasileiro mulato é o trabalhador manual e o loiro (concentrando a imagem do

colonizador e do estrangeiro, e através da representação do explorador, a imagem dos gestores de forma geral) se incumbem das atividades intelectuais. Inversão clara devido a inadequação de domínios, na roça, vale tanto o saber manual quanto intelectual do sujeito excluído na visão que predomina no sistema.

Maurício de SOUZA, desvenda a figura do colonizador de uma forma muito simpática, seja na origem aristocrática explicitamente, seja na sutileza da etnicidade dos personagens. E, assim, antecipa em longa data o que a "loira burra" passaria a representar. É curiosa essa figura no nosso universo, pois a loira é desejada pela identificação do seu fenótipo com o do estrangeiro, uma espécie de objeto para brincar e de desejo antropofágico. Desejada sem dúvida, mas isso não pode acontecer como puro desejo que reproduziria a (falsa) imagem de submissão da população em geral em relação a figura do estrangeiro, a loira (e tudo que ela representa nesse processo) tem que ser enfeitada, tem que ser burra e freqüentemente humilhada por sua característica (que ganha ares de ser) inata. Estamos retratando esse processo a partir da *mulher objeto* não por concordarmos com isso, mas porque é dessa forma que essas coisas aparecem no universo patriarcal machista brasileiro (DaMATTA, 1990, p.117).

Através dessas imagens míticas o povo manifesta a sua resistência a colonização moral (fruto da ação dessa por sinal). 'Aceitando' os ícones (aceitam e sonham em consumi-los) que representam a superioridade da elite, ao mesmo tempo os renegam. Acabam, por outro lado sendo envolvidos pela submissão das elites brasileiras aos ideais dos países líderes do desenvolvimento econômico, pois entra como mão de obra barata - em que a troca é desigual, ou simplesmente não é troca - nesse processo; mas parecem manter uma dignidade impressionante diante do 'estado das coisas'.

Isso, também, pode ser ilustrado por algumas das expressões idiomáticas que utilizamos com freqüência. Enquanto a elite crê, e propaga, que "em terra de cego, quem tem um olho é rei", o povo fala (e pratica) que "em terra de cego, quem tem um olho... a gente fura", mesmo que, ironicamente, os dirigentes (por não conseguirem ou por não poderem) não vejam isso.

Tanto na reação da elite em geral, quanto na do povo, parece existir uma forte reação ao medo do outro, o medo que o outro representa diante de nossas próprias limitações e restrições. Como no contato entre europeus e indígenas ainda não aprendemos a lidar com as diferenças de forma madura, e temendo o outro (a ameaça que ele representa) reagimos com as formas de violência que temos disponíveis, mesmo que tenhamos realizado, como PRADO afirmou, "uma das maiores misturas raciais que se conhece".

5.6. O papel do Brasil para o 'estrangeiro'

E qual o espaço que o "outro" nos reserva? Os interesses da coroa portuguesa no início da colonização antecedem (de novo a estratégia portuguesa se mostra brilhante) ao papel que nos seria reservado com os rumos da revolução no mundo do trabalho inglês: "arruinando com seus produtos o artesanato de países estrangeiros, a produção mecanizada transforma necessariamente esses países em campos de produção de matérias-primas (...) tornando constantemente supérflua uma parte dos trabalhadores, a indústria moderna nos países em que está radicada, estimula e incita a emigração para países estrangeiros e sua colonização, que se convertem assim em colônias fornecedoras de matérias-primas para a mãe-pátria (...). Cria-se nova divisão internacional do trabalho, adequada aos principais centros da indústria moderna, transformando uma parte do planeta em áreas de produção predominantemente agrícola, destinada à outra, primordialmente industrial" (MARX, 517).

Não deveríamos ser somente fornecedora de matérias primas como "açúcar, tabaco, alguns outros gêneros; mais tarde ouro e diamantes; depois algodão e em seguida café para o comércio europeu" (PRADO), mas, principalmente, de um tipo de matéria prima cada vez mais valorizada se abundante e barata, um minério que não encontra correlato na capacidade de produzir maior riqueza e acumulação, o "ouro vermelho" de Vieira.

E isso vira um ciclo vicioso sem fim: para se inserir no mundo, se envergonhando do que se é, deve-se ser aprovado pelo outro - tal qual o filho em relação ao pai (ENRIQUEZ, 1983) - devemos produzir o que eles querem em grandes quantidades sempre de forma submissa, e com isso se produz mais desigualdades e miséria, solo

em que o ouro vermelho pode ser colhido em abundância, nos distanciando da imagem idealizada do desenvolvimento (buscado nessa identificação) o que só aumenta a vergonha da elite e a sua conseqüente submissão, o que ira gerar mais miséria.

De acordo com GUERREIRO RAMOS, a busca de identificação da elite nacional com o mundo exterior, a busca da reprodução do modo de vida e do sistema de lá aqui, pela incompatibilidade das estruturas sociais, está fadada ao fracasso. Ele define essa busca como sendo o "sentido estratégico de articulação das sociedades periféricas com o mundo exterior" um dos sentidos estratégicos do formalismo (GUERREIRO RAMOS, 1983, p.272). Trabalhando com o conceito elaborado por RIGGS, em que formalismo "corresponde ao grau de discrepância entre o prescritivo e o descritivo, entre o poder formal e o poder efetivo, entre a impressão que nos é dada pela constituição, pelas leis e regulamentos, organogramas e estatísticas, e os fatos, práticas reais do governo e da sociedade" (1983, p.252), entre o sistema que se prega existir e a vida social que existe apesar desse sistema. Diante do conceito do formalismo e do sentido estratégico dessa articulação, GUERREIRO RAMOS afirma que nesse caso "a imitação do estrangeiro é um fenômeno derivado. O fator primordial do formalismo no caso, é exógeno, reside na natureza essencial da relação metrópole/colônia, de um pacto no qual uma das partes, a colônia, se conduz de modo compulsoriamente receptivo". (GUERREIRO RAMOS, 1983, p.298).

Analisando os fluxos migratórios internos da passagem do século XVIII/XIX, PRADO indica que essa mobilidade atendiam os interesses da coroa/Europa, pois dependiam do produto que era do interesse externo, nunca se orientando para satisfazer as necessidades materiais da população local (PRADO, ps. 71 e ss.). Diante do processo de entrada das transnacionais no setor farmacêutico na primeira metade do século XX, PEREIRA (utilizando a contribuição de Prado) afirma: "o capital alienígena não veio preencher nenhuma lacuna. Simplesmente as grandes empresas estrangeiras, aproveitando-se do fato de possuírem as fórmulas e as técnicas de fabricação, acabaram forçando muitos empreendimentos nacionais a lhes venderem suas instalações ou a se lhes associarem" (PEREIRA, 37), demonstrando como ocorreu a

'sangria' de transferência do excedente econômico para fora (PEREIRA, p.41). Nesses dois casos, indiretamente, temos a confirmação do sentido estratégico da articulação com o exterior que GUERREIRO RAMOS analisou.

Não podemos esquecer também, que dentro da lógica de integração dos mercados financeiros e com a facilidade do fluxo internacional de mercadorias (MELLO, 1999) colocam-se enormes dificuldades para a sobrevivência dos negócios locais. A pressão de preços da concorrência internacional, coloca esse tipo de negócio em uma situação em que dificilmente terá condições de sobreviver, caso não invista em meios de produção compatíveis com a produtividade propiciada pela tecnologia adotada pelos grandes grupos transnacionais ou, diante da incapacidade de arcar com os investimentos necessários para a atualização do patamar tecnológico, de associar-se a esses grupos (SALAMA, p. 27). Nesses casos, além do problema da articulação com o exterior de Guerreiro Ramos, temos o problema da capacidade de geração de postos de trabalho que a adoção dessa tecnologia é capaz de propiciar (como vimos na introdução).

Esse não é um fenômeno exclusivamente brasileiro. Isso ocorre em todo local em que o capital encontrar sólo fértil para a extração do ouro vermelho e não encontrar barreiras reais para a consecução de seus propósitos. Podemos ver isso nas descrições de SATOSHI a respeito das regiões mais desabastadas do Japão no início do "milagre econômico" ocorrido por lá; e do extremo oriente para a América central, através da devastação gerada pela ação da 'chiquita bacana' (ex united fruit) em Belize, Honduras, Salvador e Guatemala, retratados por MOBERG.

5.7. O campo para a ação da figura paterna

Devemos tecer algumas ressalvas sobre o que fizemos até aqui, antes de prosseguirmos para as próximas análises (da figura do pai), pois por mais que tenhamos tido o cuidado de evitar o olhar generalizador do helicóptero, estamos ao mesmo tempo fazendo uma analogia que é em isso perigosa: estamos traçando um paralelo entre a dicotomia sistema e sociedade, nas figuras do colonizador (representado pela classe dominante em geral) e do excluído (população em geral dominada). Sabemos que existem contradições no interior de cada um desses grupos

que, por si só, tornam complicadas essa pseudo-generalização. Como indicamos na Introdução, estamos cientes dos riscos e da complexidade de cada categoria. Privilegiamos essa dicotomia a fim de contextualizar o que pode se entender como "a identificação do estrangeiro".

Temos que ter em conta, também, que os conflitos no Brasil, na maior parte das vezes são permeados pela lógica do pessoalismo e do 'homem cordial' de HOLANDA. Isso permeia afetivamente as relações profissionais (que poderiam ser a princípio frias e racionais) mas não aniquila a violência das relações sociais que envolvem, nas relações de poder que são, nesse sentido, encobertas pela afabilidade brasileira.

Esse é um ponto muito interessante, pois como FREYRE apontou, nossa história é repleta de casos de relações incestuosas da aristocracia que aqui se instalou, ou ainda daqueles que pretenderam-se membros dessa aristocracia por rapidamente terem enriquecido. FREYRE analisa as relações incestuosas como diretamente relacionadas as brigas pelo patrimônio a ser herdado (o mesmo que, também, estimulou os casamentos dentro da mesma família). Para FREYRE, a sociedade brasileira seria muito fechada em função da pretensa proteção patrimonial.

Isso ocorre de forma concomitante a abertura do colonizador para a mistura racial, ao que HOLANDA afirmou ser a aristocracia brasileira muito aberta, que analisamos no capítulo anterior. No fundo, a sociedade brasileira de forma geral, e a classe dominante em particular, é ao mesmo tempo muito aberta e muito fechada. É dentro dessa dicotomia que deve ser compreendida a nossa afabilidade, pois ao mesmo tempo que "os coronés" são padrinhos dos filhos de seus empregados mais submissos, exploram a mão de obra que eles representam (e da classe que eles fazem parte), fortalecendo ainda mais as práticas de dominação, como já analisamos com PRADO, nas quais a prática do apadrinhamento funciona como agente mediador das relações dessa dominação. É o princípio da mão que afaga e que violenta que nos institui e continua prevalecendo na realidade brasileira, que se reproduz no efeito cascata da dominação que estamos tratando.

Retomando o primeiro ponto que levantamos no começo da análise sobre o Brasil, em que o sentido de nossa colonização se resume a objetivos "voltados para fora do

país" que PRADO apontou, o mesmo continua orientando a nossa vida sócio - econômica - política, com a ressalva que, essa identificação com o interesse estrangeiro, e a conseqüente submissão aos interesses de fora - como vimos no sentido estratégico da articulação com o mundo exterior de GUERREIRO RAMOS, deve ser entendida como sendo uma identificação realizada, desde o princípio, pelas pessoas responsáveis pela organização do sistema, os detentores do poder, com a finalidade de controlar, ou não deixar eclodir em toda a sua força, a capacidade de resistência que ameaça a ilusão de harmonia social (como vimos com ENRIQUEZ) que vigora no Brasil.

Como o domínio da Família se sobrepõe ao domínio do Estado, as relações de parentesco, como no tmericó prevalecem, e o apadrinhamento se torna generalizado em todos os tipos de organização que atuem no Brasil, relações permeadas pela afetividade sim, que encobrem o componente político que está na base dessas relações, uma vez que todo "vínculo social é antes de tudo um vínculo de poder" (ENRIQUEZ, 1983, p.23). No ambiente de trabalho o brasileiro estaria, como colocou DaMatta (1990, p.197), sempre buscando a figura do 'chefe legal', aquele que é uma espécie de pai de seus subordinados e dependentes, como que se as pessoas estivessem atrás de um reconhecimento tipicamente paterno. Temos agora condições de explorar um pouco melhor essas figuras no universo brasileiro. Vamos, como no início desta Tese, apresentar a experiência vivenciada na marcenaria, da qual esta hipótese brotou, para analisarmos a figura paterna na realidade organizacional brasileira.

6. A FIGURA PATERNA A PARTIR DA CHÁCARA COGUMELO

"Vote X, ele poderia ser o seu pai" (CALLIGARIS, 64). A personalização das relações em todas as esferas da vida brasileira continua atual. Desde o início de nossa história a figura do pai aparece mediando as relações políticas, tanto no caso da imagem do 'pai dos trabalhadores', quanto no próprio rito de independência, a população é colocada (e retratada como vimos no capítulo anterior) em posição de dependentes. "A decisão mesma da sua independência foi roubada ao povo, e deixada a uma escolha soberana que, no seu enunciado heróico, inapropriado à situação, não deixa de ter um ar de farsa" (CALLIGARIS, 103). Novamente o fenômeno não é exclusividade brasileira.

Em diversos locais e nos mais diversos tipos de organização as práticas de apadrinhamento aparecem. Desde a máfia siciliana até algumas práticas do IRA, como bem analisa BURREL (ps. 63 e ss), seja em algumas empresas italianas (BENENATI), seja nas empresas familiares francesas (BAUER, 1991), ou nas empresas de aço indianas (KLING), ou ainda, na influência de imigrantes nas pequenas e médias empresas norte americanas (PECK), até as práticas políticas em que o parentesco é a moeda mais forte apontadas por ABÉLÈS, a figura paterna está sempre presente.

Neste capítulo vamos analisar o significado da figura do pai na realidade brasileira, e para isso, voltaremos primeiro para a análise direta da análise da experiência etnográfica.

6.1. O 'pai' na Chácara Cogumelo¹¹³

O ambiente na oficina era informal, amigável, se assemelhando ao ambiente de uma casa. Pois foi assim que me senti trabalhando, e assim que percebi as relações naquele ambiente de trabalho. A ajuda que todos prestavam aos demais era "espontânea", nunca foi cobrada explicitamente. Em diversas vezes percebi as pessoas "bufando" e reclamando porque fulano sempre o atrapalhava, interrompia seu trabalho: "se eu ficar te ajudando o tempo todo, nunca vou acabar o que tenho que fazer...". Por trás de expressões como esta e de situações como a retratada no

¹¹³ Esse tópico, reproduz partes dos trabalhos já publicadas a respeito da experiência na oficina, principalmente em BRESLER (97).

acidente do Gabriel (ponto 3.5.), aparece explicitamente a pressão do trabalho e dos prazos a cumprir. Implicitamente elas demonstram a "informalidade" das relações, o espaço que tínhamos para "protestar" com os colegas, para tirar um "sarro".

Difícilmente observamos nas grandes organizações contemporâneas algum executivo ser repreendido de forma explicitamente violenta. Nas grandes corporações tudo é mais sutil, o controle se dá implicitamente, pelo controle da palavra (ENRIQUEZ, 1974), pela sedução da ascensão hierárquica (PRESTES MOTTA, 1991): pelo discurso do sucesso, garante-se a obediência dos funcionários e a lealdade a normas e valores organizacionais.

"SOME DAQUI SEU MERDA, SENÃO EU TE MATO!!", uma vez gritou o Marcos para o Álvaro, que demonstrava má vontade em ajudar a colocar alguns móveis numa caminhonete. O Marcos e o Álvaro muitas vezes estranhavam-se e isso era conhecido por todos na oficina. O Álvaro não foi demitido (o Marcos poderia ter feito isto, afinal era um dos donos) e algumas semanas depois até estava se dando bem com o Marcos (para depois estarem brigando de novo). Dentro da oficina não existiam "meias-palavras" para expressar o que sentíamos.

Nando era a pessoa mais próxima de Álvaro e sumiu do ambiente da oficina por umas duas semanas (pediu demissão, voltou dizendo que tinha tirado umas férias e que queria voltar a trabalhar). Nesse meio tempo, Álvaro, que já sentia-se bem a vontade comigo, procurou estreitar nossa relação. Desta aproximação, comecei a suspeitar que o ódio que ele nutria pelo Marcos era muito parecido com o ódio que um filho tem pelo seu pai.

Durante a terceira semana do meu estágio (bem antes do Nando sair), o Álvaro me perguntou se o Marcos era meu pai. Disse que não, sem entender a razão daquela ligação. Com o tempo o Álvaro foi ficando cada vez mais insistente, no começo me perguntava aquilo uma vez por semana, depois com intervalos menores até que ele não perguntava mais, afirmava que o Marcos era meu pai. Como não conseguia descobrir qualquer semelhança física entre nós, perguntei para o Marcos e o Flávio o que significava aquilo, mas eles não souberam me explicar muito bem. Comecei a perceber que o termo "pai" era constantemente usado pelos funcionários da oficina.

Um dia, por exemplo, o Álvaro chegou para mim, sorrindo e esfregando as mãos de felicidade e disse "*Oba, hoje vou para casa com o meu pai*". Esperei para ver quem era o pai do Álvaro e para a minha surpresa ninguém apareceu, o Flávio lhe deu a carona. Logo consegui ligar os fatos: o Flávio era "pai" do Álvaro, assim como o Marcos era o meu.

Na oficina, "pai" era a pessoa mais experiente, com poder oficial e que nos 'protegia', que preocupava-se conosco, na verdade uma espécie de "padrinho". A figura do "pai", nesta oficina, era exclusividade dos sócios (donos do negócio), para outras pessoas (mais velhas e/ou experientes) o termo utilizado era "tio" ou "tiuzinho". Assim, todos (fora os "tios") tinham que ter um pai na oficina, enquanto o "tio" era de todos (as vezes, até Marcos e Flávio usavam esse termo). Como conversava bastante com o Marcos (que me orientava constantemente), ele era o meu "pai".

Na oficina, sendo uma espécie de segundo lar, as relações eram informais, *abertas* na medida em que não existiam meias palavras, e *camufladas* na medida em que as ordens e pressões não eram ditas: deviam ser subentendidas. Pareciam mais "naturais" (e sabemos que são frutos de um processo social) se comparadas com a aparente "artificialidade" das relações dentro das grandes organizações. Assemelhavam-se mais com as relações que temos dentro de casa, onde reconhecemos com quem estamos lidando e podemos evitar maiores constrangimentos. Eram, por isso mesmo, mais "naturais" pois estavam em concordância direta com nossa experiência familiar, da casa. Nas grandes organizações, podemos conseguir desenvolver uma ou outra relação que nos torne "pessoa"¹¹⁴, o que, inclusive, é muito útil para a ascensão hierárquica, mas isto não significa que a grande empresa vire um segundo lar como um todo, sabemos que continuamos a ser "mais um" indivíduo, e tememos que alguém nos "passe a perna". O "pai" na oficina, no mínimo, nos protegia disto, ao mesmo tempo que nos ameaçava.

¹¹⁴ No sentido atribuído por DaMATTA (1990). Seguimos, aqui, essa conceituação também no uso de "indivíduo".

6.2. A função paterna e a figura paterna

Freud dedicou grande parte de sua obra a desvendar os mecanismos e os sentimentos da situação pai/filho, encobertos pela visão romântica que predomina no senso comum a cerca das relações familiares (permeadas pela exclusividade do amor, o que não encontra respaldo na psicanálise - em que os sentimentos são sempre conflituosos). Como dissemos anteriormente, estamos trabalhando com conceitos importados de outra área, por isso devemos sempre ser cautelosos ao fazer essa apropriação.

Através das análises da figura de Moisés que Freud desenvolveu, ENRIQUEZ afirma que "o pai é simbolicamente necessário para o crescimento do ser humano e, ao mesmo tempo, torna-se agente de castração (independente daquilo que faça), agente dessa violência" (1983, p. 123) Ato de violência que visa perpetuar a dependência, assim todo filho deve rebelar-se (desejando a morte do pai para obter certa autonomia) pois: "todo pai e todo filho são potencialmente tirano e assassino" (ENRIQUEZ, 1983: 124).

Essa 'violência' remonta ao início da relação incestuosa, momento em que: "a luta entre o pai e o filho pela mãe começa, o desejo de castração se desperta no pai¹¹⁵, e o de assassinato se desperta no filho" (ENRIQUEZ, 1983, 209). Em "Totem e Tabu", Freud 'recria' o momento original, em que os filhos se unem para devorar o pai e assim darem início ao processo civilizatório. "Quando Freud evoca o assassinato do chefe da horda, é porque imaginou um tempo em que o chefe manteria seus filhos em estado de *infantilização permanente*, proibindo-lhes o acesso às mulheres, ou seja, ao que permite a um menino tornar-se homem" (ENRIQUEZ, 1983, 208).

O que é vivenciado na relação pai/filho é marcado por fortes antagonismos "*ambivalência* e, às vezes, *crueldade*". Se por um lado, temos que sem a *figura* e a *função* paterna não existiriam filhos (enquanto conceito psicossocial), a dependência aparece também no reverso desse fluxo, isto é, sem indivíduos "capazes de reconhecer a lei do pai e de se identificarem aos ideais que ele transmite, também

não pode existir pai" (ENRIQUEZ, 1983, 208), *figura* com a qual quem ocupa o papel de filho vai se identificar e que, através do ato da interdição (*função* paterna), ao mesmo tempo passará a lutar para aniquilá-lo simbolicamente¹¹⁶, uma vez que o poder dessas relações reside no domínio do simbólico e do imaginário.

Devemos ter consciência que 'figura' e 'função' paterna podem, ou não, se complementar num mesmo agente, mas são em si representações e processos distintos. A *função* paterna (ou a função do pai) é a função do interditor, a interdição em si, que é um ato relacionado diretamente ao processo edípico e o que permite o sujeito o ato de afiliação (CALLIGARIS) e da construção (sempre em processo) de sua identidade social.

A *figura* do pai (ou a imagem do pai) pode se revestir das mais variadas formas, pois depende também da idealização do sujeito, residindo na ordem do imaginário e das representações sociais (ENRIQUEZ, 1983). A figura do pai pode, ou não, exercer a função paterna: as imagens parentais vão se diferenciando conforme elas se posicionam no exercício da função paterna¹¹⁷.

6.2.1. A figura paterna na oficina e a figura materna nas grandes organizações

A figura que nos protege, o pai, é também quem detém, através de uma ligação imaginária, a autoridade exercida através da ameaça da castração. Ao mesmo tempo, temos respeito e medo. A hierarquia, a autoridade que ela outorgava e expressava, no caso desta oficina, era muito parecida com a autoridade paterna. Não consegui perceber figuras maternas, nem mesmo algo que se aproximasse de características femininas. Tudo na oficina fazia lembrar características masculinas, não simplesmente porque só homens trabalhavam lá, mas porque tudo remetia ao estereótipo masculino: trabalho *viril*, máquinas *perigosas*, matéria *bruta*, ambiente *rude*, etc.

¹¹⁵ No original aparece nota de rodapé, n.2 (pag 385): "mesmo se o pai está presente como representante da castração simbólica, já que ele enuncia a lei da proibição do incesto, ele continua sendo perseguido por um desejo de castração real. Nele, a selvageria do chefe da horda continua em ação"

¹¹⁶ Hegel afirma que a criança vai progressivamente matando os próprios pais (apud ENRIQUEZ, 1983, 208).

¹¹⁷ Agradeço, mais uma vez, as valiosas contribuições de Tiago Matheus pelas nossas produtivas e prazerosas discussões, que nesse ponto se mostraram fundamentais para o desenvolvimento dessa Tese.

Nas grandes organizações contemporâneas, pelo contrário, parece que a "mãe" está sempre presente. Diferente da ameaça paterna de uma violência sempre explícita, nestas empresas a ameaça é sempre intrínseca. O temor, ou melhor, a angústia das pessoas parece residir na ameaça da perda do reconhecimento que a organização (sempre abstrata) tem pelo funcionário (PAGÈS et alii, 1987). Isto está muito mais próximo do medo que a criança tem (na dependência edípica) de perder o amor da mãe, a quem deseja, sempre incerta de efetivamente a ter possuído (ou poder vir a possuí-la) algum dia. O ódio do Álvaro por Marcos era o oposto disso, numa relação materna ele dificilmente conseguiria ter ou expressar o mesmo sentimento por alguém que ele venerasse incondicionalmente.

Assim, a probabilidade de um funcionário de uma grande organização expressar a sua raiva da maneira com que o Álvaro expressava é menor, porque o controle da fala ocupa papel fundamental nas mediações das relações de dominação (ENRIQUEZ, 1974). A organização se torna *locus* do depósito do ideal de grandeza das pessoas, que por isso mesmo a veneram. Ameaçados, podem se sentir insatisfeitos, angustiados pela ameaça do abandono (a não correspondência da organização aos desejos das pessoas) mas dificilmente conseguem abandoná-la pois, havendo o vínculo materno nesse sentido, o temor desta perda é maior do que a força necessária para esta negação e eventual resistência. A pessoa que se relaciona com a organização em padrões semelhantes aos da criança com a mãe (antes da interdição do pai) está presa, dificilmente consegue ter outros objetos de desejo que não o sucesso na organização (e da organização) e o reconhecimento desta por seu feito.

O poder nas grandes organizações contemporâneas é 'mais' *oculto*, normalmente não é reconhecido junto à autoridade que alguém possa ter: o poder é a organização em si. Na oficina, pelo contrário, o poder e a autoridade eram visíveis, todos podiam identifica-lo. A autoridade que o Marcos e o Flávio tinham (só eles tinham o direito de serem "pais") era respeitada pelos empregados, ao mesmo tempo, eles eram temidos: os funcionários sabiam do que eles gostavam e do que não gostavam. Era também uma autoridade *fisicamente* mais próxima: eles estavam lá diariamente trabalhando, normalmente fazendo as mesmas coisas que seus empregados,

submetendo-se as mesmas situações e restrições. Talvez por isso, estivessem mais próximos como pessoas, gente com quem podia-se brincar e brigar¹¹⁸. Podiam, em última análise, ser odiados e admirados enquanto pessoas concretas, com virtudes e defeitos, diferente da forma de se relacionar com as grandes organizações/mãe (abstratas e "perfeitas") onde este discernimento é quase impossível.

6.3. Os pais dos pais na oficina

Esta oficina de marcenaria constituía uma espécie de casa para os funcionários, lá podiam encontrar relações informais de trabalho, a proteção e a violência dos pais e tios. Esta situação pai/filho não restringia-se a relação dos patrões/empregados (no interior da oficina), como pudemos observar em dois casos vivenciados enquanto trabalhava lá e prestava-lhes a 'consultoria'.

O dono da Chácara e das principais máquinas da oficina, o Vicente, é de certa forma um "pai" para o Flávio e o Marcos. Ele aluga a oficina e os equipamentos por um décimo do preço de mercado que seria cobrado somente pelo galpão. Um "negócio de pai para filho", como costumávamos brincar. Relações comerciais engendram interesses econômicos, relações familiares englobam outros interesses. Qual era o interesse do Vicente neste tipo de contrato?

Temos que ter em mente o predomínio, no Brasil, das relações de pessoalidade (típicas do Domínio da Família) sobre as relações impessoais (típicas do Domínio do Estado, das relações de trabalho) que HOLANDA trabalhou e que já analisamos, bem como da força do clã patriarcal (PRADO) que viabilizam a perpetuação desse predomínio nas relações sociais. Isso se confirma aqui, estando presente na articulação da Chácara Cogumelo com os seus principais agentes externos (*stakeholders*).

O Vicente não visava, ali, nenhum lucro comercial com este aluguel, mas sim a garantia de que a oficina estaria em ordem e as máquinas teriam manutenção assegurada, estando sempre que desejar, disponíveis para que ele (na verdade seus empregados) pudesse utilizar para si próprio; visava em última instância manter o

¹¹⁸ O que lembra uma de nossas famosas expressões idiomáticas (que merecem uma cuidadosa investigação): "o olho do patrão engorda os bois".

controle sobre aquele espaço. O Vicente era amigo da família de um dos sócios, o que garantia ao contrato um certo ar *de favor*. Mas não era só isto, pois mantendo um contrato nestas bases ele podia manter um funcionário trabalhando para ele em tempo integral na oficina, o Jorge (o que seria mais complicado diante de um contrato mais profissional, isto é, mais *impessoal*). Constantemente, outros funcionários do Vicente entravam na oficina para usar alguma máquina. Caso o Flávio e o Marcos pensassem em modificar estruturalmente alguma coisa no galpão (como chegamos a cogitar durante o 2º semestre de 1995), ou pretendessem aumentar significativamente o número de funcionários na oficina, deveriam primeiro conseguir a permissão do Vicente.

Na situação pai/filho, o pai pode proteger e amparar o filho quando este precisar, mas preserva sempre a relação de dependência, como se os filhos estivessem presos à sua autoridade. Como sempre, quem nos favorece num instante, fazendo-nos "um favor" (ou o que pode transparecer assim) e abrindo determinadas portas, reaparece no momento (imaginário) seguinte como um credor, que expressamos através do "valeu, *te devo uma*". O binômio 'favor/te devo uma' é usado com grande frequência nas relações sociais e comerciais no Brasil, abrindo muitas portas e garantindo a dependência do que foi 'favorecido'. As trocas de 'favores' com o Jorge expressavam essa ritualização dentro da marcenaria e garantiam a relação de dependência do Flávio/Marcos para com o Vicente.

Uma outra espécie de pai para o Marcos e o Flávio era o Seu Pedro. Durante um ano ele foi o principal cliente da oficina, fazendo pagamentos mensais (que arcavam com todos os custos fixos da oficina) pelos produtos que havia solicitado. O prazo inicial para a conclusão deste serviço era de seis meses, mas a entrada de outros clientes na oficina, bem como novos serviços para o seu Pedro inviabilizaram que esta meta se efetivasse. As vezes nos referíamos, em tom de brincadeira, ao seu Pedro como sogra, mas estamos convencidos de que ele representava na verdade outro pai. O contato comercial, mais uma vez, foi estabelecido através de conhecimentos familiares, o que garantia uma certa informalidade no tratamento entre as duas partes. Para o seu Pedro isto era vantajoso, porque nada o impedia de mudar de

opinião sobre um serviço contratado ou de ter uma nova idéia para qualquer móvel que tivesse ou precisasse. Para a oficina, isto era vantajoso pois garantia-se uma entrada mínima de dinheiro no caixa todo mês (que cobria todos os custos fixos da oficina).

Sem dúvida alguma existiam desvantagens para o seu Pedro, mas preferimos nos concentrar nos empecilhos para a oficina. Por todos os favores deste pai, o que acabava acontecendo é que Marcos e Flávio se sentiam obrigados a respeitar todas as mudanças exigidas por este cliente. Algumas vezes, os dois pareciam dois filhos querendo se libertar das amarras de um pai, pois este tipo de contrato os atrapalhava em estabelecer prazos e metas para outros clientes.

Por diversas vezes, no período da 'consultoria', percebi uma certa angústia do Marcos e do Flávio em relação a essas duas figuras que, metaforicamente, pode ser representada como que se desejassem se tornar independentes (mais "profissionais") *da "mesada" do pai-Pedro*, sonhando em *sair da "casa" do pai-Vicente*, emancipar-se da dependência das figuras paternas.

Estas relações estavam diretamente ligadas às relações desenvolvidas no interior da oficina. Os funcionários sabiam que tinham pais dentro da oficina, talvez não soubessem as implicações destes vínculos, mas todos sabiam da necessidade de ter um pai, expressando verbalmente esse desejo. Eles não sabiam (pelo menos conscientemente), contudo, as ambigüidades que a situação pai/filho engendra, e não sabiam também que aqueles a quem chamavam de pai, estabeleciam o mesmo vínculo com outros (dificilmente o filho, enquanto *filho infantilizado*, olha para o pai como filho de outra pessoa).

6.4. Os pais dos pais

CALLIGARIS, tratando das figuras do colonizador e do colono no imaginário brasileiro, pode contribuir na análise do sentido dos pais dos pais. Este autor descreve a tragédia e decepção do colono, que teria vindo para cá atrás de alguém, ou de algo, que representasse a função paterna. O colono descobre que não encontrará esse reconhecimento (o ato da interdição é o mesmo ato que permite a afiliação, o reconhecimento) e Calligaris apresenta esse processo em forma de tragédia em 3

atos. No primeiro, o pai fundador parece ter esquecido do filho, é o momento em que o filho que chega descobre-se sem nome; no segundo, um intermediário propõe ao colono um outro pai, o que o filho sem pai aceita; e no terceiro e último ato: "o outro pai prometido desmente a sua própria palavra, deixa cair a máscara e se revela: ele não é autoridade nenhuma, não quer e nem pode reconhecer o pedido de um nome que lhe é endereçado, pois não tem dignidade simbólica, mas é somente o braço armado do colonizador que pede um corpo escravo" (CALLIGARIS, 29).

A busca da figura paterna, no Brasil, encobriria o fato de que aqueles que procuramos como pai, são na outra ponta, filhos que também buscam um pai, mas só encontram o colonizador. O pai que é escravizado pelo seu próprio pai, reproduziria a relação de dominação para com o que ocupará o papel de seu filho (o efeito cascata da dominação).

Contudo, isso não é exclusividade brasileira, pois "tornando-se pai, o adulto se vê confinado a um papel de *iniciador* e de educador, torna-se o depositário da lei do grupo e transforma-se também em *dominador* potencial" (ENRIQUEZ, 1983, 209). Temos aqui uma ponte para entender um pouco melhor, agora através da leitura psicanalítica, o papel desempenhado pelo processo educacional (que analisamos no ponto 3.3.) em nossa sociedade, o que está diretamente ligado a figura paterna. Em outros termos, temos que "evidentemente toda educação - como Freud já apontou - é reacionária, pois cada um educa como foi educado, cada um pretende educar como os seus pais imaginavam que os pais deles teriam pretendido educar. E, o mesmo valendo para os avós, se entende que a educação seja sempre restaurativa de uma ordem passada, que por sinal nunca existiu" (CALLIGARIS, 42).

Os pais têm pais, e reproduzem, na relação que estabelecem com seus filhos, a interdição: a violência e a possibilidade de identificação a que foram submetidos pelos seus próprios pais. A interdição do pai é o que permite o sentimento de afiliação o que, em última instância, permite a criança encontrar um lugar na sociedade: "o que me é proibido, os limites que me são impostos como criança é justamente o que me outorga e me permite reconhecer o meu lugar, o lugar de filho" (CALLIGARIS, 43). Esse "efeito cascata" é feito através do que imaginamos ter

ocorrido em um tempo distante, e os filhos, enquanto *filhos infantilizados*, só tomarão consciência (alguns talvez não tomem) disso a partir do momento em que envolverem-se em situações em que eles próprios sejam o primeiro sujeito da situação pai/filho. Isso ocorre na relação familiar *strictu sensu*, e é também transportado para outros domínios. No nosso caso, na Chácara Cogumelo, analogamente a relação pai/filho aparecia com todo o conteúdo de proteção, da possibilidade de identificação, de admiração e da ameaça de violência constante.

A figura do pai, dentro e fora da oficina, criava e reproduzia o vínculo de dependência da situação original pai/filho. A ligação entre os pais/filhos, dentro e fora da oficina, parece ser a base das relações sociais que sustentavam a Chácara Cogumelo, mesmo que as pessoas envolvidas neste processo caminhassem nesta direção inconscientemente. A partir de agora, passamos a focar o fenômeno organizacional brasileiro, a partir do que analisamos ao longo dessa Tese, para podermos checar a pertinência da extrapolação da analogia desenvolvida até aqui na Chácara Cogumelo.

6.5. O colonizador, o gestor e a figura paterna

Relendo a situação pai/filho e o amor/ódio envolto nessa relação, presentes em "Totem e Tabu", ENRIQUEZ afirma Freud dá aí um golpe de mestre: "se é o ódio que transforma os seres submissos em irmãos, é seu assassinato que transforma o chefe da horda em *pai*." Não existe pai se ele não for o objeto de um desejo de morte, "o pai não existe a não ser *como ser mítico*. Do momento em que ele é real e encarnado, se provoca o temor e a angústia, ele se transforma em chefe, aquele que transcende os outros; se ele suscita o amor, assume o aspecto de grande irmão, de amigo, de confidente, como o pai amigável dos trobriandenses, retratado por Malinowski. Mas o pai, em sua função mítica, é aquele que provoca reverência, terror e amor ao mesmo tempo, o pai é aquele que sufoca, castra e que deve ser morto ou, no mínimo, vencido; ele é, além disso, o portador e depositário das proibições. Seu assassinato é acompanhado de culpa e veneração" (ENRIQUEZ, 1983, 31).

Como na analogia que elaboramos, estamos aqui tratando da representação simbólica do pai, da figura do pai, do aspecto que essa construção social ocupa nas

relações e interações sociais e, principalmente, na necessidade da existência da função paterna para que seja possível a existência dos filhos, ao mesmo tempo em que sua própria existência condena os filhos ao papel da dependência.

Já apontamos que, no Brasil, prevalece o poder do Clã Patriarcal, e o mesmo se dá através do predomínio das relações pessoais que se fundam na relação de dependência, ao mesmo tempo que a perpetuam. É esse o papel, como vimos, que o "colonizador" do clã patriarcal desempenha na nossa formação e desempenha na nossa realidade: agente de dependência, modelo de ação para todos (os que detêm o poder, ou estão próximos dele e os que estão distantes do poder), quanto modelo que prescinde (e necessita de) a submissão de todos. Estamos indicando aqui, também, que esse predomínio está intimamente ligado à figura e às representações da função paterna (original).

Dissemos no final do capítulo anterior, que é comum escutarmos que as pessoas no trabalho procuram o 'chefe legal', o chefe que represente a figura do pai dentro do ambiente de trabalho. Essa busca não se restringe ao ambiente de trabalho, mas pode ser observada nas mais diversas instâncias, como na relação professor/alunos, orientador/orientando dentre tantas outras. Mas, *o que se busca* na procura de uma figura que represente a função paterna em uma situação que hipoteticamente deveria ser permeada pela distância e profissionalismo (o que não se realiza dessa forma)?

Tratando dos ritos de iniciação nas sociedades tradicionais, ENRIQUEZ afirma que a ambigüidade da situação pai/filho é "insolúvel. O pai é sempre um ser que proíbe e um objeto de identificação, o filho é sempre o criador e o destruidor de seu pai. As sociedades nada podem fazer, a não ser cada uma à sua maneira, tentar lidar com esse antagonismo (e, ao mesmo tempo, esse amor) intransponível, estruturante da experiência humana¹¹⁹" (ENRIQUEZ, 1983, 212).

¹¹⁹ Analisando as cartas de Heroard, médico de Luis XIII, em que Heroard expõe as formas brutais como seu paciente espancava o próprio filho, "este exemplo permite evidenciar até que ponto o fato está em jogo (...) quantos pais martirizam cotidianamente seus filhos (...) ou simplesmente impedem-nos de viver e de se desenvolverem de maneira autônoma? Quantos professores só conseguem suportar os alunos incapazes de concepções pessoais, submissos às suas idéias e injunções?" (ENRIQUEZ, 1983, 212).

Vamos olhar com mais atenção como esse dilema é vivenciado na sociedade brasileira, retomando o modelo proposto por Calligaris, autor que procurou analisar a situação pai/filho na realidade brasileira. CALLIGARIS constrói sua análise a partir da figura do colonizador e do colono¹²⁰. O colonizador "é aquele que veio impor sua língua a uma nova terra, ou seja, ao mesmo tempo demonstrar a potência paterna (a língua do pai saberá fazer gozar um outro corpo do que o corpo materno) e exercê-la longe do pai (...) ele é o verdadeiro explorador, no fantástico equívoco que só a língua portuguesa - que eu saiba - propõe, onde explorar uma terra é ser o primeiro a conhecê-la e também arrancar os seus recursos" (CALLIGARIS, 16/7).

Por outro lado, "o colono é quem, vindo para o Brasil, viajou para outra língua, abandonando a sua língua materna¹²¹" (CALLIGARIS, 19), "o que o diferencia do colonizador parece ser a procura de um nome. Ele não vem fazer gozar a América, mas na América, se fazer um nome. Procura aqui, numa outra língua, um novo pai que interdição, certo, e de repente o reconheça" (CALLIGARIS, 20), ou simplesmente: o colonizador busca o gozo enquanto o colono busca o pai que imponha limites ao gozo, que faça dele um sujeito, em termos psicanalíticos, que lhe coloque a interdição.

Isso é mais complexo do que parece, pois ao mesmo tempo que "desde o início desse século, um maior conhecimento da criança teve como efeito essencial o pânico dos pais (...) os pais, não sabendo mais o que devem fazer, renunciaram, em muitos casos, a ocupar seus lugares na escala de gerações" (ENRIQUEZ, 1983, 213). A recusa do pai em executar a função necessária na formação da criança, a do interditor, não estaria restrito ao caso brasileiro, pois trata-se de um fenômeno mais abrangente. A 'renúncia' de exercer essa função poderia ser aceita como verdadeira, desde que em algum tempo/espço os pais soubessem exercer a interdição. ENRIQUEZ desmistifica isso, colocando que os pais nunca souberam desempenhar a função da interdição.

¹²⁰ "O certo seria dizer que, no discurso de qualquer brasileiro, seja qual for a sua história ou a sua posição social, parecem faltar o colonizador e o colono" (CALLIGARIS, 16)

¹²¹ CALLIGARIS faz a ressalva que isso vale para os portugueses também.

Em todas as sociedades, os jovens representam a força da invenção, da contestação, etc. Essa força nada tem de bom em si pois o jovem vive sob fantasma da onipotência afirma ENRIQUEZ, acrescentando que nenhuma sociedade conseguiu tratar disso serenamente, concluindo que "a criança sempre teve que passar por uma submissão mais ou menos total (...) Raros são os exemplos de pais e filhos que se vivenciam uns aos outros como complementares e não como antagonistas" (1983, 215), submissão que é colocada pelos pais na forma (em qualquer forma) que conseguem executar. Deste modo o maior ou menor conhecimento sobre o funcionamento psíquico da criança não altera a nossa dependência dessas relações.

Continuemos a análise do *que se busca* através da procura da figura paterna na realidade brasileira e no que há de peculiar aqui. Já sugerimos que existe um paralelo nas relações de dependência entre os pares pai/filho e chefe/subordinado.

CALLIGARIS acrescenta que no nosso caso, existe algo no vínculo empregatício que "ainda participe ou possa participar da escravatura" (30), indo ao encontro do que já colocamos em relação a função do trabalho escravo no Brasil através das análises de PRADO, HOLANDA e FREYRE.

Além disso, continuando com CALLIGARIS, o colono passa a imaginar, idealizar e desejar um pai a imagem a semelhança do colonizador, o que está de acordo com a ambivalência da situação pai/filho que já apresentamos, pois o "apelar para um pai sempre comporta o risco da própria escravatura: ele vai querer nos comer e precisa portanto ser comido" (CALLIGARIS, 76).

A análise desenvolvida por Calligaris é muito interessante, apresenta aspectos extremamente pertinentes mas merece alguns cuidados. Infelizmente ele exclui a figura e o papel do indígena na nossa formação, provavelmente porque, como já vimos, eles foram intencionalmente apagados de nossa historiografia e memória oficial. Mesmo que ele acrescente a figura do escravo à dicotomia colonizador/colono, e aí poderíamos inserir a figura do indígena, só poderíamos fazer isso de forma limitada, uma vez que o escravo passa a se confundir com o colono e a categoria em si se tornaria abrangente demais para comportar tantos subgrupos.

Essa ressalva é válida, também, quando olhamos a visão da criança que Calligaris tem. Ele acaba por se concentrar em demasia nas crianças das classes médias altas, nas quais estamos de acordo com sua afirmação de que "o brasil me parece como o paraíso das crianças" (CALLIGARIS, 41), desde que nos lembremos que para todas as demais crianças (a maioria) o Brasil se assemelha mais a imagem do inferno dado o descaso com que as crianças são tratadas, já nascendo excluídas e tendo somente elas mesmas para contar. A orfandade simbólica (o sentimento de) que pode ser percebido nas crianças da elite brasileira, para a maior parte é orfandade concreta mesmo, ou pelo menos de indiferença plena, semelhante a do Sr da Casa Grande em relação aos escravos.

O que parece 'saltar aos olhos' de CALLIGARIS é que "a hierarquia de idade na educação burguesa européia antecede absolutamente a hierarquia social" (CALLIGARIS, 37). Desde a forma com que as crianças burguesas brasileiras tratam os empregados domésticos, até os antecedentes históricos de nossa formação, na relação das crianças com os escravos na casa grande (lembrando que eles serviam de cavalos para os primeiros) isso é verdade: a posição de classe é muito mais importante do que a posição etária. CALLIGARIS argumenta que faltaria o ato da interdição às crianças brasileiras, mas como vimos com ENRIQUEZ a sabedoria de interditar nunca existiu em nenhum tempo/espço, cada povo "se virou" como pode nesse intuito.

CALLIGARIS está tentando ressaltar aqui que talvez o paraíso das crianças testemunhe um cuidado e uma super proteção do colonizador (que estando triste e decepcionado porque nunca encontrou o gozo que veio procurar), sonhando com o gozo que seus filhos possam ter. "Na transmissão desta esperança de gozo, o colonizador desiste como pai (...) é curioso notar que, para a criança do colonizador, ser brasileiro significaria ter que realizar o sonho paterno ou ancestral de um gozo sem limites" (CALLIGARIS, 48/9), acrescentando que isso é um desrespeito a qualquer significante paterno. Mesmo que aceitemos o abandono do papel da interdição idealizada, concluir que falta função paterna no Brasil seria ingenuidade, mesmo porque (vimos com ENRIQUEZ) essa função é sempre executada. O que fica,

então, dessa análise de CALLIGARIS, é que no Brasil sempre busca-se a *figura* paterna (o que não implica em dizer que a *função* não exista).

O que parece ser peculiar aqui, é o modelo em que busca-se a representação da figura paterna, o modelo idealizado e o que o mesmo representa. Voltemos ao CALLIGARIS: "nada estranho também que de repente o colono, na sua busca contínua de uma função paterna que lhe outorgue a filiação procurada, acabe medindo qualquer função paterna possível pelo gozo ao qual ela poderia dar acesso" (CALLIGARIS, 61). Essa afirmação se encontra no ponto em que ele está tratando da aversão, dos profissionais brasileiros que trabalham na academia, aos rótulos e afiliações à linhas de pensamento muito rígidas, concluindo que qualquer restrição ao gozo desenfreado poderia impossibilitar a identificação da figura paterna, "como se reconhecer um fiozinho de afiliação pudesse privar-nos de algum gozo" (CALLIGARIS, 74). Complexo, pois ao mesmo tempo em que ele afirma que se busca constantemente a afiliação a mesma é sempre temida e evitada.

Complexo como a situação pai/filho em si é complexa. Aqui Calligaris está ressaltando que o problema tem início com a renúncia do pai que tanto colonizador quanto colono efetuaram ao migrarem para cá. "O pai da linhagem é um nome ao qual nos liga uma dívida simbólica; deixá-lo e sair à procura de outro significa pedir filiação a alguém que - justamente por não ser ainda o nosso pai - encontraremos no real e com o qual talvez precise lidar no real para que nos acorde enfim reconhecimento simbólico. Resta então (...) a tentativa de agradar o novo pai, e o risco que esse novo pai peça *no Real* um tributo para aceitar o novo filho" (CALLIGARIS, 153).

Através das análises de Enriquez (sobre a situação pai/filho de forma geral) e da análise de Calligaris da busca do pai (da afiliação), e da resistência à interdição (expresso através do exemplo do que ocorreria na academia brasileira), podemos, agora, entender melhor o *que se busca* na procura da imagem paterna: nesse processo *de busca* os brasileiros procurariam a *figura* paterna (figura construída socialmente que se reveste na expectativa do 'paizão' que tudo permite), mas essa busca encobriria a negação da *função* paterna em seu ato primordial, a interdição.

Isso é claro na situação de ódio do Álvaro/Marcos na Chácara Cogumelo. Já apontamos que o Álvaro assumia Flávio como seu 'pai' dentro da oficina, mas afirmamos também, que o ódio que ele nutria em relação ao Marcos se assemelhava ao ódio que um filho nutre (e deve nutrir) em relação ao seu pai. Nesse sentido, Marcos e Flávio representariam figuras potenciais para a busca da figura paterna dentro dessa oficina e, por estarmos tratando de *figuras míticas*, como colocado por ENRIQUEZ, percebemos aqui a ambivalência dessas relações. Ao mesmo tempo em que o Flávio poderia, potencialmente, representar o reconhecimento que busca o filho Álvaro, essa busca seria concretizada na proteção e no cuidado da figura desse pai, numa relação em que prevalecia a ternura da imagem paterna. O Álvaro estaria buscando em Marcos mais do que isso: desejando a identificação com (e o reconhecimento de) quem poderia de fato exprimir toda a violência e ameaça que a interdição coloca para um indivíduo, coisa que o Flávio não representava (uma vez que a proteção, e não a ameaça - apesar da coexistência desses dois sentimentos - prevalecia).

A intensidade do ódio seria, então, amplificada tanto nas reações de Marcos quanto de Álvaro, pois o primeiro representaria a função paterna potencial, o que era percebido por Álvaro como uma rejeição, ao mesmo tempo em que ele rejeitaria à submissão a interdição que o Marcos colocava para que a adoção simbólica, e a interdição, se efetivasse (ao mesmo tempo que o Marcos rejeitava - não a função paterna demandada mas - a figura que o Álvaro procurava).

As imagens paternas podem se complementar, como nesse caso o faziam; e são dinâmicas, podendo aparecer de forma invertida em outras relações, como na situação em que se envolviam Marcos/Flávio e Nando: na qual o Marcos representava e assumia o papel da figura paterna (sempre idealizada), enquanto o Flávio assumia, simbolicamente, a função paterna para o Nando. Este é um dos motivos que podem explicar o medo de Nando em solicitar férias a Flávio, optando por se desligar da oficina para depois tentar retornar ao vínculo empregatício.

Essas situações parecem encontrar respaldo, também, em uma afirmação de Calligaris. "Uma vez o pai simbólico reprimido no começo da viagem, qualquer pai

que se apresente, mesmo sob pedido, com efeito aparecerá como querendo algo de nosso corpo. (...) em suma, todo mundo quer um pai simbólico que forçosamente deixou e reprimiu, e o pedido pode ser escutado só por um novo pai que, por ser novo, ainda é real e necessariamente se supõe que peça um tributo real para valer (e assim reconhecemo-nos) simbolicamente" (CALLIGARIS, 154), tributo esse que o Álvaro não estaria disposto a ceder (ou estava impedido de ceder) na troca simbólica com Marcos (da mesma forma com Nando/Flávio e aqui a projeção das figuras e das funções paternas apareceriam invertidas - e complementares - para Álvaro e Nando).

CALLIGARIS caminha para sua conclusão, dizendo em outras palavras, que o problema aqui é que "o colonizador, embora detestado por ter proposto ao colono a escravatura e não uma nação, se constitui como modelo de paternidade. Uma vez renunciado o vínculo simbólico originário, só parece possível reconhecer um pai ao qual apelar para que nos reconheça, nos traços de uma violência real que precisa pelo menos lhe supor" (CALLIGARIS, 167). A violência (e o amor) inerentes a relação pai/filho, no Brasil, dessa forma, estaria impregnado da violência da situação colonizador/colono, ou em outros termos, na relação entre escravocrata/escravizado.

Retomando o eixo no qual se constitui a sociedade brasileira proposto por PRADO, o trabalho (escravo) e a família (patriarcal), temos que essa relação funda a relação entre quem detém os meios de produção e os que são empregados para concretizar a produção. A relação de trabalho submetida ao domínio da família (HOLANDA) nos ajudaria a compreender, assim, a busca do chefe bacana, o chefe que desempenha o papel do pai. Isso explicaria, também, a reprodução da relação de dependência (o efeito cascata da dominação) que aqueles que temos como pais, desenvolvem com os outros e repassam para os colocados em posição hierárquica inferior.

A relação de dependência, que na nossa análise da formação brasileira é fundada no fato de termos sido colonizados com interesses para fora (PRADO), aspecto relativo a análise da estrutura da sociedade brasileira e que se configurou através da grande unidade de produção, desde o início, viabilizada através do trabalho escravo, na análise da superestrutura encontraria sua expressão, em termos psicanalíticos, na situação pai/filho. Dependência que se reproduz, mesmo porque o "o complexo de

édipo sofre um declínio, mas nunca desaparece (...) o indivíduo continua sendo, em certos aspectos, o menininho vulnerável e medroso" (ENRIQUEZ, 1983, 92). É possível o processo de amadurecimento e de independência, mas nesse aspecto isso é sempre relativo, e o que acontece na maior parte das vezes, é que esse menininho pode reproduzir a situação de dependência na forma em que ele a vivenciou.

"O filho sendo, ao mesmo tempo, *criador* e *rival*/potencial do pai, constitui para este uma ameaça permanente. Só sua submissão, cega e total, pode tornar essa ameaça menos inquietante e menos operante e fazer dele, um dia, um portador da lei, ao invés de portador da discórdia, um representante da comunidade ao invés de um representante do pulsional" (ENRIQUEZ, 1983, 213).

Aqui temos condição de sintetizar a analogia que temos feito entre algumas figuras que foram analisadas ao longo dessa Tese. Como vimos, o colonizador é o sujeito que migra e imprime a sua lei, submetendo todos os que encontra (inicialmente os indígenas) à sua vontade e à sua razão. Essa violência será expressa na mesma proporção do seu temor em relação ao que o outro representa, ao mesmo tempo que seu amor se expressará na proteção e nos privilégios que ele pode oferecer aos dominados dóceis, papel que foi personificado pelos jesuítas na relação com os indígenas, mas não só, pois como vimos com FREYRE, o Senhor da Casa Grande também 'adotava' os bons escravos (leia-se: os que não o ameaçavam, ou ainda, os que não lutaram - ou encontraram condições de lutar). Essa mesma ambigüidade que oculta o caráter violento e opressor de nossa formação, foi transplantada para a realidade urbana (PRADO, HOLANDA, FREYRE) e vai se instaurar na relação gestores/subordinados, seja na manufatura, seja na indústria que se consolida ou nas brechas para se procurar o chefe legal nas grandes organizações. Todas essas figuras encontram respaldo na situação pai/filho que analisamos segundo ENRIQUEZ de forma geral, e segundo (em alguns pontos) CALLIGARIS no nosso caso em específico. Assim, colonizador, escravocrata, gestor e pai parecem resumir a mesma figura que representa, no nosso caso, da imagem paterna revestida do explorador.

6.6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Começamos essa Tese (o texto) apontando o patamar que atinge o processo de exclusão social, limite máximo da desigualdade social produzida pela divisão social. O modo de acumulação em que vivemos é possível, dentre outros fatores, pela separação dos saberes intelectual/manual, separação fictícia, uma vez que esses saberes se encontram unidos em todas as pessoas, mas que na nossa sociedade, legitima diferentes formas de apropriação do excedente. Diante dos paradoxos de nossa sociedade, GAULEJAC afirma que não existe projeto coletivo possível: o desempregado, o excluído e o *manager* representariam projetos individuais (GAULEJAC E LEONETTI, 1995: CAP.2).

A experiência vivenciada na oficina de marcenaria da Chácara Cogumelo possibilitou-nos unir os saberes que há muito estão separados pela forma como a organização do trabalho está colocada em nossa sociedade. Através dessa experiência pudemos entender um pouco mais das diferenças que estão colocadas para os indivíduos que executam um trabalho e os que detém um emprego (o trabalhador parcial de Marx). Paradoxalmente essa compreensão foi possível num ambiente que proporcionava muito mais condições para as pessoas executarem um trabalho de fato, uma vez que, na marcenaria, o resultado do trabalho estava diretamente ligado a habilidade de quem o executava, a sua capacidade de antecipar mentalmente o que as mãos estariam concretizando.

Não entramos na oficina esperando encontrar isso, pelo contrário, antes de realizarmos a pesquisa de campo, imaginávamos que o trabalho na oficina seria um estágio de aprendizado para a etnografia a ser realizada numa indústria. Não entramos em campo também com hipóteses pré definidas, e isso contribui para o trabalho que você acaba de ler. Foi através do exercício do trabalho que religava os saberes manual/mental que as bases conceituais dessa Tese foram elaboradas.

Analisando as diferentes correntes de pensamento, PAGÈS (1987b) analisa as opções que alguns fazem pelo dogmatismo, outros pelos novos modismos, outros ainda se refugiam no empirismo e conclui que nenhuma dessas opções é satisfatória. Ele prefere ficar com a dialética, de Marx e de Freud, sugerindo que devemos fazer uma

suspensão teórica para podermos fazer as articulações possíveis e necessárias para a compreensão de qualquer fenômeno, no contato com o próprio objeto de investigação.

As análises que desenvolvemos foram construídas através disso. Como dissemos no início, o rumo de nossas análises foi definido após a experiência do campo.

Procuramos quebrar alguns mitos, entende-los em toda a sua complexidade, porque foram coisas que vivenciamos nessa experiência. O mundo partido e distanciado revelou-se em todos os sentidos nessa pesquisa, por isso procuramos as raízes históricas do processo de divisão social oriundos do modo de produção que prevalece em nossa sociedade. O processo de divisão está na raiz da formação do Brasil. No comando desses processos encontramos o gestor e o colonizador. Por traz dessas figuras encontramos a imagem paterna. Esses processos são sempre dinâmicos, não se cristalizam, e aqui estamos tratando da imagem paterna (e não da função).

A construção social dessa imagem (no Brasil), pela identificação que ocorre com outras figuras (o gestor e o colonizador), e pela forma como é vivenciada a situação simbólica pai/filho, apresenta claros atributos da figura do explorador.

Principalmente se lembrarmos da analogia desenvolvida com os pais dos pais, presente tanto na micro esfera, como na oficina (era o eixo mediador das relações); e numa outra expressão, no *sistema* nacional como um todo, através do foco para fornecer 'para fora' de Prado e através da estratégia de articulação com o estrangeiro de Guerreiro Ramos. Através da ação tradicional (viva) dos colonizadores e gestores, o efeito cascata de dominação se concretizaria.

Como dissemos na Introdução, uma Tese não acaba nunca, colocamos no máximo o ponto final e despachamo-la para a impressora, deixando de fora um conjunto apreciável de análises e reflexões. Além das que desenvolvemos ao longo da tese, um ponto nos chamou atenção e que merece ser indicado como orientação para futuros trabalhos.

Através da Chácara Cogumelo, descobrimos uma outra dimensão da atividade de produção artesanal. Além da importância em permitir a união dos saberes, ela aparece também como uma forma possível de geração de trabalho e de renda para as pessoas que não estão inseridas, para aquelas que foram expelidas ou para aquelas que não querem viver sobre o regime das grandes organizações.

O triplo controle que as organizações exercem, como vimos, procura lidar com as angústias que toda organização social engendra. Enriquez acrescenta que as organizações trazem os indivíduos para o espaço imaginário que instauram e tentam perpetuar, promovendo a previsibilidade de comportamentos. Isso se expressa através da vontade de modelizar, matematizar e quantificar comportamentos. O que vale é o que pode ser codificado em termos financeiros (ENRIQUEZ, 1997: 25), e o 'fazer hora' perde espaço nesse sistema, mas não na sociedade como um todo.

A realidade brasileira é muito ampla e a diversidade é, provavelmente, o que pode defini-la. Existe um espaço muito grande para atividades e, principalmente estruturas, que procurem quebrar com o império dessa quantificação de comportamentos. Quantificação que é expressa pelo exercício do controle organizacional que prevalece, ação que gera a resistência e a oposição. Na realidade brasileira esses conflitos estão presentes de forma intensa, desde a resistência indígena, até os movimentos atuais.

De acordo com CALLIGARIS, uma instância simbólica verdadeira seria aquela que permitisse a cada um *ser* e não *estar* brasileiro, o que "daria a 'brasileiro' uma significação definitivamente outra do que a proposta pelo colonizador" (CALLIGARIS, 67). Com a analogia que estamos propondo entre as figuras do gestor, do colonizador e do pai, isso implica um repensar do modelo organizacional que temos desenvolvido, voltado para fora e como vimos com GUERREIRO RAMOS, submisso aos interesses externos desde o princípio como apontado por PRADO. Submissão que no seu efeito cascata é personificada pelos pais dos pais, que no mundo organizacional é efetivada pelo poder e submissão dos gestores.

A atividade artesanal é uma saída possível, por propiciar trabalho e renda, por unificar os saberes mental/manual, e deve ser colocada seguindo o que ENRIQUEZ

denominou estrutura cooperativa de funcionamento, porque (se de fato estruturar-se assim) talvez seja a única estrutura capaz de evitar o reino da tríade gestor/colonizador/pai, voltada para fora e que perpetua o estado de dependência, da desigualdade e da exploração do ouro vermelho.

ENRIQUEZ salientou que a estrutura cooperativa: "não pode se desenvolver a não ser que os indivíduos aceitem que são neuróticos (no sentido amplo do termo), quer dizer, de estabelecer as formações de compromisso entre seus desejos e os dos outros, entre seus diversos desejos e as angústias que freiam sua inscrição social". Ele detalha, afirmando que é necessário uma certa "anormalidade" para escutar os seus próprios sentimentos e o dos outros, para admitir em si um certo caos. "É a admissão da castração simbólica e das insuficiências, sempre dolorosas e raramente ultrapassadas, que introduzem o homem na reciprocidade" (ENRIQUEZ, 1997, p.43). Em outro trabalho, o mesmo autor, afirmou que quis destacar "a força da destruição do homem em sua impossibilidade de resolver a questão da alteridade" (ENRIQUEZ, 1983: 365). Precisamos, assim, aprofundar o conhecimento sobre o tipo de personalidade que viabiliza o funcionamento da estrutura cooperativa, nas quais talvez seja possível 'procurar' relações em que a alteridade encontre espaço para emergir.

Esse talvez seja o espaço em que se possa almejar a complementariedade das relações, onde as figuras paternas e os filhos infantilizados possam ceder espaço para a construção de novos significados no trabalho.

Não estamos aqui sugerindo "a saída", não acreditamos na existência de algo que possa ser expresso assim (e uma Tese não seria o espaço para isso). Estamos somente sugerindo que a produção semi artesanal através de estruturas que almejem (e não que propague-se como tal) as características básicas da estrutura de funcionamento Cooperativa, é um dos possíveis caminhos para se buscar ultrapassar o quadro em que nos encontramos. Buscar aprofundar a compreensão dos fenômenos em todas as suas sutilezas é essencial, e diante do cenário apresentado ao longo da tese, deve-se buscar a transformação, ou pelo menos alternativas espaços como o da produção semi artesanal.

BIBLIOGRAFIA:

- ABÉLÈS, Marc. 1991. "Avoir du pouvoir politique" em SEGALIN, Martine (coord) *Jeux de Familles, paris*, Presses du CNRS.
- AGAR, Michael. 1990. "Text and Fieldwork: Exploring the excluded middle" em *Journal of Contemporary Ethnography*, vol. 19, n. 1, April/90.
- AKTOUF, Omar. 1985. *Le travail industriel contre l'homme?*, Alger, E. N. L. O. P.Univ.
- AKTOUF, Omar. 1994. "O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas", em CHANLAT, J.F. *O Indivíduo nas Organizações*, v. 2, São Paulo, Atlas.
- AKTOUF, Omar. 1996. *Administração: entre a tradição e a renovação*, São Paulo, Atlas.
- ALVESSON, M. e WILLMOT, H. 1992. *Critical Management Studies*, London, Sage.
- ALVIM, Maria R. B. 1985. *Constituição da Família e Trabalho Industrial: um estudo de trabalhadores têxteis numa fábrica com vila operária*, Tese de Doutorado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Antropologia Social da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Museu Nacional,
- ANTUNES, Ricardo. 1999. *Os sentidos do trabalho. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*, São Paulo, Boitempo.
- ARIÈS, Philippe. 1981. *A história Social da Criança e da Família*, Rio de Janeiro, Zahar.
- BANFIELD, Edward. 1965. *The moral basis of backward society*, Chicago, Free press.
- BARTH, Fredrik. 1995. "Other Knowledge and Other Ways of Knowing" em *Journal of Anthropological Research*, vol. 51, n. 1.
- BASTIDE, Roger et al. 1976. *Pesquisa Comparativa e Interdisciplinar*, Rio de Janeiro, EFGV,.
- BAUER, Michael. 1991. "De l'homme economicus au pater familias. Le patron d'entreprise entre le travail, la famille et le marché"; em SEGALIN, Martine (coord) *Jeux de Familles*, Paris, Presses du CNRS.
- BAUMAN, Zygmunt. 1998. *Work, consumerism and the new poor*, Buckingham, Open University Press.
- BELTRÃO, Jane F. 1979. *Mulheres da Castanha: Um estudo sobre o trabalho e o corpo*, Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Antropologia Social da Universidade de Brasília.
- BENENATI, Elisabetta. 1998. "Americanism and paternalism: managers and workers in the twentieth-century Italy, em *International Labor and Working-Class history*, n. 53, Spring 1998 (n. especial: patronage, paternalism, and company welfare)

- BERGER, P. e LUCKMAN, T. 1985. *A Construção Social da Realidade*, Petrópolis, Vozes.
- BERGER, Peter. 1989. *Perspectivas Sociológicas*, Petrópolis, Vozes.
- BERNARDO, João. 1979. *O inimigo Oculto: ensaio sobre a luta de classes - manifesto anti ecológico*, Porto, Afrontamento.
- BERNARDO, João. 1991. "Internacionalização dos capitalistas e nacionalismo dos trabalhadores", em *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, FGV, 31 (1), jan-mar/91.
- BEYNON, Huw. 1995. *Trabalhando para Ford*, Rio de Janeiro, Paz e Terra.
- BOLTANSKY, Luc *Les Cadres*, Paris, Les Editions de Minuit, 1982.
- BONETTI, M., CONAN, M., VAYSSIÈRES, J-J. 1991. *Development Social Urbain: strategies et methods*, Paris, L'Harmattan.
- BOURDIEU, Pierre. 1972. *Esquisse d'une théorie de la pratique, précédé de trois études d'ethnologie kabyle*, Paris, Droz, (edição de 77).
- BOURDIEU, Pierre. 1979. *La distinction – critique social du jugement*, paris, Les editions du minuit.
- BOURDIEU, Pierre. 1983. *Pierre Bourdieu: Sociologia*, (org: Renato Ortiz), São Paulo, Ática.
- BOUVIER, Pierre. 1989. *Le travail au quotidien*, Paris, PUF.
- BRANDÃO, C. R. 1974. *Peões, Pretos e Congos: relação de trabalho e identidade étnica em Goiás*, Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Antropologia Social da Universidade de Brasília.
- BRANDÃO, C. R. 1981. "Pesquisar-Participar", em BRANDÃO, C.R. (org.) *Pesquisa Participante*, São Paulo, Brasiliense.
- BRANDÃO, C. R. 1981. (org.) *Pesquisa Participante*, São Paulo, Brasiliense.
- BRANDÃO, C. R. 1984. (org.) *Repensando a Pesquisa Participante*, São Paulo, Brasiliense.
- BRAVERMAN, Harry. 1987. *Trabalho e capital monopolista*, Rio de Janeiro, Guanabara.
- BRESLER, Ricardo. 1993. *Organizações e Programas de Integração. Um Estudo sobre a Passagem*, apresentada para obtenção do título de Mestre na EAESP/FGV, 1993.
- BRESLER, Ricardo. 1995a. "Identidade e vínculos em uma oficina de marcenaria", São Paulo, EAESP/FGV, NPP.
- BRESLER, Ricardo. 1995b. "Taylor, Schmidt e a Administração", em *Revista da ESPM*, vol.2, n. 3, nov/95.

- BRESLER, Ricardo. 1997a. "A roupa surrada e o pai: etnografia numa marcenaria", em PRESTES MOTTA e CALDAS (orgs.) *Cultura Brasileira e Cultura Organizacional*, São Paulo, Atlas.
- BRESLER, Ricardo. 1997b. *Pesquisa Bibliográfica: Pesquisa Participante e Cultura Organizacional*, São Paulo, EAESP/FGV, NPP, relatório N° 2/1997.
- BRESLER, Ricardo e CALDAS, Miguel. 1993. "Imagem Institucional e o Mito da Empresa Bacana", publicado na *Revista Comunicação Empresarial*, ano 3, n. 9, 2o tri. de 1993.
- BROWN, Jonathan C. (ed) 1997. *Workers' control in latin america – 1930 – 1979*, Chapel Hill, University of North Carolina Press.
- BURRELL, Gibson. 1997. *Pandemonium: towards a retro-organization theory*, London, Sage.
- CAGLIARDIS, Pasquale. 1990. (ed.) *Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape*, Berlin, Walter de Gruyter.
- CALDAS, Miguel. 1997. "Santo de casa não faz milagre: condicionantes nacionais e implicações organizacionais da fixação brasileira pela figura do 'estrangeiro'", em PRESTES MOTTA e CALDAS (orgs.) *Cultura Brasileira e Cultura Organizacional*, São Paulo, Atlas.
- CALLIGARIS, Contardo 1997. *Hello Brazil*, São Paulo, Escuta.
- CAMARGO, Manuela e BRESLER, Ricardo. 1993. "*Uma cidade é uma cidade é uma cidade*", trabalho apresentado a Disciplina Dinâmica Urbana, ministrada pelos Profs. Regina Pacheco e Celso Daniel, na CPG da EAESP/FGV, mimeo, dez/93.
- CÂNDIDO, Antônio. 1999. "O significado de Raízes do Brasil" e "Pos Scriptum", HOLANDA, Sérgio B. *Raízes do Brasil*, São Paulo, Cia das Letras.
- CARRETEIRO, Tereza C. 1999. "A doença como projeto" em SAWAIA, Bader. (org.) *As artimanhas da Exclusão. Análise psicossocial e ética da desigualdade social*, Petrópolis, Vozes.
- CARRETEIRO, Tereza C. *Exclusion social et construction de l'identité: ces exclus en milieux 'defavourisés' au brésil e en france*, Paris, l'harmattan.
- CARVALHO, Cíntia Ávila. 1995. *Os psiconautas do atlântico sul. Uma etnografia da psicanálise*, Tese de Doutorado apresentado ao IFCH, UNICAMP.
- CASCUDO, Câmara. 1999. *Contos Tradicionais do Brasil*, Rio de Janeiro, Ediouro.
- CASTORIADIS, Cornelius. 1987. *As Encruzilhadas do Labirinto 2*, Rio de Janeiro, Paz e Terra.
- CHANLAT e DUFOUR (dir). 1985. *La rupture entre l'entreprise et les hommes*, Montreal/Paris, Ed. Quebec-Amérique / Les éditions d'organisations.
- CHAUÍ, Marilena. 2000. "Quem semeia ventos colhe tempestades"; *FSP*, 05/03/00, Caderno Mais, p.19.

- CHAVES, Luis G. M. 1973. *Trabalho e Subsistência Almofala: Aspectos da tecnologia e das relações sociais*, Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Antropologia Social da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Museu Nacional.
- CHINELLI, Filippina. 1977. *Folha no Chão. Etnografia de uma sociedade de jornaleiros*, Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Antropologia Social da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Museu Nacional, 1977 (orientador Prof. Luis de Castro Faria).
- COFFIN, Judith. 1999. "A 'standart' of living? European perspectives on class and consumption in the early 20th century", em *International Labor and working-class history*; n. 55, spring/99, cambridge university press.
- COLBARI, Antônia. 1995. *Ética do Trabalho*, São paulo, Letras e Letras.
- COLBARI, Antônia. 1996. "Imagens Familiares na cultura das organizações", em Davel e Vasconcelos (orgs.) *Recursos Humanos e subjetividade*, Petrópolis, Vozes.
- COLLINSON, David. 1993. *Managing the shop floor*, London, Sage,
- CONJUNTURA ECONÔMICA, 12/97: "As raízes de nossa guerra", coluna indicadores sociais da dezembro de 1997, vol. 51, n. 12., s/autor.
- COOPER, Eugene. 1980. *The wood carvers of hong kong. Craft production in the world capitalist periphery*, Cambridge, Cambridge University Press.
- CORRELL, Shelley. 1995. "The Ethnography of an Electronic Bar: The Lesbian Cafe" em *Journal of Contemporary Ethnography*, vol. 24, n. 3, October 1995.
- DA MATTA, Roberto. 1990. *Carnavais, Malandros e Heróis*, Rio de Janeiro, Guanabara.
- DaMATTA, Roberto. 1978. "O Ofício do Etnólogo, ou como ter anthropological blues", em NUNES, Edson (org) *A Aventura Sociológica*, Rio de Janeiro, Zahar.
- DEMO, Pedro. 1984. "Elementos Metodológicos da Pesquisa Participante", em BRANDÃO, C.R. (org) *Repensando a Pesquisa Participante*, São Paulo, Brasiliense.
- DIAS, Everardo. 1977. *História das Lutas Sociais no Brasil*, São paulo, Alfa-Ômega.
- DOWBOR, Ladislau. 1988. *A reprodução social. Propostas para uma gestão descentralizada*, Petrópolis, Vozes.
- DUARTE, Luis F. D. 1978. *As Redes do Suor: A reprodução social dos trabalhadores da produção de pescado em Jurujuba*, Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Antropologia Social da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Museu Nacional.
- DUMONT, René. 1981. *Le mal development en amerique latine: mexique, colombie et brésil*, Paris, ed. De suil.

- DUPAS, Gilberto. 1999. *Economia Global e Exclusão Social. Pobreza, emprego, estado e o futuro do capitalismo*, São Paulo, Paz e Terra.
- ECKERT, CORNELIA. 1993. *Memória e identidade. ritmos e ressonância da duração de uma comunidade de trabalho: mineiros do carvão (la grand combe, França)*, Porto Alegre, Cadernos de Antropologia, PPGAS, UFRGS.
- ECO, Umberto. (1977). *Como se faz uma Tese*, São Paulo, Perspectiva.
- EHRENBERG, Alain. 1991. *Le culte de la performance*, Calmann-Lévy.
- ELIADE, Mircea. 1989. *Origens*, Lisboa, Edições 70.
- ENCANDELA, Jonh A. 1991. "Danger at Sea: Social Hierarchy and Social Solidarity" em *Journal of Contemporary Ethnography*, vol. 20, n. 2, July 1991.
- ENGELS, Friedrich. 1980. "A origem da família, da propriedade e do estado", em ENGELS et ali *O papel da cultura nas ciências sociais*, Porto Alegre, Ed. Villa Martha.
- ENGELS, Friedrich. 1986. *A situação da classe trabalhadora na Inglaterra*, São Paulo, Global ed.
- ENRIQUEZ, Eugène. 1974. "Imaginário Social, Recalcamento e Repressão nas Organizações", em *Revista Tempo Brasileiro*.
- ENRIQUEZ, Eugène. 1993. *Da Horda ao Estado*, Rio de Janeiro, Jorge Zahar.
- ENRIQUEZ, Eugène. 1997. *Les Jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Paris, Desclée de Browner, 1997.
- FALS BORDA, Orlando "Aspectos teóricos da Pesquisa Participante", em BRANDÃO, C.R. (org) *Pesquisa Participante*, op. cit
- FALS BORDA, Orlando. 1981. "Aspectos teóricos da Pesquisa Participante", BRANDÃO, C. R. (org.) *Pesquisa Participante*, São Paulo, Brasiliense.
- FAORO, Raymundo. 1976. *Os donos do poder, vol.1*, Porto Alegre, ed. Globo.
- FERREIRA, Jorge. 1997. *Trabalhadores do Brasil*, Rio de Janeiro, ed. FGV.
- FERRER, Florencia. 1998. *Reestruturação Capitalista*, Saso Paulo, ed. Moderna.
- FINE, G. e MARTIN, D. 1990. "A Partisan View" em *Journal of Contemporary Ethnography*, vol.19, n. 1, April 1990.
- FINE, Gary A. 1993. "Ten Lies of Ethnography: Moral dilemmas of field research" em *Journal of Contemporary Ethnography*, vol. 22, n. 3, October 1993.
- FLEURY, M. T. e FISCHER, R. M. (org) 1990. *Cultura e Poder nas Organizações*, São Paulo, Atlas.
- FORD, Henry. 1964. *Os Princípios da Prosperidade*, Rio de Janeiro, Liv. Freitas Bastos, 1964. (publicado em coletânea de 3 livros, intitulada: Minha Vida e minha Obra).
- FORRESTER, Viviane. 1997. *O Horror Econômico*, SP, UNESP, 1997.

- FOUCAULT, Michel. 1989. *Microfísica do poder*, Rio de Janeiro, Graal.
- FRANÇA, Willian. 2000. "Igreja pedirá perdão a índios e negros", em *Folha de São Paulo*, 24/02/00, p.1-12.
- FREITAS, Maria Ester. 1999. *Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma*, Rio de Janeiro, ws. FGV.
- FREYRE, Gilberto. 1989. *Casa-Grande e Senzala*, Rio de Janeiro, Record.
- FRIEDMAN, Raymond A. 1989. "Interaction Norms as Carriers of Organizational Culture: A study of labor negotiations at International Harvester" em *Journal of Contemporary Ethnography*, vol.18, n. 1, April 1989.
- FURTADO, Celso. 1963. *Desenvolvimento e Subdesenvolvimento*. Rio de Janeiro, Ed Fundo de Cultura.
- GAJARDO, M. 1984. "Pesquisa Participante: Propostas e Projetos", em BRANDÃO, C.R. (org) *Repensando a Pesquisa Participante*, São Paulo, Brasiliense.
- GAULEJAC, V. de, BONETTI, M. e FRAISSE, J. 1989. *L'ingénierie Sociale*, Paris, Syros Alternatives.
- GAULEJAC, Vincent de, Léonetti, Isabel T. (dir) 1995. *La lutte des places: insertion et desinsertion*, Marseille, hommes et perspectives/Paris, Desclée de Brownes.
- GAULEJAC, Vincent de. 1996. *Les sources de la honte*, paris, desclée de Brouwer.
- GAULEJAC, Vincent. 1987. *La Nèvrose de classe: trajetoire sociale et conflits d'identité*. Paris, Hommes et Groupes Ed.
- GEERTZ, Clifford. 1989. *A Interpretação das Culturas*, Rio de Janeiro, Guanabara, 1989.
- GIDDDENS, Anthony. 1975. "Power, the dialectic of control and class structuration", em ESLAN, G., SALAMAN, G. e SPEAKMAN, M. (eds.) *People and work*, Edinburgh, Homes McDougall.
- GOFFMAN, Erving. 1985. *A representação do eu na vida cotidiana*, Petrópolis, Vozes.
- GOFFMAN, Erving. 1989. (transcrito por Lyn Lofland) "on fieldwork", em *Journal of Contemporary Ethnography*, vol. 18, n. 2, july 1989.
- GOFFMAN, Erving. 1989. *Estigma. Notas sobre a manipulação da identidade deteriorada*, Rio de Janeiro, Guanabara, 1989.
- GORDON, D., EDWARDS, R. e REICH, M. 1986. *Segmented Work, divided Workers*. Teh historical transformation of labour in the United States, London, Cambridge Univ. Press.
- GORZ, Andre. 1993. "La crise du travail et de la societ  ", *Revue Partage*, n.79, mars/93,
- GOTTSCHALK, Simon. 1995 "Ethnographic fragments in Postmodern Spaces" em *Journal of Contemporary Ethnography*, vol. 24, n. 2, July 1995.

- GRUN, Roberto. 1990. *A Revolução dos Gerentes Brasileiros*, Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social da Unicamp.
- GUEBEL, Cláudia. 1993. *Os estatutos dizem, mas outra coisa é a realidade: estudo de uma cooperativa de pescadores do litoral argentino*, Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Antropologia Social da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Museu Nacional, 1993 (orientador Prof. Moacir Palmeira).
- GUEBEL, Cláudia. *Os estatutos dizem, mas outra coisa é a realidade: estudo de uma cooperativa de pescadores do litoral argentino*, Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Antropologia Social da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Museu Nacional.
- GUEDES, Simoni L. 1992. *Jogo de Corpo: um estudo de construção social de trabalhadores*, Tese de Doutorado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Antropologia Social da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Museu Nacional.
- GUERREIRO RAMOS, Alberto. 1983. *Administração e Contexto Brasileiro*, Rio de Janeiro,, ed. FGV.
- GUERREIRO RAMOS, Alberto. 1989. *A Nova Ciência das Organizações*, Rio de Janeiro, Ed Fgv.
- HEARN, Jeff et alii. (ed) *The Sexuality of Organization*, London, Sage, 1992.
- HELOANI, Roberto. 1996. *Organização do trabalho e administração*, São paulo, Cortez.
- HEMMING, John. 1978. *Red Gold. The conquest od the brazilian indians.*, London, MacMillan.
- HOBSBAWM, E.J. 1995. "guessing about global change" em *International Labor and Working-Class history*, n. 47, spring 1995, pp1-23). Numero especial: scholarly controversy: global flows of labor and capital).
- HOGGART, Richard. 1970. *La culture du pauvre. É tude sur le style de vie des classes populaires en anglaterre*. Paris, Les Editions De Minuit (título original: The Uses Of Literacy, 1957).
- HOLANDA, Sérgio B. 1999. *Raízes do Brasil*, São Paulo, Cia das Letras.
- HOMANS, George. 1979. "O comportamento humano na Western Eletric", em BALÇÃO, Y. e CORDEIRO, L. (ed) *O comportamento humano na empresa – uma antologia*, Rio de Janeiro, ed. FGV.
- HUGHES, Everett. 1971. *The Sociological Eye*, Chicago, Aldine.
- IOKOI, Zilda M.G. 1989. *Lutas Sociais na América Latina*, Porto Alegre, mercado Aberto.

- JACKSON, Jean E. 1990. "Deja Entendu: The Liminal Qualities of Anthropological Field Notes" em *Journal of Contemporary Ethnography*, vol. 19, n. 1, April 1990.
- JODELET, Denise. 1999. "Os processos psicossociais da exclusão" em SAWAIA, Bader. (org.) *As artimanhas da Exclusão. Análise psicossocial e ética da desigualdade social*, Petrópolis, Vozes.
- JUNKER, Buford. 1971. *A Importância do Trabalho de Campo*, Rio de Janeiro, Lidador, 1971.
- SATOSHI, Kamata. 1985. *Japão: a outra face do milagre*, São Paulo, Brasiliense.
- KERLINGER, Fred 1980. *Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais. Um tratamneto Conceitual*, São Paulo, EPU/EDUSP.
- KLING, Blair B. 1998. "paternalism in indian labor: the tata iron and steel company of jamshedpur, em ILWCH (*International Labor and Working-Class history*), n. 53. Spring/98.
- KOLB, Deborah M. e BARTUNEK, Jean M. (org) 1992. *Hidden Conflict in Organizations*, Newbury Park, Sage.
- KROHN-HANSEN, Christian. 1994. "The Anthropology of Violent Interaction" em *Journal of Anthropological Research*, vol. 50, n. 4, 1994.
- KURZ, Robert. 1993. *O Colapso da modernização*, São paulo, Paz e Terra, 1993.
- LAPLANTINE, François. 1988. *Aprender Antropologia*, São Paulo, Brasiliense, 1988.
- LARAIA, Roque. 1988. *Cultura. Um conceito Antropológico*, Rio de Janeiro, Jorge Zahar.
- LATOUR, Bruno e WOOLGAR, Michel. 1998. *La vie de laboratoire. La production de faits scientifiques*, Paris, Ed. La Découverte.
- Le BOTERF, Guy 1984. "Pesquisa Participante: propostas e reflexões metodológcas", em BRANDÃO, C.R. (org) *Repensando a Pesquisa Participante*, São Paulo, Brasiliense.
- LÉVI-STRAUSS, Claude. 1970. *O Pensamento Selvagem*, Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro.
- LIMA, Marcelo A. C. 1994. *Os Melhores Filhos do Povo: Um estudo ritual e do simbólico numa organização comunista. O caso do MRB*, Tese de Doutorado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Antropologia Social da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Museu Nacional.
- LIMA, Roberto K. 1978. *Pescadores de Itaipu: a pescaria de tainha e a produção ritual da identidade social*, Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Antropologia Social da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Museu Nacional.
- LINDSTROM, L. e WHITE, G.M. 1995. "Anthropology's New Cargo: Future Horizons", em *Ethnology*, vol. 34, n. 3, Summer 1995.

- LINHART, 1978. *Robert Greve na Fábrica*, Rio de Janeiro, Paz e Terra.
- LOBUT, Rosa M. 1979. *A Palavra Mágica Dzi: uma resposta difícil de se perguntar (a vida cotidiana de um grupo teatral)*, Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Antropologia Social da Unicamp.
- LOYOLA, Maria A. R. 1972. *Trabalho e Modernização na Indústria Têxtil. Um estudo de caso sobre atividades operárias em Minas Gerais*, Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Antropologia Social da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Museu Nacional.
- MAGALHÃES, P. 1983. *As lutas sociais dos trabalhadores urbanos*, Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Antropologia Social da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Museu Nacional.
- MANYONI, Joseph R. 1983. "Eager visitor, Reluctant Host: The Anthropologist as Stranger" em *Anthropologica*, vol. 25, n. 2, 1983.
- MARINHO, Pedro. 1980. *A Pesquisa em Ciências Humanas*, Petrópolis, Vozes.
- MARKUS, Gyorgy. 1993. "Culture: The Making and the Make-Up of a Concept (an essay in historical semantics)" em *Dialectical Anthropology*, vol. 18, n. 1, 1993.
- MARTINS, Paulo E. M. 1999. *A reinvenção do Sertão: organização social e poder na comunidade do Belo Monte (Canudos, 1893 - 1897)*, Tese de Doutorado, São Paulo, EAESP/FGV.
- MARX, Karl. 1984. *O Capital. Crítica da economia política* (livro 1, o processo de produção do capital. Volume 1). São Paulo, Difel.
- McCALL, G. e SIMMONS, J. L. (ed) 1969. *Issues in Participant Observation*, Reading, Addison-Wesley, 1969.
- MELLO, Alex F. 1999. *Marx e a globalização*, São paulo, Boitempo.
- MELLO, Silvia L. 1999. "A violência Urbana e a exclusão de jovens" em SAWAIA, Bader. (org.) *As artimanhas da Exclusão. Análise psicossocial e ética da desigualdade social*, Petrópolis, Vozes.
- MOBERG, Mark. 1997. *Myths of ethnicity and nation: immigration, work and identity in the belize banana industry*, Knoxville, University Of Tennessee Press.
- MONTERO, Paula. 1991. "Reflexões sobre uma Antropologia das Sociedades Complexas" em *Revista de Antropologia*, USP, vol. 34, 1991.
- MOORE, David C. 1994. "Anthropology is Dead, Long Live Anthro(a)pology" em *Journal of Anthropological Research*, vol. 50, n. 4, 1994.
- MORELLI, Rita de C. L. 1988. *Indústria Fonográfica: relações sociais de produção e concepções acerca da natureza do trabalho artístico*,

Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Antropologia Social da Unicamp.

MORGAN, Gareth. 1986. *Images of Organizations*, Beverly Hills, Sage.

MOSCOVICI, Serge. 1998. *La Machine à Faire les Dieux. Sociologie e psicologia*; Paris, Fayard.

MULCAHY, Aogán. 1995. "Headhunter or Real Cop? Identity in the world of internal affairs office" em *Journal of Contemporary Ethnography*, vol. 24, n. 1, April/95.

NARAYAN, Kirin. 1993. "How Native is a 'Native' Anthropologist?" em *American Anthropologist*, vol. 95, n. 3, September 1993.

NERY, Paulo R. A. 1990. *Idiotas Metodológicos: a antropologia da construção social*, Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Antropologia Social da Universidade de Brasília.

NEVES, Delma P. 1997. *Crescentes e Minguantes. Estudo das formas de subordinação dos lavradores da cana ao capital*, Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Antropologia Social da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Museu Nacional.

NIETZSCHE, F. W. 1991. "Para além do bem e do mal" em *Obras Completas*, São Paulo, Nova Cultural, vol. 2.

NUNES, Edson de Oliveira (org) 1978. *A Aventura Sociológica*, Rio de Janeiro, Zahar, 1978.

O'NEIL, Norman. 1989. "The Symbolic Interaction of Industrial Work Groups: a study in social anthropology" em *Dialectical Anthropology*, vol. 14, n. 4, 1989.

OESP. 11/01/00 "Artesanato cresce e ganha profissionalismo", São Paulo, OESP, , pn1.>

PAGÈS, Max et alii. 1987. *O poder das Organizações*, São Paulo, Atlas, 1987.

PAGÈS, Max. 1987. "Prefácio" em GAULEJAC, Vincent. *La Nèvrose de classe: trajectoire sociale et conflits d'identité*. Paris, Hommes et Groupes Ed.

PAGET, Marianne A. 1990. "Performing the Text" em *Journal of Contemporary Ethnography*, vol.19, n. 1, April /90.

PAUGAM, Serge. 1999. "O enfraquecimento e a ruptura dos Vínculos Sociais" em SAWAIA, Bader. (org.) *As artimanhas da Exclusão. Análise psicossocial e ética da desigualdade social*, Petrópolis, Vozes.

PECK, Gunther. 1998. "Divided loyalties: immigrant padrones and the evolution of industrial paternalism in north america", in ILWCH (*International Labor and Working-Class history*), n. 53. Spring 1998 (49- 68).

PEREIRA, José Carlos. 1967. *Estrutura e expansão da Indústria de São Paulo*, São Paulo, Cia Ed. Nacional.

- PINHEIRO, Liliana. 1999. "Brasil já é o terceiro país em numero de desempregados", *OESP*, 27/01/99, p. B5.
- POGREBIN, Mark R. e POOLE, Eric D. 1988. "Humour in the Briefing Room: a study of the strategic Uses of Humour among Police" em *Journal of Contemporary Ethnography*, vol.17, n. 2, July 1988.
- PRADO JR, Caio. 1994. *Formação do Brasil Contemporâneo*, São Paulo, Brasiliense, 1994.
- PRESTES MOTTA, Fernando, C. 1986a. *Organização e Poder*, São Paulo, Atlas, 1986.
- PRESTES MOTTA, Fernando C. 1986b. *Teoria das Organizações*. Evolução e crítica, São Paulo, Pioneira.
- PRESTES MOTTA, Fernando C. 1991. "Organizações: Vínculo e Poder", em *Revista de Administração de Empresas*, 31(3), 1991.
- PRESTES MOTTA, Fernando C. 1996. "Cultura nacional e cultura organizacional" em Davel e Vasconcelos (orgs.) *Recursos Humanos e subjetividade*, Petrópolis, Vozes.
- PRESTES MOTTA, F., SUGO, A. e Bresler, R. 1992. *Alienist and Alienated: on Organisational Judgement*, apresentado na X SCOS, Lancaster, Inglaterra.
- PRESTES MOTTA, Fernando C. e ALCADIPANI, Rafael. 1999. "Jeitinho brasileiro, controle social e competição", em *Revista de Administração de Empresas*, 39(1), jan-mar/99.
- RIBEIRO, Darcy. 1995a. *O Povo Brasileiro. A formação do sentido do Brasil*, São paulo, Cia das Letras.
- RIBEIRO, Darcy. 1995b. *O Brasil como problema*, Rio de Janeiro, Francisco Alves.
- RICHARDSON, Laurel 1990. "Narrative and Sociology" em *Journal of Contemporary Ethnography*, vol. 19, n. 1, April 1990.
- RINEHART, James W. 1978. "Contradictions of Work-Related Attitudes and Behaviour: an interpretation" em *The Canadian Review of Sociology and Anthropology*, vol. 15, n. 1, February 1978.
- RITZER, George. 1996. *The McDonaldization of society*,
- RODRIGUES, Débora D. 1995. *O Reino da Solidão: uma etnografia da vida sem clausura das monjas carmelitas descalças*, Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Antropologia Social da Universidade de Brasília.
- ROTHSCHILD, J. e MARJUKK, O. 2000. "Obscuring but not reducing managemnt control", Working Paper, Depto. Of Sociology, Virginia Polytecnic Inst.
- RUBEL, Paula e ROSMAN, Abraham. 1994. "The Past and the Future of Anthropology" em *Journal of Anthropological Research*, vol. 50, n. 4, 1994.

- RUBEN, Guillermo et al. 1999. *Cultura Empresarial Brasileira: estudo comparativo entre empresas públicas, privadas e multinacionais*, Relatório de Pesquisa FAPESP.
- SABOIA, João. 1995. Tendências do mercado de trabalho metropolitano: des(assalariamento) da mão de obra e precarização das relações de trabalho" em RIBEIRO, L.C. e SNTOS JR, O. A. (orgs.) *Globalização, fragmentação e reforma urbana*, RJ, civilização brasileira, 1995.
- SAINSALIEU, Renaud. 1977. *L'Identité au travail*, Paris, Press de la Fondation nationale de Sciences Politiques.
- SALAMA, Pierre. 1999. *Pobreza e exploração do trabalho na américa latina*, São Paulo, Boi Tempo ed.
- SALAMAN, Graeme. 1979. *Work Organisations*, London, Longman Group.
- SALE, Patrick. 1999. *Inimigos do futuro. A guerra dos luditas contra a revolução industrial e o desemprego*, Rio de Janeiro, Record.
- SALVADOR, Juan (coord) 1987. *Organisation et Management en Question(s)*, Paris, L'Harmattan, 1987.
- SASSEN, Saskia. 1998. *As cidades na economia mundial*, São apulo, studio nobel, 1998.
- SAWAIA, Bader. "Exclusão ou inclusão perversa" em SAWAIA, Bader. (org.) *As artimanhas da Exclusão. Análise psicossocial e ética da desigualdade social*, Petrópolis, Vozes, 1999.
- SAYAGO, Doris A. V. 1994. *O Infernato: a reprodução de um grupo no colégio militar de Brasília*, Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Antropologia Social da Universidade de Brasília.
- SCHRADER, Achin. 1974. *Introdução a Pesquisa Social Empírica*, Porto Alegre, Globo/EdUFRS, 1974.
- SCHWARTZ, O. 1990. *Le monde privé des ouvriers. Hommes et femmes du nord*. Paris, PUF.
- SCHWARTZMAN, Helen. 1993. *Ethnography in Organizations*, Newburry Park, Sage.
- SEGNINI, Liliana. 1990. "Sobre a Identidade do Poder nas relações de trabalho, em FLEURY, M. T. e FISCHER, R. M. (org) *Cultura e Poder nas Organizações*, São Paulo, Atlas.
- SELLTIZ, WRIGHTSMAN e COOK 1987. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais, vol 1*, São Paulo, EPU, 1987.
- SEVCENKO, Nicolau. 1985. "As muralhas invisíveis da babilônia moderna", em *Óculum*, n.1, ano 2, ago/95.
- SHIRTS, Mathew. 2000 "meu jantar com Jimmy carter", *OESP*, 15/01/00, p.C2.
- SHORTER, E. 1976. *The making of modern family*, New York, Basic Books Inc.

- SHULMAN, David. 1994. "Dirty Data and Investigative Methods: Some lessons from Private detective work" em *Journal of Contemporary Ethnography*, vol. 23, n. 2, July 1994.
- SIEVERS, Burkard. 1990. "The diabolization of death: some thoughts on the obsolescence of mortality in organization theory and practices", em HASSARD, John e PYM, Denis (ed) *The Theory and Philosophy of Organizations*, Routledge.
- SIEVERS, Burkard. 1990a. "Além do sucedâneo da motivação", em BERGAMINI e CODA (orgs.), *Psicodinâmica da vida organizacional*, São Paulo, Pioneira.
- SIEVERS, Burkard. 1994. *Work, Death and Life Itself - Essays of Management and Organization*, Berlin, Walter de Gruyter.
- SILVEIRA, Sílvia F.B. 1992. *Obter Resultados através de Pessoas: Razão instrumental e indivíduo nos administradores de empresas*, Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Antropologia Social da Unicamp, 1992.
- SIMÕES, Júlio A. 1990. *A política da Participação: uma etnografia da primeira gestão municipal do PT em Diadema*, Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Antropologia Social da Unicamp, 1990.
- SMITH, Adam. 1986. *Uma investigação sobre a natureza e causas da Riqueza das Nações*, Rio de Janeiro, Ediouro.
- SMITH, Andrea L. 1994. "Colonialism and the Poisoning of Europe: Towards an Anthropology of Colonists" em *Journal of Anthropological Research*, vol. 50, n. 4, 1994.
- SMITH, Michael F. 1995. "The Cultural Politics of Co-operation: An American Corporation and a Papua New Guinea Village", em *Ethnology*, vol. 34, n. 3, Summer 1995.
- SOARES, Simone S. F. 1992. *O Jogo do Bicho: a saga de um fato social brasileiro numa abordagem antropológica*, Tese de Doutorado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Antropologia Social da Universidade de Brasília, 1992 (orientador Prof. José J. Carvalho).
- SPRADLEY, James. 1980. *Participant Observation*, New York, Holt-Rinehart-Winston.
- STRAUSS, A. et alii 1969. "The process of field work", em McCALL, G. e SIMMONS, J. (ed) *Issues in Participant Observation*, Reading, Addison-Wesley.
- TAYLOR, Frederick. 1978. *Princípios da Administração Científica*, São Paulo, Brasiliense, 1978.
- TEIXEIRA, Ib. 1997. "Como se distribui a renda do mundo" em *Conjuntura Econômica*, maio/97, ano 51, n. 5:
- TEIXEIRA, Ib. 1998. "O fantástico custo da violência no Brasil", em *Conjuntura econômica*, abril/98, vol.52, n.4.

- THIOLLENT, Michel *Crítica Metodológica, Investigação Social e Enquete operária*, São Paulo, Polis, 1980.
- THIOLLENT, Michel. 1980. *Crítica Metodológica, Investigação Social e Enquete operária*, São Paulo, Polis.
- THIOLLENT, Michel. 1997. *Pesquisa - Ação nas Organizações*, São Paulo, Atlas, 1997.
- THOMAS, Robert J. 1993. "Interviewing Important People in Big Companies" em *Journal of Contemporary Ethnography*, vol. 22, n. 1, April 1993.
- TILLY, Charles. 1995. "Globalizations threatens labor's rights" em *International Labor and Working-Class history*, n. 47, spring 1995, numero especial: scholarly controversy: global flows of labor and capital.
- TOLICH, Martin B. 1993. "Alienating and Liberating Emotions at Work: Supermarket Clerks' Performance of Customer, Service" em *Journal of Contemporary Ethnography*, vol. 22, n. 3, October.
- TORRES, João B. M. 1994. *As Folhas do Mal: Espectros da antropologia na imprensa*, Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Antropologia Social da Universidade de Brasília,
- TUCHMAN, Gaye e LEVINE, Harry G. 1993. "New York Jews and Chinese Food" em *Journal of Contemporary Ethnography*, vol. 22, n. 3, October 1993.
- TURNER, Victor. 1974. *O Processo Ritual. Estrutura e Anti-Estrutura*, Petrópolis, Vozes.
- VAN GENNEP, Arnold. 1978. *Os Ritos de Passagem*, Petrópolis, Vozes, 1978.
- VAN MAANEM, John. 1990. "Great Moments in Ethnography: an editor's introduction" em *Journal of Contemporary Ethnography*, vol. 19, n. 1, April 1990 (número especial).
- VÉRAS, Maura. 1999. "Exclusão Social - um problema brasileiro de 500 anos (notas preliminares)" em SAWAIA, Bader. (org.) *As artimanhas da Exclusão. Análise psicossocial e ética da desigualdade social*, Petrópolis, Vozes.
- WANDERLEY, Mariangela B. 1999. "refletindo sobre a noção de exclusão" em SAWAIA, Bader. (org.) *As artimanhas da Exclusão. Análise psicossocial e ética da desigualdade social*, Petrópolis, Vozes.
- WEBER, Florence. 1989. *Le travail à-côté. Étude d'ethnographie ouvrière*, Paris, I. N. de la R. Agronomique/ed. De L'EHESS,.
- WEBER, Max. 1991. *Economia e Sociedade*, Brasília, EdUNB.
- WEBER, Max. 1999. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*, São Paulo, Pioneira.
- WEIL, Simone. 1979. *A Condição Operária*, Rio de Janeiro, Paz e Terra.
- WRIGHT, Susan (ed) 1994. *Anthropology of organizations*, London, Routledge.

SÍTIOS citados:

www.febraban.br (consulta realizada em março/00)

www.Ibge.gov.br (consulta realizada em fevereiro/00)

FILMES citados:

BODANSKI, Laís e BOLOGNESI, Luis. Documentário: *Cine Mambembe: o cinema descobre o Brasil.*

HIRSZMAN, Léon. Documentário: *O ABC da greve.*

APÊNDICE: ANÁLISE METODOLÓGICA¹²²

No início dessa jornada do Doutorado, pretendíamos utilizar o método etnográfico, imaginando que assim estivéssemos definindo um método preciso e delimitado. Pura ingenuidade do olhar estrangeiro do administrador em relação a antropologia, olhar que simplifica a complexidade do debate acerca da metodologia no campo cultural. O objetivo básico dessa escolha era (e sempre foi ao longo do doutorado) o de tentar minimizar a distância que existe entre as práticas sociais existentes dentro das organizações (a realidade), e a forma como essa é retratada na literatura organizacional, com bem coloca AKTOUF, as "visões ou representações" (1994, p.47) que se produz da realidade organizacional, um discurso que não encontra respaldo na realidade e que cumpre uma função ideológica em busca da harmonização das relações.

Desde os primeiros momentos em que esse projeto se esboçou, a nossa intenção era a de pesquisar um grupo profissional que trabalhasse na base de uma pirâmide organizacional, fazendo a coleta de dados (necessária para as análises e reflexões dessa Tese) através do convívio com esses profissionais, e além disso, expondo o pesquisador a todo tipo de situação que o objeto (sujeito) de análise está exposto diariamente. Essa opção se baseava, principalmente, na desconfiança da limitação que entrevistas e observações colocam para a investigação do fenômeno cultural, queríamos com essa opção minimizar o impacto da fachada da representação dos indivíduos, pois "a representação de um indivíduo acentua certos aspectos e dissimula outros" (GOFFMAN, 1959, p67).

Toda relação social implica em algum patamar de representação da identidade¹²³ própria dos indivíduos, a fim de projetar uma imagem para o seu interlocutor. Estamos utilizando aqui a análise desenvolvida por Goffman, para quem *representação* é "toda atividade de um indivíduo que se passa num período caracterizado por sua presença contínua diante de um grupo particulares de observadores", e *fachada* como sendo especificamente "o equipamento expressivo de tipo padronizado intencional ou inconscientemente empregado pelo indivíduo durante a sua representação" (GOFFMAN, 1959: p. 29).

Se em todas as situações representamos, o que o método (que acreditávamos ser) etnográfico poderia nos oferecer como vantagem em relação as entrevistas (mesmo que realizadas em profundidade)? Através do convívio prolongado com os indivíduos objetos de nossa análise, teríamos melhores condições de diferenciar o que seria a identidade e a imagem representada, pois a mobilização de um indivíduo para um comportamento de fachada tende a se enfraquecer com o tempo, com a conquista da intimidade ou mesmo pela distração do indivíduo a partir do momento em que o pesquisador passa a ser aceito como algo pertencente ao campo da observação (na verdade o campo de atuação do indivíduo), e não como um ser totalmente estranho ou estrangeiro.

¹²² Este apêndice foi elaborado a partir de uma pesquisada realizada com o apoio do NPP da EAESP/FGV, e partes do texto presente foram publicados no relatório final dessa pesquisa (BRESLER, 1997b).

¹²³ Identidade que em última instância diferencia os indivíduos entre si, conferindo-lhes uma marca de unicidade para o seu interlocutor, que em situações de distância entre o pesquisador e o objeto de análise, pode ocorrer generalização dos indivíduos através de um retrato homogêneo.

Diante de todo o material que pesquisamos, optamos por dividir esse Apêndice em três partes: uma relativa a análise geral da metodologia, em que procuramos apontar o método que utilizamos no quadro referencial da etnografia; a segunda, que procura reunir os principais estudos encontrados na literatura que utilizaram esse método (revisão bibliográfica); e a terceira e última parte procura contribuir para o desenvolvimento do método na administração, através de reflexões a respeito da etnografia e de nossa própria experiência no campo.

1. O método - visão geral

Com o aprofundamento da pesquisa em relação ao método etnográfico descobrimos que o mesmo serve para designar muitos tipos de pesquisa dentro da antropologia social, existem etnografias que são desenvolvidas basicamente em cima de entrevistas, outras que se fundamentam em cima desde a combinação entre observações e entrevistas (RUBEN; CARVALHO), passando pelo uso restrito de entrevistas (COOPER; ALVIM; LOYOLA; TOLICH; YOUNT), até as que concentram-se exclusivamente na análise documental (ECKERT) ou a que realizou uma etnografia 'virtual' em um "café eletrônico" (CORRELL).

Assim, apesar de ser adequado afirmar que esse trabalho é uma pesquisa etnográfica, isto não define em si as especificidades do método que pretendíamos utilizar e que adotamos, lembrando que o nosso objetivo era o de investigar um grupo profissional através de nossa inserção nesse grupo (da forma mais próxima possível do que se pode entender) como sendo "um deles", e não através de entrevistas, observações ou consulta a documentos.

Dentre todos os métodos que investigamos, o que mais se enquadrava a abordagem que procurávamos foi a do método da Pesquisa Participante (PP). Novamente, encontramos dentro dessa escolha, uma grande polêmica a respeito dos diferentes tipos de abordagem que a PP envolve. Após uma primeira análise da bibliografia sobre o tema encontramos uma grande variedade de conceitos que aparentemente se remetem a este método, bem como duas formas (distintas) de entendê-lo.

"Observação Participante, Investigação Alternativa, Pesquisa Participante, Investigação Participativa, Auto-senso, Pesquisa Popular, Pesquisa dos Trabalhadores, Pesquisa-Confronto... O leitor atento deve ter percebido que de escrito para escrito mudam os nomes daquilo que, na verdade, procede de origens, práticas e preocupações muito próximas e parece apontar para um mesmo horizonte" (BRANDÃO, 1981, p.15).

Apesar desta constatação, Brandão está tratando de um método diferente do que queremos utilizar. O que este autor e diversos outros chamam de Pesquisa Participante enfatiza a participação do pesquisado na formulação de soluções dos problemas enfrentados pelo grupo analisado. Vale a pena vermos mais de perto outra definição nesta mesma linha, para então diferenciarmos isso do método que utilizamos:

"É um processo de pesquisa no qual a comunidade participa na análise da própria realidade, com vistas a promover uma transformação social em benefício dos participantes, que são oprimidos. Portanto é uma atividade de pesquisa, educacional

e orientada para a ação. Em certa medida a tentativa da PP foi vista como uma abordagem que poderia resolver a tensão contínua entre o processo de geração do conhecimento e o uso deste conhecimento, entre o mundo 'acadêmico' e o 'real', entre intelectuais e trabalhadores, entre ciência e vida."¹²⁴

Desta definição elaborada por Grossi em um encontro no Canadá em 1977, fica claro os aspectos voltados para a educação e para a ação. Este método, que passaremos a chamar de Pesquisa-Ação (PA) tem uma forte influência do pesquisador colombiano FALS BORDA¹²⁵, e vem sendo utilizado junto a camponeses, analfabetos, operários e todo tipo de comunidade marginalizada no nosso sistema a fim de promover a emancipação desses grupos.

A PA é um método extremamente interessante de se transformar a realidade e em projetos futuros pretendemos seguir essa orientação, contudo para os fins dessa Tese (mais voltado para aprofundar a compreensão da realidade da base organizacional brasileira) o método da PP se mostrou mais adequado.

A PA pressupõe a participação do grupo pesquisado na busca da solução dos problemas, na transformação de sua realidade, participando conscientemente da construção do conhecimento (talvez venha daí a confusão dos termos). A PA é uma forma de PP. Parte do mesmo princípio, isto é, os dados são coletados junto ao sujeito que é o objeto da pesquisa, o conhecimento é adquirido junto ao pesquisado, e diferencia-se da Pesquisa Participante (*strictu sensu*) pois envolve uma estratégia de ação que visa transformar a realidade.

Isto parece ser bem diferente da atitude que Malinowski inaugurou ao ir para as ilhas Trobriand. O interesse do etnólogo não era o de transformar aquela realidade, mas de aprender junto ao grupo a sua forma de vida. Em geral não é interesse dos Antropólogos transformar a realidade que analisam¹²⁶. Na PP o grupo pesquisado não é mobilizado em torno de objetivos específicos, sendo deixado as suas atividades comuns, como bem indica Thiollent, ao colocar a sua definição de PP:

"Diversos autores concebem a PP como uma técnica de 'observação participante' que foi elaborada principalmente no contexto da pesquisa antropológica ou etnográfica. Trata-se de estabelecer uma adequada participação dos pesquisadores dentro dos grupos observados, de modo a reduzir a estranheza recíproca. Os pesquisadores são levados a compartilhar, pelo menos superficialmente, os papéis e os hábitos dos grupos observados para estarem em condição de observar fatos, situações e comportamentos que não ocorreriam ou que seriam alterados na presença de estranhos" (THIOLLENT, 1984, p.83)

Este é o método de PP que procuramos utilizar em nossa pesquisa de campo. O objetivo desta postura é o de tentar compreender o modo de vida de grupos

¹²⁴ GROSSI, P. "Social-political implications of Participatory Research", em *Convergence*, 14(3):43, 1981, apud DEMO (1984, p.126)

¹²⁵ Ressaltando a influência deste autor na América Latina, vide GAJARDO (1984). A contribuição de Fals Borda aparece na maior parte dos artigos das duas coletâneas de BRANDÃO (1981; 1984). Na esfera mundial a publicação *Convergence. An International journal for adult education*, aparece como o principal meio de divulgação dos trabalhos de PA.

¹²⁶ A não ser que o grupo pesquisado esteja ameaçado de extinção. Vide Laplantine, François, *Aprender Antropologia*, São Paulo, Brasiliense, 1986

distintos, e não transformá-los intencionalmente. Para a antropologia, de forma genérica, a compreensão do modo de vida, das construções sociais do outro, da cultura do outro, é importante porque através desse aprendizado temos melhores condições de compreender nossas próprias construções sociais, a cultura em que estamos inseridos.

A PP não se apresenta como um método único nem rígido (Le BOTERF; BRANDÃO, 1984; ZELDITCH; STRAUSS). A maior parte dos autores consultados acaba alertando para a necessidade de se sistematizar os estudos desta corrente, mas não precisam exatamente como. Todos acabam por reproduzir o método em três etapas: A formulação das hipóteses (a maior parte delas no campo); a coleta dos dados; e a confirmação das hipóteses.

O trabalho se desenvolve no campo e é no campo que o pesquisador pode encontrar (os indícios) das respostas bem como formular suas perguntas. Isso diferencia a Pesquisa Participante dos métodos adotados convencionalmente nas pesquisas de administração, nas quais a formulação de hipóteses a serem checadas é pré requisito da pesquisa. Como um dos pressupostos da PP é que o conhecimento está no campo (o pesquisador ignora o universo a ser investigado), é impossível se levantar hipóteses a priori. Deve-se ter um interesse prévio em um ponto ou tema, mas isso não permite que se formulem hipóteses.

No nosso caso em específico, entramos no campo com o objetivo de investigar alguns pontos: a análise do fenômeno cultural de forma geral e as construções simbólicas em particular, as relações de poder e o papel da cultura brasileira em um ambiente de produção envolvendo a base hierárquica. E isso foi o mais próximo que chegamos do que tradicionalmente se chama de hipóteses. Com o passar do tempo é que elas puderam ser formuladas com maior precisão, a maior parte das hipóteses só foi levantada, de fato, após o trabalho de campo.

Isso parece ser essencial nesse tipo de pesquisa, a maior parte dos autores consultados ressalta esse aspecto e foi o que constatamos nessa experiência, pois o fechamento intelectual do pesquisador a questões prévias o impede (ou distorce) a percepção das informações contidas no campo.

O instrumento de pesquisa básico na PP é o diário de campo, no qual deve-se apontar tudo que por um motivo ou outro se encontrou. No começo é difícil identificar o que é relevante e o que não é para a pesquisa. O conselho geral aqui é "não deixe de anotar nada, nem perca tempo se questionando sobre a relevância ou não de uma observação", este discernimento só ocorre com o passar do tempo, com a convivência com o grupo e a apreensão da lógica do grupo (BECKER, p.55), e em alguns pontos só é possível descobrir isso com um certo afastamento do objeto de análise. Daí a importância de se anotar tudo, até os fatos aparentemente mais insignificantes. O pesquisador pode se sentir inseguro quanto a sua percepção e compreensão do grupo pesquisado, e somos aconselhados a conviver com esta insegurança (DaMATTA, 1978) a fim de ultrapassar julgamentos precipitados e pré concebidos.

Além disto, pode-se sempre recorrer ao uso de entrevistas (após o estágio de campo) a fim de se confirmar alguma hipótese, ou tentar clarear algum ponto obscuro. A

pesquisa a dados secundários é sempre aconselhável, principalmente antes e depois do período de pesquisa de campo. Desta forma, as principais fontes de informação são: as pessoas pesquisadas, a convivência do pesquisador (e a sua capacidade de diminuir a estranheza em relação aos pesquisados) no ambiente dos pesquisados e pesquisas já existentes.

Possivelmente o pesquisador nunca se confundirá com os pesquisados, mas com o passar do tempo a proximidade entre os dois pode aumentar (diminuindo a estranheza). As entrevistas são um recurso muito útil para nossas pesquisas, mas o tempo é curto para que se desenvolva uma certa intimidade com o entrevistado. Sabemos que elas representam uma quebra de rotina do entrevistado, o que propicia o contato com certas realidades e impede com outras. As análises do fenômeno cultural deveriam ser efetuadas através dos hábitos de um determinado grupo e não exclusivamente em momentos em que os membros se entregam a uma análise consciente da sua situação.

O resultado final de uma PP não deve ser confundido com o relato que uma pessoa do grupo pesquisado porventura viesse a desenvolver (aspecto em que a PA se mostra mais adequada). A *percepção* do pesquisador está presente em todo o trabalho, e ele depende dela enquanto instrumento de trabalho.

2. O método aplicado as organizações - revisão bibliográfica

Em uma pesquisa financiada pelo Núcleo de Pesquisa e Publicações da EAESP/FGV (BRESLER, 1997b) tivemos condições de investigar a produção de Teses e Dissertações dos Programas de Pós Graduação dos Cursos de Antropologia Social da Unicamp, do Museu Nacional e da Universidade de Brasília, além da grande variedade de títulos de periódicos especializados das bibliotecas desses centros. Apresentamos, aqui, um sumário das contribuições mais significativos que levantamos.

Talvez a análise que mais se aproxime do objetivo que tínhamos em mente, onde o pesquisador trabalhou como o grupo pesquisado trabalha, foi a de um (na época) mestrando da UnB que trabalhou como repórter no caderno Nordeste (do estado de São Paulo) da "Folha de S. Paulo" (TORRES, 1994) durante um ano e meio. Segundo o autor, foi necessário se despir das vestimentas de antropólogo para poder se vestir de repórter de fato, vivenciando seu trabalho como outros repórteres, experimentando o poder dos jornalistas de "formar" as matérias. Esse não foi um processo imune a conflitos, nos quais os dois papéis se confrontavam. Nesse caso, o pesquisador tinha a intenção de efetuar a pesquisa quando foi contratado como repórter.

Dentro dessa linha, Smith (1995) confrontou a sua experiência como pesquisador na Nova Guinéa com a sua experiência como executivo da RSC. Tendo vivido os dois papéis, ele pôde analisar o discurso presente nas duas realidades em defesa da cooperação (foco do seu artigo). Com duas inserções distintas (pesquisador e executivo), pôde constatar as contradições do discurso e o uso da retórica nesses ambientes. Partindo do mesmo método, ou seja, o de utilizar uma experiência vivenciada no passado para reflexão, Thomas (1993) descreve as dificuldades que encontrou ao entrevistar os principais executivos de grandes companhias durante uma pesquisa que efetuou. Dessa experiência, ele analisa antropologicamente essas

barreiras, interpretando-as e procurando indicar possíveis soluções para ultrapassá-las.

Os demais trabalhos em organizações empresariais encontrados nessas 3 bibliotecas referem-se a pesquisas desenvolvidas em; indústrias têxteis, uma no interior de Pernambuco (ALVIM, 1985) e outra em Minas Gerais (LOYOLA, 1972); na polícia (MULCAHY, 1988); em um supermercado (TOLICH, 1993) e numa mina (YOUNT, 1991), entre diversos outros. Essas pesquisas foram desenvolvidas utilizando uma abordagem em que os dados para análise foram levantados através de entrevistas (estruturadas, semi-estruturadas, soltas) e da observação direta constante do trabalho do grupo pesquisado.

Dentre os periódicos consultados, vale a pena destacar os artigos do "*Journal of Contemporary Ethnography*" por serem os mais precisos no que concerne à metodologia. Todo estudo de caso encontrado nesse periódico indica detalhadamente qual foi o método de investigação adotado (o que não ocorre em outros periódicos).

Das Teses e Dissertações consultadas, uma dificuldade de todos os pesquisadores aparece na maior parte dos casos: a desconfiança dos integrantes do grupo analisado em relação a presença do pesquisador. Não existe uma regra básica para se conquistar a confiança do grupo investigado, mas, em todos os casos, foi necessário primeiro decodificar alguns códigos do grupo (o que leva tempo) para só assim conseguir uma maior aproximação e aceitação com as pessoas a serem investigadas. Trata-se do clássico problema de aceitação do pesquisador no meio dos sujeitos objeto da análise que veremos um pouco mais a fundo no próximo item desse capítulo.

Como pode-se perceber o material publicado é escasso e deveríamos nos preocupar em aumentá-lo, a fim não só de aprofundar o conhecimento a respeito do fenômeno organizacional, ampliando-o para além da simples (e simplista) visão gerencial tecnocrática, além de expor os pesquisadores a outras formas de se perceber a realidade, formas em que o pesquisador possa usar o seu próprio corpo, o seu eu em última instância, para desenvolver suas reflexões e análises.

Além do material coletado para a pesquisa do NPP, alguns trabalhos merecem ser indicados por terem sido feitos a partir da vivência do pesquisador junto ao grupo investigado, como as experiências fabris de SAINSAIEU (1977) e de COLLINSON (1993). Uma interessante combinação de esforços entre um cientista social e outro químico resultou num ótimo trabalho a cerca da vida em um laboratório (LATOUR e WOOLGAR). A comparação de duas experiências desenvolvidas em ambiente fabril, uma na Argélia e outra em Montreal são expostas no trabalho de AKTOUF (1986), além da análise da vida social, econômica e política de uma pequena vila no sul da Itália que foi desenvolvida por BANFIELD. Vale ainda mencionar dois trabalhos que tive o prazer de orientar em projetos de iniciação científica, um referente a experiência vivenciada em um pequeno comércio do interior paulista (ALCADIPANI) e outro referente a uma etnografia em uma filial de uma grande empresa de comunicação eletrônica (CAMARGO).

Devemos incluir nessa lista dois trabalhos já clássicos, mas muitas vezes esquecidos, que devem constar em qualquer lista de trabalhos produzidos através da coleta de

dados em que os pesquisadores se expuseram ao objeto de análise: os belos trabalhos que WEIL desenvolveu em cima de sua experiência operária na Renault e o de LINHART em cima de sua experiência na Citroen. Mesmo que esses tenham adotado uma postura mais próxima do que chamamos de Pesquisa Ação, a riqueza de detalhes de suas exposições, da sensibilidade de seus autores os colocam como base clássica para qualquer trabalho de Pesquisa Participante. O ideal, contudo, é que a leitura desses textos (fortes em suas proposições) seja feita com muito tempo de antecedência ao ingresso no campo para que se possa ter o distanciamento necessário para que a realidade não seja afetada por essa visão, ou após o trabalho no campo. Voltaremos a necessidade do distanciamento no final do próximo tópico.

3. Método: reflexões e sugestões

O principal mérito da pesquisa participante é o de propiciar condições de aproximar a reflexão da realidade, minimizando os efeitos do distanciamento dos que vivem, majoritariamente, em função do seu trabalho mental, daqueles que sobrevivem às custas do trabalho, majoritariamente, manual. Esse distanciamento está intrinsecamente ligado às formas de divisão, segregação e exclusão social. Pelo fato de termos inserções sociais tão distintas, nós pesquisadores, em geral, não captamos as sutilezas da vida dos sujeitos objeto de nossas pesquisas se utilizamos abordagens tradicionais (entrevista, observação e análise documental), em pesquisas cujo objetivo é o de investigar a ocupação profissional da grande maioria das pessoas empregadas nas organizações. Mas até que ponto conseguimos ultrapassar essas barreiras que separam os seres remunerados para pensar e os pagos para executar?

Com a finalidade de ultrapassar essa barreira e de se aproximar do grupo investigado, normalmente os antropólogos se utilizam de um informante-chave no grupo que pretendem investigar. Essa pessoa é responsável por boa parte das informações sobre aquela cultura e é com ela que o pesquisador desenvolve maior afinidade. BARTH (1995) alerta-nos sobre o risco de se generalizar a percepção desse informante como sendo a percepção da cultura de forma mais global. O problema, nesse caso, é que podemos tomar a visão do indivíduo (pelo envolvimento com ele, e pela dependência dele) como sendo reflexo da sociedade. Mesmo que estejamos atentos a isto, um outro risco que corremos, segundo este autor, é o de sermos ludibriados pelas habilidades desse informante. Há uma grande probabilidade disso acontecer uma vez que desconhecemos a realidade a ser investigada, os códigos sociais adotados e podemos aceitar o que nos apresentam. A única saída aqui é ampliar o leque de contatos, não se restringindo a um ou outro grupo, bem como prolongar o tempo de contato e da observação até o momento em que o pesquisador tenha um mínimo de segurança a respeito de sua inserção.

Uma crítica mais enfática à ilusão da inserção plena dos antropólogos é elaborada por NARAYAN (1993). O seu argumento é que os antropólogos tentam, intencionalmente, passar uma ideia de intimidade com o grupo pesquisado como se fossem aceitos como iguais. Isso acaba sendo parte da estratégia de legitimação do pesquisador em seu próprio campo profissional, o que distorce o resultado de sua análise. Ele lembra que a inserção em qualquer grupo sempre é parcial, aconselhando quem vai enfrentar uma pesquisa de campo a assumir os conflitos e ambigüidades da pesquisa, pois é somente a partir disso que podemos identificar um objeto não homogêneo. E é

dessa constatação, em nossa opinião, que podemos encontrar os laços de coesão do grupo ou sua cultura (que nunca é totalmente homogênea).

O conflito de papéis também foi vivenciado por BOURDIEU (1977) em etnografia realizada em Kabília. Durante o seu período como etnógrafo, eclodiu uma guerra na Argélia. Segundo o tradutor de seu texto para o Inglês, Richard Nice, esses conflitos foram tão fortes que, em parte, se tornaram responsáveis para que ele se concentrasse nas análises sociológicas. BOURDIEU, analisando os limites objetivos do objetivismo, afirmou que a exaltação das virtudes do distanciamento dos antropólogos, nada mais é do que a própria escolha epistemológica do antropólogo, representando a sua situação objetiva, de espectador imparcial, que vende as práticas do objeto investigado como espetáculo.

Também procurando se questionar sobre o conflito de papéis, JACKSON (1990) desenvolveu uma pesquisa que teve origem na sua própria inquietação (na relação com seu diário de campo) e que a levou a entrevistar outros antropólogos para entender melhor qual a relação que se desenvolve com o diário de campo. Ela conclui que tomar notas serve para lembrar (o etnógrafo e os 'nativos') que ela está no campo, mas não é do campo (*in the field, but not of the field*). Quando está no campo pesquisando, as anotações conectam o antropólogo com sua profissão e seu *habitat* original e, quando está na sua casa, servem para conectá-lo com o trabalho de campo, servindo, de alguma forma, como proteção para a perda da identidade profissional ou da perda do contato com o objeto da pesquisa. O conflito de papéis é inerente a esse tipo de pesquisa, a ambigüidade da função (no nosso caso, pesquisador e aprendiz de marceneiro) e de demandas dos papéis distintos, é uma espécie de pré condição para esse tipo de análise, daí a importância do distanciamento do objeto, *tempo necessário para se vivenciar esses conflitos*.

Os etnógrafos deveriam levar em conta o seu papel, suas dificuldades e frustrações no campo para elaborar suas reflexões. Isto é, deveriam explorar a sua própria experiência. Nesse aspecto, MANYONI (1983) critica as análises que são propagadas como verdades absolutas a respeito de determinados grupos, questionando até que ponto as reflexões dos pesquisadores podem ser entendidas como as dos nativos (por isso, também, diferenciamos desde o início a PP e a PA). Ele alerta que existem informações que os "nativos" omitem de propósito, como já vimos com GOFFMAN (1959). MANYONI acrescenta que, na formação do jovem antropólogo, para que este seja aceito no seu campo, ele deve reproduzir as "verdades" das autoridades legítimas. Dessa forma, o campo continuaria ignorando esses aspectos, contudo reconhece que não existe panacéia, mas salienta a necessidade dos etnógrafos reconhecerem suas limitações, pois só assim poderão validar suas informações e análises.

Essas ponderações parecem indicar a necessidade de se elaborar uma autocrítica dentro do campo da antropologia, sugerindo que o antropólogo deveria se voltar um pouco mais para seus próprios processos de interpretação, elaborando uma espécie de etnografia a respeito de sua própria conduta. VAN MAANEM (1990) deixa isso explícito quando comenta as dificuldades que encontrou em conseguir artigos para uma edição especial do "*Journal of Contemporary Ethnography*", nos quais os autores deveriam analisar o seu processo de construção de conhecimento.

MONTERO (1991) coloca que uma das diferenças entre estudos culturais clássicos e as análises atuais é que nos primeiros o leitor das análises certamente estava distante das culturas descritas pelos antropólogos, enquanto que hoje o leitor, muitas vezes, pode entrar em contato com o objeto analisado, gerando a possibilidade de haver divergência nas interpretações. Essas diferentes formas de interpretar a realidade, de acordo com essa autora, representam um dos pontos da crise da antropologia que, no fundo, refletem a crise da sociedade ocidental de forma mais ampla.

Numa espécie de (do que podemos indicar como um) resumo, FINE (1993) aponta as dez grandes mentiras da antropologia, as quais separa em:

- A) As virtudes clássicas: o etnógrafo gentil, o amigo e o honesto;
- B) As habilidades técnicas: o etnógrafo preciso, o observador e o moderado;
- C) O *self* do etnógrafo: o etnógrafo imparcial, o casto, o justo e o literário.

O autor faz questão de utilizar o termo mentiras, melhor que mitos ou dilemas, porque transmite mais enfaticamente a mensagem de que devemos estar atentos a elas, pois provocam de forma mais contundente a reflexão do pesquisador. Segundo FINE, não podemos fugir dessas mentiras, mas devemos encará-las de frente pois fazem parte da metodologia. Além disso, acreditamos que as mentiras apontadas por FINE estão diretamente relacionadas aos conflitos de papel envolvidos na PP. Ele toma como base o trabalho de HUGHES (1971), para quem todo trabalho tem seu lado de baixo (*underside*), aquele que não queremos que ninguém saiba. Se o antropólogo deve procurar desvendar a cultura, o que está por trás dos discursos, ele deve, antes de mais nada, reconhecer seus próprios mitos.

Contudo, o texto consultado que talvez mais se aproxime do método de investigação que pretendíamos analisar seja um texto pouco conhecido de Erving GOFFMAN (1989) referente a uma palestra que proferiu, em 1974, no encontro da Associação de Sociologia do Pacífico. Por se tratar de uma fala, ele nunca autorizou sua publicação, que só foi autorizada (por sua esposa) após sua morte. Nessa palestra, enfaticamente (e radicalmente), ele expressou o que entende por observação participante e como ela deve ser desenvolvida. GOFFMAN aconselha o pesquisador a se intrometer na vida alheia, viver, sentir e sofrer como o outro que é estudado vive e sente. Ele afirma que não devemos escutar as respostas, mas vivenciá-las. O pesquisador não é entrevistador nem ouvinte: é testemunha de fato. Deve-se chegar livre no campo para poder receber tudo que ele lhe oferece, pois “todo tipo de vida fornece substância para as pessoas. A forma de conseguir essa substância, e assim entendê-la de fato, é precisar disso. Por isso você tem que partir para o campo sem nada, para precisar disso” (GOFFMAN, 1989).

Será que os conselhos do GOFFMAN (1989) dão conta das mentiras de FINE? Será que esse é o método mais adequado para se estudar o campo das organizações? Será que existe espaço na administração para sentir o que de fato sentem as pessoas na base da pirâmide hierárquica? Com essa pesquisa conquistamos novas dúvidas (estas são só algumas delas).

De qualquer forma, vale a pena utilizar um dos aprendizados adquiridos com a antropologia: para conseguirmos compreender a realidade que investigamos, precisamos estar em contato intenso com ela, mas a compreensão do real significado dessa realidade só pode ocorrer após um período de distanciamento, de um estranhamento daquela realidade. O mesmo vale para os textos.

É nesse momento de contato intenso que deve-se buscar se distanciar ao máximo possível dos afazeres do ofício de pesquisador, mantendo-se ligado a esse universo apenas (é desejável que seja apenas, apesar de todas as dificuldades - financeiras inclusive - envolvidas) através das anotações do diário de campo, como apontado pela JACKSON. Esse é um momento de encantamento com o objeto de investigação. Se o leitor tiver acesso aos textos indicados no item anterior (e nesse também), perceberá a riqueza de detalhes com que os primeiros dias no campo são descritos pelos pesquisadores, pois são utilizados todos os sentidos para se captar a nova realidade que se apresenta, não só os utilizados na observação e análise convencional, mas os derivados de nossa capacidade visual, auditiva, olfativa, de tato, enfim, todos os recursos de que dispõe o pesquisador.

Essa riqueza de detalhes nos primeiros dias é fato em todas essas pesquisas. E é também um risco que todos pesquisadores e orientadores (dessas pesquisas) devem estar atentos, pois após algum tempo (sempre variável de caso pra caso) existe a possibilidade do pesquisador se iludir, acreditando que já apreendeu as informações necessárias, colocando o diário de campo em segundo plano. Colocar no diário anotações diárias é pré requisito para qualquer análise, mesmo que no momento em que se escreve não se saiba ao certo qual a utilidade que aquilo terá, esse é um problema do qual o pesquisador deve se ocupar depois.

Para que o pesquisador possa se despir de visões pré concebidas, é também recomendável que ele se distancie dos seus afazeres típicos, como colocamos acima. Ler, pesquisar e investigar textos nessa fase o re-aproximam de seu ofício original e o distanciam da realidade (no caso operária). Estando no campo, e com a intenção de minimizar os efeitos do distanciamento do objeto, o pesquisador deve se esforçar ao máximo em se aproximar do cotidiano do sujeito alvo de sua pesquisa.

Desse mergulho, que como vimos com GOFFMAN (1989) deve ser o mais profundo possível, o pesquisador corre o risco de se distanciar de seu ofício de pesquisador (o risco parece proporcional ao envolvimento que ele atinge), e aí começa o processo de distanciamento do objeto de análise. Não só físico, deixando o local de trabalho, mas mental também. Esse distanciamento deve durar tanto quanto o tempo necessário para que se consiga vivenciar e compreender os conflitos e as ambigüidades a que se foi exposto. Nessa etapa é recomendável que se retome as pesquisas bibliográficas, uma vez que pode-se novamente aprender com os outros que passaram pela mesma situação, sem que o olhar sobre o objeto seja contaminado pela percepção dos outros, o olhar do pesquisador já está registrado em seu diário de campo. Com o distanciamento, consegue-se também, filtrar os efeitos do encantamento necessário a aproximação com o objeto de análise.

Para os pesquisadores quem nunca efetuaram uma pesquisa desse tipo, o processo encantamento - distanciamento pode ser observado em relação a textos de outros

autores que oferecemos a nossos alunos nos cursos que ministramos. De forma geral, quando nos encantamos com um texto em sua primeira leitura não conseguimos discernir a contribuição do texto para os alunos e o nosso envolvimento apaixonado, em suma, exercitar o espírito crítico necessário a atividade docente. É necessário um tempo de distanciamento do texto para amadurecermos a reflexão do que foi lido ('digerir' como se diz coloquialmente). Esse distanciamento é recomendado para se ler textos e é imprescindível para se ler a realidade através desse método.

Em cima de tudo isso, resta a pergunta: "O que é ser aceito? Até onde consegue-se entrar na vida do grupo?". A primeira coisa que podemos dizer sobre isso, é que ser aceito leva tempo. Quanto tempo? É impossível precisar mas a extensão temporal está relacionada a sensação de ser estrangeiro, do próprio pesquisador e dos membros do grupo investigado em relação ao pesquisador. Uma coisa é certa, por mais que se possa ultrapassar o fato de sermos estrangeiros, a aceitação nunca será total (a não ser que haja uma opção 'definitiva' do pesquisador em se tornar um nativo, abandonando o seu ofício), em algum momento de maior tensão nas relações, o estigma de estrangeiro pode reaparecer, mesmo que o estigma não venha mais a tona no cotidiano (o que já é um grande sinal de aceitação). Não existe a aceitação como algo objetivado, que possa ser expresso simplesmente "fui aceito", ou "não me aceitaram" e ponto.

A aceitação é sempre um processo em construção, que pode ser sempre desenvolvido e aprimorado e depende de cada processo de interação. Depende da dinâmica que o estrangeiro desenvolve com grupo que investiga, das habilidades (em todos os sentidos) que o estrangeiro têm e do reconhecimento e valorização dessas pelo grupo, da ressonância dos dois. Depende também da experiência prévia do grupo com outros estrangeiros, como foram as experiências passadas e como foi a aceitação dos pesquisadores anteriores. Um fator que influencia a aceitação parece residir no que o pesquisador/estrangeiro faz, porque ele se insere no grupo. Estar ali só para observá-los, com certeza retira boa parte da espontaneidade que ele poderia captar caso tivesse um ofício específico e aceito pelo grupo, o que irá permitir o pesquisador desenvolver um papel social dentro da lógica do grupo. Pode ocorrer do estrangeiro fazer alguma coisa que será valorizada pelo grupo, algum feito heróico, ou não, que irá permitir o reconhecimento.

O processo de aceitação está ligado aos processos de estigmatização, e a capacidade de ultrapassar isso. Finalmente, "como pode se perceber essa aceitação?". Acreditamos que o primeiro sinal disso pode ser identificado a partir do momento em que o pesquisador deixa de ser o (ou um dos) assuntos principal/is do grupo (existe uma hierarquia de assuntos, aqueles que mobilizam a atenção do grupo, dinâmica sempre em transformação). O próprio fato do grupo falar do pesquisador diante do próprio pode ser entendido como um convite para a aproximação, uma vez que a sua presença, estranha ao grupo, deve ser um dos tópicos de conversa do grupo na ausência do pesquisador. Mas enquanto o pesquisador é tema que domina os assuntos do grupo, ele ainda é um estrangeiro. A frequência com que o olhar do grupo recai para o pesquisador vendo-o como estrangeiro, tende a diminuir com o

tempo, quando ela desaparece do cotidiano (correndo-se sempre o risco de retornar diante de um ou outro episódio) é sinal de que há aceitação. A entrada de novos estrangeiros, também, parece ser importante para delimitar essas fronteiras entre os "de dentro e os de fora" (como nos programas de *trainees*, dos calouros e dos ritos de passagem de forma geral, que efetuam a passagem de fato no momento em que novos membros iniciam a passagem).

BRESLER, Ricardo Rocha Brito. A Administração e o Brasil: as figuras do gestor, do colonizador e a imagem paterna. São Paulo: EAESP/FGV, 2000. x+231 p. (Tese apresentada ao curso de Pós Graduação da EAESP/FGV. Área de Concentração: Organizações, Recursos Humanos e Planejamento).

Abstract: This thesis has its starting point in an ethnography that we realized from december/94 to february/95 in a carpenter shop called Chácara Cogumelo, through the participatory research method. From the reality we have experienced (breathed) , we have identified the domination entailments of this shop floor directly connected to the father/son situation, that drove us to remit to the wider phenomenon of organizational power in Brazil. It analysis the social division process, of unequal social conditions and the exclusion process that we observe and we argue it dwells: in the separation of the intellectual and manual knowledge that is intrinsic to management practices in our system, in a wider sense; in the peculiar colonization process through the action represented by the figure of the slavery explorer, in the national context. It stands out the violence, the resistance and the conflicts that exists in the relations managers/subordinates, settlers/slavers through the interpretation of material and symbolic conditions that sustains these dialectics. From this base, it propose an analogy among the figures represented by the manager and the settler, through the paternal image.

Key-Words: Brazilian Administration – Ethnography – Participatory Research – Brazilian Culture – Power Practices – Domination – Social Division – Social Exclusion – Manager – Settler – Father/Son Situation.