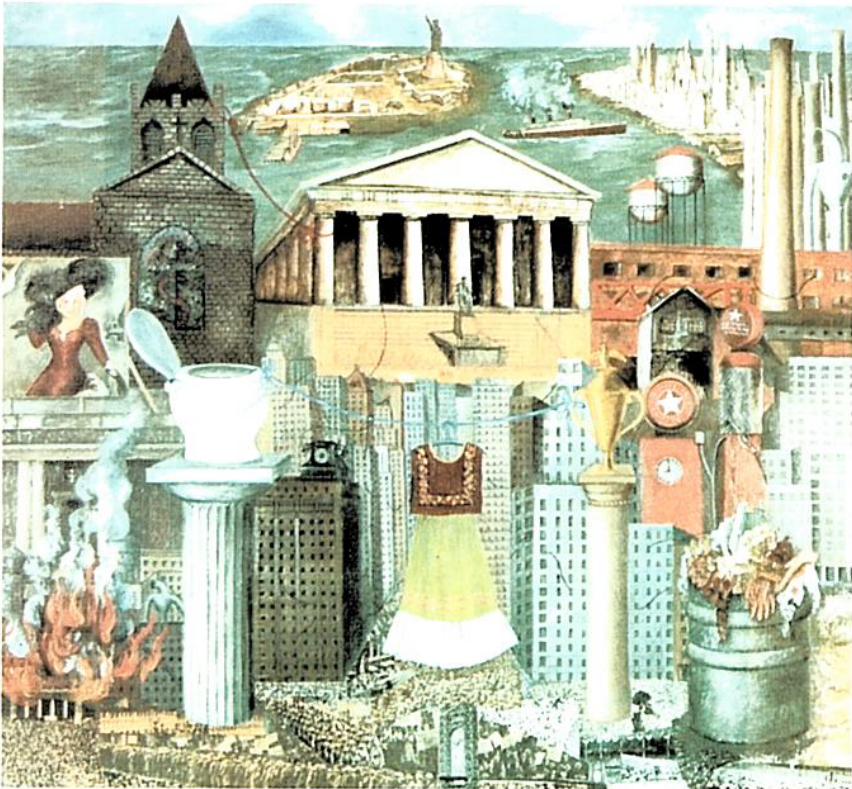


ISSN: 0104-7876

# IDÉIAS

Ano 11(3) Edição especial 2004  
Revista do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas

## ETNOGRAFIAS DO CAPITALISMO BRASILEIRO



UNICAMP

# IDÉIAS

Ano 11(3) Edição especial 2004

---

Revista do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas



UNICAMP

# IDÉIAS

Revista do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas  
Universidade Estadual de Campinas

ISSN 0104-7876

**Diretor:** Rubem Murilo Leão Rêgo

**Diretor Associado:** Rita de Cássia Lahoz Morelli

**Comissão Editorial:** Ciro Flamarion S. Cardoso – Décio Saes – Eduardo Viola – Jacynto Lins Brandão – João José Reis – José Cavalcanti de Souza – José Vicente Tavares dos Santos – Lygia Osório Machado – Marilena Chauí – Marisa Lajolo – Pedro Jacobi – Roberto Cardoso de Oliveira – Ubirajara Rebouças

**Editor:** Marcelo Ridenti

**Organizador deste número:** Guilherme Ruben

**Colaboração especial:** Pedro Jaime

**Comissão de Redação:** Hector Benoit – Leandro Karnal – Leila da Costa Ferreira – John Monteiro – Reginaldo C. Moraes

**Setor de Publicações:** Marilza A. Silva – Magali Mendes – Maria Lima

**Editoração:** Marilza A. Silva

**Projeto da capa:** Carlos Roberto Fernandes

**Capa:** Allá cuelga mi vestido o New York, 1933, in Andrea Kettenmann, *Frida Kahlo*, Taschen, p. 34, 2003.

**Impressão:** Gráfica do IFCH – Unicamp

# SUMÁRIO

---

## **DOSSIÊ: ETNOGRAFIAS DO CAPITALISMO BRASILEIRO**

- 7 Etnografias do capitalismo brasileiro. Por uma articulação entre cultura, economia, história e poder  
*Guilhermo Ruben e Pedro Jaime*
- 29 Justo preço: uma etnografia da Bovespa  
*Lúcia Helena Alves Müller*
- 69 A dimensão simbólica no processo de reestruturação do Banco do Brasil.  
Uma análise etnográfica  
*Lea Carvalho Rodrigues*
- 97 Identidades e nacionalidades no contexto de privatização do Banespa.  
Uma aproximação etnográfica  
*Alcides Fernando Gussi*
- 117 Etnia, cultura e gestão empresarial.  
Uma etnografia das raízes étnicas da Tecnologia Empresarial Odebrecht  
*Alicia Ferreira Gonçalves*

- 153 O impacto das mudanças do modelo de gestão nas relações de trabalho em uma empresa privada. Uma visão etnográfica  
*Cátia Regina Muniz*
- 181 Da construção à crise de identidade das ONGs. Notas para uma pesquisa etnográfica  
*Pedro Jaime*
- 237 RESUMOS/ABSTRACTS
- 243 Normas para apresentação dos artigos

DOSSIÊ

**ETNOGRAFIAS DO CAPITALISMO BRASI-  
LEIRO**

## ETNOGRAFIAS DO CAPITALISMO BRASILEIRO. POR UMA ARTICULAÇÃO ENTRE CULTURA, ECONOMIA, HISTÓRIA E PODER

Guilhermo Ruben\*  
Pedro Jaime\*\*

*“Um antropólogo pode estudar a cultura Navajo porque recebeu um financiamento da Fundação Ford, mas a cultura Navajo não tem como financiar um pesquisador nativo que deseje estudar a sub-cultura dos antropólogos da Universidade de Harvard. [...] Mas na falta de solução mais satisfatória, essa dificuldade poderia ser mitigada se o antropólogo dedicasse maior atenção a estudar sua própria cultura. De alguma maneira, ele estaria assim contribuindo para compensar a unilateralidade de sua maneira habitual de conceber o encontro entre as culturas, na qual só a indígena é objeto de investigação. Sabemos que não há grande novidade nisso, porque o foco ‘indigenista’ há muito deixou de ser exclusivo na antropologia. Mas não estou me referindo aqui à aplicação de técnicas antropológicas para o estudo de favelas, por exemplo, porque embora estas estejam inseridas num meio urbano, a relação entre essas comunidades ‘atrasadas’ e o investigador não seria muito diferente da que este mantém com uma cultura primitiva. Penso no exame das próprias instituições ‘civilizadas’, que agora seriam tratadas como se fossem as de uma sociedade indígena, com seus mitos, seus rituais, suas práticas econômicas e políticas, e seus sistemas de valores, muitos dos quais parecem pouco defensáveis à luz de princípios universais de justiça”.*

(Rouanet, 1990: 144-145)

---

\* Professor Livre Docente do Departamento de Antropologia da UNICAMP.

\* \* Mestre e Doutorando em Antropologia Social pela UNICAMP.

Em uma entrevista publicada no seu último livro, “A inconstância da alma selvagem”, o etnólogo Eduardo Viveiros de Castro apresenta algumas reflexões polêmicas em relação ao que denomina “a chamada ‘antropologia das sociedades complexas’” (Viveiros de Castro, 2002: 489). Do seu ponto de vista, boa parte das pesquisas em antropologia das sociedades complexas limitava-se a projetar para o contexto urbano os conceitos e o tipo de objeto característico da antropologia clássica. Ademais, ressalta ele, de uma clássica perspectiva estruturalista, e aqui reside o caráter polêmico do seu argumento, com o qual pretendemos dialogar nesse texto de apresentação, “*isso não foi muito longe, pois para fazer uma verdadeira projeção, teria que ser uma projeção no sentido geométrico da palavra: o que se deve projetar são as relações, não os termos*” (Viveiros de Castro, 2002: 489). Explicitando com clareza o seu ponto de vista, Viveiros de Castro (2002: 490) afirma que “*uma verdadeira tradução da antropologia das sociedades de tradição não-ocidental para a antropologia das sociedades ocidentais deveria preservar certas relações funcionais internas, e não apenas, ou mesmo principalmente, certas continuidades temáticas e históricas*”.

Seguindo essa linha de raciocínio, ele aponta que apenas recentemente a antropologia descobriu toda uma nova área das sociedades complexas que, até então, estava restrita aos epistemólogos, aos sociólogos, aos cientistas políticos e aos historiadores das idéias, mas que deve ser objeto de uma reflexão antropológica. Nós antropólogos, afirma ele, “*contentávamo-nos com o marginal, o não-oficial, o privado, o familiar, o doméstico, o alternativo*” (Viveiros de Castro, 2002: 490). Não foi por falta de advertência que os antropólogos limitaram a sua escolha, já que um dos nossos grandes mestres nos advertira, ainda na década de 1960, que “*enquanto as maneiras de ser e de agir de certos homens forem problema para outros homens, haverá lugar para uma reflexão sobre essas diferenças, que, de forma sempre renovada, continuará a ser o domínio da antropologia*” (Lévi-Strauss, 1963: 26).



Mas voltemos, por enquanto, ao raciocínio de nosso colega brasileiro. Se o entendemos bem, ele argumenta que para ir mais longe, a antropologia das sociedades complexas deveria promover um deslocamento dos objetos de estudo privilegiados. Um deslocamento que, aliás, parta da periferia, das margens da nossa cultura, em direção ao centro. “*O que estou dizendo*”, ressalta o etnólogo, “*é que uma antropologia urbana que ‘fizesse a mesma coisa’ que faz a etnologia indígena [...] estaria ou está estudando os laboratórios de física, as multinacionais do setor farmacêutico, as novas tecnologias reprodutivas, as grandes correntes de pensamento nas universidades, a produção do discurso jurídico, político, etc.*” (Viveiros de Castro, 2002: 490).

Vindo de um etnólogo, o argumento de Viveiros de Castro nos pareceu *bom para pensar*, especialmente por remeter a um programa de pesquisas que, com erros e acertos, o nosso grupo de estudos tem desenvolvido na Unicamp, estabelecendo diálogos com pesquisadores de outras instituições. Numa ocasião em que a Revista *Idéias* nos dá a oportunidade de apresentar algumas experiências etnográficas já desenvolvidas ou em desenvolvimento, o propósito dessa apresentação é retomar brevemente esse itinerário e apontar para os possíveis desdobramentos.

\* \* \*

No início dos anos 1990 vinha (Guilhermo Ruben) orientando diversas pesquisas etnográficas sobre a construção de identidades sociais, realizadas por alunos de pós-graduação em antropologia da Unicamp. O que aproximou esses alunos de mim talvez tenha sido o fato de que as preocupações que aguçavam o “olhar antropológico” que eles estavam desenvolvendo possuía uma clara relação com o meu percurso teórico e etnográfico.

Tendo iniciado a minha trajetória intelectual no campo da etnologia, pesquisei originalmente sociedades indígenas sul-america-

nas, sobretudo os grupos de camponeses indígenas de origem Quéchua e Aymara, que residiam na fronteira entre a Argentina e a Bolívia, os Guajira, situados na fronteira entre a Venezuela e a Colômbia, os Mapuche, localizados na fronteira entre a Argentina e o Chile, e finalmente os Galibi do Oiapoque, situados na fronteira entre o Brasil e a Guiana Francesa. Todas essas sociedades e/ou grupos sociais estavam situados em regiões de fronteiras culturais, que envolviam, inclusive, Estados nacionais. Por força dessa condição, eles se perguntavam reiteradamente pelas suas identidades. Essa constatação, ainda que tenha sido feita durante as pesquisas de campo iniciadas nos anos 1970, talvez tenha hoje, lendo-a retrospectivamente, um significado mais importante. Identidades e nacionalidades passaram, desde então, a fazer parte das minhas preocupações intelectuais, o que de resto não seria de se estranhar, vindo de um filho da diáspora judaica para a América Latina, no pré-segunda guerra, que, ademais, tendo nascido na Argentina, mais tarde se naturalizaria brasileiro.

Portanto, as pesquisas desses alunos vinham ao encontro das reflexões empíricas e teóricas que estava desenvolvendo. Tais reflexões começaram a ganhar contornos mais nítidos com a defesa da minha tese de doutorado, em 1981, na Université de Paris. Nesse trabalho, intitulado “Les Mapuche: l’illusion de la indianité”, fruto de uma pesquisa etnográfica intensa, como ainda hoje se recomenda aos antropólogos, colocava a seguinte hipótese central: a identidade desse grupo ameríndio que vive na fronteira meridional da Argentina com o Chile era algo que, depois da publicação do livro de Benedict Anderson, poderíamos chamar de *comunidade imaginada* (Anderson, 1983). Nesse trabalho, desenvolvia o argumento que essa comunidade indígena era inventada e que não existia nenhum fator irreduzível que os marcasse para sempre como Mapuche.

Ainda que dentro de um amplo universo dialógico, tal argumento não deixava de contrariar muitos dos meus professores franceses, especialmente aqueles ainda presos a uma ortodoxia estrutura-

lista. Ele polemizaria também com parte da tradição dos estudos sobre identidade no Brasil, país no qual desembarcaria após a defesa da tese. Alguns antropólogos brasileiros postulavam a existência e procuravam encontrar o traço cultural que possui o valor ontológico de ser portador da identidade de um grupo de pessoas. Com todo o peso que possuem as suas obras antropológicas, exemplos dessa perspectiva podem ser encontradas em trabalhos que receberam títulos emblemáticos, a exemplo de um dos livros de Roberto DaMatta, “O que faz o Brasil, Brasil?” (DaMatta, 1997), e de um memorável artigo assinado por Manuela Carneiro da Cunha, “Etnicidade: da cultura residual mais irredutível” (Carneiro da Cunha, 1984).

Essa abordagem decididamente não nos satisfazia e iniciamos uma longa pesquisa teórica e empírica. Os alunos empreenderam investigações sobre grupos sociais que, estando no Brasil, continuavam a se definir e ser definidos como estrangeiros. Foram estudos sobre as colônias italianas e japonesas em São Paulo, realizados respectivamente por Chiarini (1992) e Castro (1994), além dos descendentes de norte-americanos do Sul que migraram para o Brasil após a Guerra de Secessão (Gussi, 1997).

Da minha parte, vinha avançando nas reflexões teóricas sobre a questão das identidades e nacionalidades (Ruben, 1984, 1988 e 1992). Todavia, como tampouco me sinto à vontade quando me distancio das imediações da vida social, como disse certa vez Gertz (1989), iniciei novas pesquisas empíricas. Nesse momento, e por motivos diversos, fazia uma transição do campo da etnologia indígena para o âmbito da antropologia das sociedades complexas. Esse foi um processo turbulento, como costumam ser as transições, no qual desenvolvi pesquisas sobre diplomatas argentinos e antropólogos quebequenses, esta última a convite do professor Roberto Cardoso de Oliveira, que coordenava o “Projeto Estilos de Antropologia” (Ruben, 1995). Mas, uma investigação etnográfica iniciada ainda no ano de 1987 em uma joint-venture do setor metalúrgico deu rumos mais precisos à antropologia que

passsei a praticar desde então. Apresentamos abaixo os contornos dessa pesquisa.

\* \* \*

Essa joint-venture estava sendo estabelecida neste mesmo ano por dois grupos de *homens de negócios*, um brasileiro e um argentino. Ao fim das negociações, o grupo argentino ficou responsável por 51% da composição acionária, ao passo que o brasileiro deveu os 49% restantes. As diferenças culturais presentes nesse encontro etnográfico se potencializavam, uma vez que os grupos eram internamente heterogêneos. Do lado argentino estavam um italiano, que residia há muitos anos na Argentina, e um descendente de judeus. O primeiro portador de origem operária e técnico metalúrgico. O segundo, um engenheiro, membro das camadas médias urbanas. Eles dividiam em partes iguais a parcela argentina do capital da empresa.

Do lado brasileiro, por seu turno, havia quatro profissionais extremamente diferentes entre si. O primeiro era um nissei casado com uma brasileira, com nível secundário completo e já proprietário de uma planta industrial de médio porte em São Paulo. Ele, que saiu posteriormente da sociedade, possuía 40 dos 49% do pacote acionário brasileiro, ao passo que os demais dividiam os 9% restantes. Estes últimos podem ser assim caracterizados: um profissional saído de um setor tradicional dos serviços públicos, portador de uma tradição religiosa forte, fundada no espiritismo, com longa experiência no mercado, tendo atuado nas áreas de produção e marketing, e com um extraordinário conhecimento formal e informal desse segmento; um jovem formado em engenharia de alimentos pela Unicamp, com pouca experiência de trabalho, originário de uma tradicional família mineira e portador do perfil de um *yuppie*, ou seja, empreendedor, sonhador, ambicioso; finalmente um trabalhador proveniente de famílias de operários de São Paulo, que havia ingressado no mercado de trabalho metalúrgico muito jo-

vem, o que lhe imprimiu traços de uma cultura operária tradicional, mas que teve acesso ao ensino universitário, em universidades privadas da Grande São Paulo sem tradição de ensino e pesquisa.

A empresa possuía uma participação informal no Mercosul, uma vez que, no momento em que foi criada, o Mercosul encontrava-se em uma etapa de discussão entre as diversas representações governamentais, empresarias e sindicais dos países envolvidos. Essa empresa, como muitas outras, iniciou o processo de integração *avant la lettre*.

O negócio da empresa era a fabricação, importação e comercialização de equipamentos para cozinhas industriais. O seu público-alvo era composto por cadeias de restaurantes orientados para o *fast-food*: hospitais, universidades e de uma maneira geral todo estabelecimento público ou privado voltado para a oferta de uma grande quantidade de refeição em um curto período de tempo. No Brasil, e mais precisamente em São Paulo, existem diversas organizações consagradas a esse tipo de atividade. Ou seja, a empresa tinha um mercado potencial promissor.

Praticamente todas as condições técnicas favoráveis à alavancagem dos negócios se faziam presentes, dentre as quais pode-se destacar:

- a) Trajetória profissional dos parceiros, o que garantia um conhecimento extraordinário do setor. Os sócios argentinos haviam sido proprietários da maior indústria desse ramo de atividade na Argentina, que era também a líder na América Latina. Além disso, um brasileiro da sociedade ocupara, durante dez anos, o cargo de diretor da maior empresa concorrente.
- b) Saúde financeira propiciada pelo aporte de capital feito pelos sócios argentinos, que possuíam uma estratégia de penetração no mercado brasileiro, donde a independência em relação aos créditos de investimentos governamentais ou privados.
- c) Produtos considerados de alta qualidade. No início de suas atividades no Brasil a empresa importava os produtos quase inteiramente da Argentina.

- d) Competitividade da política de preços praticada, levando-se em conta a qualidade e a origem estrangeira dos produtos.
- e) Participação de mercado assegurada por uma carteira de clientes significativa, incluindo McDonald's, Varig e grandes cadeias de hotel, restaurantes e aeroportos brasileiros.

Tudo estava pronto para a alavancagem dos negócios e os parceiros sentiam-se otimistas com relação ao futuro. Os argentinos e o nissei, em função da condição de acionistas majoritários, ocupariam a presidência. Os demais membros do grupo brasileiro seriam os principais executivos. Eles tinham produtos de boa qualidade, em um mercado enorme e quase virgem. O sucesso parecia inevitável. Entretanto, as expectativas foram rapidamente frustradas e a empresa conheceu, ao invés da glória e do sucesso, momentos de desespero e de conflitos lancinantes. As razões? Talvez pudéssemos dizer, com Lévi-Strauss, que as maneiras de ser e de agir de uns eram problemas para os outros. Na oportunidade, dialogando com Ernest Gellner, afirmei que os sócios não conseguiam transformar em residuais perspectivas que lhes pareciam radicalmente diferentes<sup>1</sup>.

Portanto, desde 1987 venho refletindo sobre os desafios de uma antropologia das sociedades complexas tal como sugeridos por Rouanet ou formulados por Viveiros de Castro. Se essa reflexão estava ancorada na realização do trabalho de campo etnográfico, marca fundamental da antropologia que pratico, ela não se esquivava da reflexão teórica e epistemológica.

Assim, em um artigo escrito em 1996, me colocava a pensar como no âmbito da antropologia houve, até o fim da II Guerra Mundial, uma clara predominância da visão segundo a qual a disciplina deveria ser concebida como um olhar sistemático sobre o mundo então considerado exótico. Nos termos de Dumont (1978),

---

<sup>1</sup> Para uma descrição e análise desse caso etnográfico, ver Ruben (1995a e 1999). Posteriormente, uma interpretação diferente e complementar foi desenvolvida por Jaime (2002).

havia uma distinção entre o pólo moderno, no qual estaria situada a disciplina antropológica, e o pólo não-moderno, representado pelo objeto de estudo.

Essa distinção entre o sujeito e o objeto do conhecimento revelava a crença em uma suposta diferença irreduzível entre as sociedades modernas, providas de uma racionalidade econômica, e as sociedades “primitivas”, marcadas por uma lógica cultural. Dessa forma, argumentava eu naquela oportunidade, acreditava-se que a cultura ocidental, organizada a partir de uma instituição racional, o mercado, estaria numa situação privilegiada para observar as sociedades desprovidas desse mercado organizador da sociabilidade, isto é, as sociedades tradicionais, que viveriam no reinado da cultura, dos mitos e rituais.

Afirmava ainda nesse artigo que essa barreira foi sendo transposta pouco a pouco, dando origem ao que ficou conhecido como antropologia das sociedades complexas. Nessa transposição, o trabalho de campo etnográfico era extrapolado para os setores “marginais”, “atrasados” das sociedades modernas, como os pobres urbanos e rurais, que, tal qual as sociedades “primitivas”, seriam desprovidos ou, em todo caso, menos marcados pela racionalidade econômica. A contrapartida dessa premissa era o pressuposto de que dimensões culturais e simbólicas estariam ausentes dos setores modernos das sociedades ocidentais, tais como o mercado e as organizações empresariais. Refletindo nessa direção me perguntava: “*acaso não se falou em cultura operária muito antes de se inventar a cultura empresarial?*” (Ruben et alli, 1996: 77).

Foi somente na segunda metade dos anos 1970 que Marshall Sahlins arriscou-se a formular hipóteses sobre a natureza simbólica da atividade econômica, sugerindo, no livro “Cultura e razão prática”, em um claro diálogo com Lévi-Strauss, que, a exemplo do “pensamento selvagem”, o “pensamento burguês”, e como essa expressão ele se referia à sociedade ocidental, também poderia ser vista enquanto cultura. Ele defendeu a idéia de que a sociedade capitalista ocidental, que se auto-representa como regida exclusiva-

mente pela racionalidade econômica, sendo desprovida de dimensões culturais e do simbólico, na verdade é, ela mesma, uma forma específica de ordem cultural. Para Sahlins, o sistema de representações simbólicas informa a própria organização da atividade econômica na sociedade capitalista, ou seja, as esferas da produção e do consumo são espaços privilegiados de produção simbólica nessa sociedade. Assim, sua especificidade não reside no fato do sistema econômico escapar à determinação simbólica, mas antes na constatação de que nela o simbolismo econômico é estruturalmente determinante. Nessas sociedades, afirma ele, a dimensão da produção e do consumo funciona como operador simbólico central, equivalente ao papel que as relações de parentesco desempenhavam nas sociedades tradicionais (Sahlins, 1979).

Não cabe nessa apresentação analisar detidamente a empreitada de Sahlins. Diríamos apenas que, do nosso ponto de vista, ao considerar o marxismo como a auto-consciência da sociedade burguesa, ele comete um grande equívoco com um marco teórico que ainda hoje possui potencial explicativo sobre as sociedades capitalistas. Todavia, o que queremos destacar é que ele foi um dos pioneiros na antropologia a problematizar a oposição entre cultura e economia no estudo das sociedades complexas.

\* \* \*

Retomemos os fios da trama histórica que queremos aqui reconstruir. Se a visão das identidades como essências, marcas irreduzíveis, não nos satisfazia, tampouco essa antinomia entre cultura e valor. Assim, iniciamos um diálogo com a administração, campo do conhecimento que historicamente se dedicou ao estudo das organizações empresariais, no intuito de construir o que passamos a denominar de antropologia das organizações. Esse processo tortuoso, marcado por acertos e erros, deu origem ao Grupo de Pesquisa em Culturas Empresariais (GPCE), etnografado por mim (Pedro Jaime), no âmbito de uma pesquisa sobre os encontros entre os saberes



da antropologia e da administração, realizada entre os anos de 1995 e 1997 (Jaime, 1997 e 2001; Jaime e Serva, 2002).

Não será possível retomar aqui toda a trajetória do grupo, mas consideramos importante destacar alguns aspectos que permitem situar o leitor quanto ao contexto de produção dos trabalhos que ora são apresentados nesse dossiê. O GPCE foi responsável pelo desenvolvimento do “Projeto Temático Culturas Empresariais Brasileiras”, que contou com o financiamento da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP). Este projeto, cujo objetivo era mapear identidades e diferenças entre empresas públicas, privadas e multinacionais que atuavam no Brasil, foi considerado pela FAPESP como um dos vinte projetos mais inovadores financiados pela instituição, em diversas áreas do conhecimento, no biênio 1997-1998. Durante seu desenvolvimento foram pesquisadas etnograficamente algumas das maiores empresas brasileiras, tais como o Banco do Brasil, o Banco América do Sul e a Odebrecht.

Alguns pesquisadores do grupo decidiram então aprofundar as análises que foram feitas sobre essas empresas no âmbito do Projeto Temático e deram continuidade à pesquisa nos cursos de mestrado ou doutorado. Esse foi o caso dos trabalhos aqui publicados por Lea Carvalho Rodrigues e Alicia Ferreira Gonçalves, que defenderam tese de doutoramento em Ciências Sociais na Unicamp (ver Rodrigues, 2001 e Gonçalves, 2003). Tendo dividido com Lea Rodrigues a responsabilidade pela condução da pesquisa no Banco do Brasil, Alcides Gussi também resolveu dar seqüência a sua formação em nível de pós-graduação problematizando a presença de dimensões simbólicas em organizações financeiras. Assim, vem realizando uma aproximação etnográfica sobre o processo de incorporação do Banespa pelo banco espanhol Santander, cujas primeiras interpretações são apresentadas nesse dossiê.

O desafio de empreender uma reflexão antropológica sobre setores tão centrais às sociedades complexas como são as organizações empresariais despertou o interesse de outros jovens alunos.

Cátia Muniz concluía o curso de graduação em ciências sociais na PUC de Campinas quando o GPCE estava finalizando o Projeto Temático. Ela se aproximou então e, tendo ingressado no mestrado em antropologia social na Unicamp, realizou uma pesquisa etnográfica em uma fábrica (Muniz, 2001). Atualmente, como aluna do doutorado em ciências sociais da mesma Unicamp, Cátia aprofunda a análise dessa empresa. O artigo aqui publicado é, no entanto, fruto da pesquisa desenvolvida ainda no curso de mestrado.

A aproximação de novos membros como Cátia foi possível também devido ao fato do GPCE ter marcado presença, através de Mesas Redondas, Grupos de Trabalho ou Fóruns de Pesquisa, em praticamente todas as reuniões científicas da Associação Brasileira de Antropologia ocorridas desde 1994. Foi por ocasião desses eventos, que funcionam como espaços privilegiados para a construção ou a solidificação de redes, que os membros do GPCE conheceram a antropóloga Lúcia Müller. O primeiro contato ocorreu na V Reunião de Antropologia Merco(Sul), realizado em Tramandaí, no Rio Grande do Sul. Lúcia, que atualmente é professora da PUC-RS, estava finalizando sua tese de doutorado sobre a BOVESPA, defendida posteriormente na Universidade de Brasília, e se reconheceu nas discussões realizadas no GT 13 daquele congresso: “Organizações complexas, associações e empresas na globalização: perspectivas antropológicas”. O reconhecimento foi recíproco e desde então ela tem sido uma interlocutora constante do grupo da Unicamp.

Faz parte ainda desse dossiê um artigo escrito por mim (Pedro Jaime). O texto é fruto de uma primeira aproximação do tema que pretendo desenvolver no Programa de Doutorado em Antropologia Social da Unicamp. Trata-se das relações entre as ONGs, o Estado e a ação social das empresas no Brasil.

\* \* \*

É hora de começar a fechar essa já longa apresentação e deixar o leitor dialogar diretamente com os textos publicados, sem nossa mediação. Antes, porém, mais algumas observações. A maioria dos pesquisadores que assinam os artigos que compõem esse dossiê integrou o Grupo de Pesquisa em Culturas Empresariais, constituído originalmente na Unicamp em 1995. Nesses dez anos de caminhada, muitas coisas aconteceram. Alguns componentes do grupo foram concluindo suas formações e iniciaram suas trajetórias docentes em universidades situadas em outros estados. As novas Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs) têm nos permitido manter o diálogo com esses colegas<sup>2</sup>. Jovens pesquisadores continuam se aproximando e o grupo tem mantido uma vitalidade na atração de novos membros. Todavia, além do fluxo de pessoas, compreensível dado aos atuais padrões de organização da atividade científica no Brasil, outras transformações têm acontecido com esse coletivo de pesquisadores.

Estamos experimentando nos últimos dois anos um crítico, porém fecundo, momento de reflexão. Temos nos colocado a seguinte pergunta: “O que nos caracteriza como grupo de pesquisa?”. Trata-se da questão da identidade. Uma vez que esse tema marca a gênese do grupo, tal como discutido anteriormente, não poderíamos cair na armadilha de buscar elementos irredutíveis para responder a essa interrogação. Conscientes de que as identidades são construções históricas, estamos nesse momento relendo o nosso passado, avaliando o nosso presente para podermos desenhar projetos para o futuro. Esse processo tem sido marcado mais por dúvidas do que por certezas. Parece difícil demandar certezas para praticantes da antropologia. Ao finalizarmos essa apresentação dividi-

---

<sup>2</sup> Essas TICs, além de operativas para o trabalho do grupo, são também objeto de diálogos que temos estabelecido com colegas da Unicamp, especialmente com os professores Tom Dywer, do IFCH, e Jacques Wainer. Com eles, organizei o livro *Informática, Organizações e Sociedade no Brasil* (Ruben et alli, 2003).

mos então como o leitor algumas dessas muitas dúvidas e poucas certezas.

Em primeiro lugar, diríamos que o nosso ponto de partida foi a tentativa de articular economia e cultura, pensada em um sentido amplo, isto é, enquanto dimensões culturais, aí incluídas as identidades e nacionalidades<sup>3</sup>. Todavia, percebemos, ao longo da nossa trajetória simultaneamente teórica e empírica, que seria necessário dar uma maior complexidade ao nosso programa.

Estamos aqui pensando na discussão a que tem sido alvo o conceito de cultura nos últimos anos. Atacada por uns, que afirmam escrever contra a cultura (Abu-Lughod, 1991), ou propõem abandonar de vez essa palavra hiperreferencial (Kuper, 2002), defendida por outros, que defendem a idéia de que a cultura não é um objeto em vias de extinção (Sahlins, 1997), a cultura tem sido fortemente problematizada na antropologia.

Quanto a isso, assumimos a perspectiva que propõem que o conceito de cultura, tal como ocorre como o conceito de identidade, deve ser dessubstancializado e politizado. Dessubstancializar a cultura significa questionar frontalmente a noção de que a cultura possui uma extraordinária durabilidade. Em outras palavras, significa historicizar a cultura, entendê-la como eminentemente histórica. Como bem lembrou Ortner et alli (1994), o reconhecimento da natureza construída, inventada, da cultura levou ao crescimento de uma espécie de antropologia histórica.

De outra parte, há o questionamento da relativa coerência e consistência interna da cultura. A cultura, que fora entendida por Benedict (1984) como um padrão de normas que orientam o comportamento, ou por Geertz (1989) como um sistema de símbolos ou como uma estrutura de significados, vem sofrendo um importante processo de politização. Dessa forma, não é mais convincent-

---

<sup>3</sup> Devo lembrar que essa articulação já tinha sido abordada em uma pesquisa sobre habitação urbana em Campinas que, sob os auspícios da FINEP, coordenei na Unicamp, junto com meu colega José Luiz dos Santos.

te, sobretudo no âmbito da antropologia das sociedades complexas, o argumento de que a cultura é partilhada por todos os membros de uma dada sociedade. A noção de cultura como significados compartilhados, sugere Rosaldo (1993), dificultou o estudo das zonas de diferença dentro e entre culturas. Todavia, como bem destaca esse autor, harmonia e consenso têm sido substituídos, na reflexão sobre a cultura, por mudança, inconsistência, conflitos e contradições. Relacionada com o conceito de poder, a cultura tem sido compreendida como múltiplos discursos que muito frequentemente coexistem em um campo dinâmico de interações e conflitos (Ortner et alli, 1994).

Esse duplo movimento, isto é, de historicizar e politizar o conceito de cultura, complexifica o nosso programa de pesquisas que, conforme afirmamos anteriormente, procurou preferencialmente relacionar cultura e economia, assumindo o desafio de analisar os núcleos centrais das sociedades capitalistas contemporâneas. Se as questões de conflito, mudança e desigualdade se tornaram urgentes no debate antropológico sobre cultura, como pretende Rosaldo (1993), com o qual concordamos, se as bordas da cultura deixaram a condição de exceção, de lugar marginal, segundo a qual eram vistas na perspectiva clássica, ganhando uma posição central nos debates, isso implica que na análise que buscamos empreender dos núcleos centrais das sociedades capitalistas contemporâneas, não podemos contornar as interpretações que sobre eles fazem os sujeitos que estão nas suas margens, que não ocupam posições de poder na sua estrutura, mas que nem por isso deixam de jogar um papel, ainda que subalterno, é e preciso denunciar, na sua estruturação. Uma tentativa de caminhar nessa direção parece feita pelos artigos de Lúcia Müller, Lea Carvalho Rodrigues, Alcides Gussi e Cátia Muniz apresentadas nesse dossiê.

Finalmente, cabe falar algo sobre o capitalismo brasileiro, termo presente no título dessa apresentação. Como já vem sendo destacado por diversos autores, a eleição de Fernando Collor à presidência da república, em 1989, marcou a adesão do Brasil aos pro-

gramas de ajuste estrutural empreendidos sob a égide do neoliberalismo. A adesão do país a esses programas, que infelizmente continuamos a perceber no atual governo, aconteceu num momento em que o neoliberalismo assumiu, por razões econômicas e políticas, um caráter predominante em diversos países do mundo. Ora, essa hegemonia do neoliberalismo como modelo de organização social tem conduzido organizações de naturezas diversas, como sindicatos, clubes desportivos, partidos políticos e organizações não-governamentais, a desenvolverem um certo mimetismo em relação à lógica do universo empresarial, o que parece reforçar a importância do programa de pesquisa que estamos desenvolvendo. Esse aspecto, que já havia sinalizado alhures (Ruben, 2004), é ressaltado nesse dossiê no artigo de Pedro Jaime, que aborda a crise de identidade das ONGs.

Todos esses elementos se misturam na nossa atual reflexão sobre a identidade desse coletivo de pesquisadores. A denominação Grupo de Pesquisas em Culturas Empresariais não nos serve mais, pois não revela os contornos que a nossa identidade vem ganhando ultimamente. À medida que avançamos nessa auto-reflexão, percebemos que o nosso esforço não se concentra mais apenas na análise das organizações empresariais. Ademais, as realidades empíricas visitadas nos fizeram ampliar os horizontes teóricos, para além do conceito de cultura. Conforme destacamos acima, novos projetos de pesquisa no qual nos envolvermos daqui em diante deverão articular não apenas cultura e economia, mas continuar avançando nos debates sobre história e poder. Se isso vai modificar o programa que temos desenvolvido até aqui, dando-lhe uma maior complexidade, não abrimos mão de duas marcas que tem caracterizado o percurso do nosso coletivo desde a sua gênese e que se expressam nos artigos contidos nesse dossiê. Seriam elas nossas dimensões irredutíveis? Preferimos tomá-las como certezas provisórias. Quais seriam elas?

A primeira se refere à intenção de dar continuidade ao projeto de analisar os núcleos centrais das sociedades capitalistas

contemporâneas: as organizações complexas, tradicionalmente reservadas ao escrutínio de sociólogos, economistas e administradores. Esse tem sido um elemento de aglutinação dos membros que compõem esse coletivo. Nós reconhecemos como antropólogos que se lançaram em um desafio inédito, sobretudo no âmbito da antropologia brasileira: pensar antropologicamente realidades tradicionalmente relegadas pela antropologia. Essa é a primeira marca da antropologia que praticamos. Ela sinaliza para a construção do que anteriormente denominávamos “Antropologia das Culturas Empresariais Brasileiras” e que hoje consideramos uma agenda de pesquisas articuladas sob o nome de “Antropologia do Capitalismo Brasileiro”, título provisório do meu (Guilherme Ruben) próximo livro. Nosso intuito é, mediante uma postura interdisciplinar, desvendar etnograficamente as lógicas de um capitalismo periférico em uma era globalizada.

Se a primeira característica nos diferencia do *mainstream* da nossa disciplina, a segunda nos aproxima deliberadamente da sua tradição. É que, ao assumirmos o desafio de penetrar em um campo temático que tem sido dominado, sobretudo, pela sociologia, pela economia e pela administração, trouxemos nesse movimento o que tem sido, ao menos desde Malinowski, a marca registrada da antropologia: o recurso ao método etnográfico. Acreditamos que a melhor contribuição que porventura prestemos para o avanço desse campo virá se, ao tematizarmos as organizações complexas, não nos distanciarmos muito da vida concreta dos sujeitos sociais. Todavia, é importante frisar, esse recurso ao método etnográfico está informado pelos debates que envolvem a etnografia no âmbito da teoria antropológica contemporânea. Quanto a esse aspecto, gostaríamos de ressaltar, até para fechar um círculo que orienta essa apresentação, ao menos dois cuidados sobre os quais temos insistentemente refletido: a necessidade de reconstrução histórica do presente etnográfico e a importância de enquadrar a realidade etnografada no quadro das relações de poder que marcam o sistema econômico e político mundial (Marcus e Fischer, 1986). Com isso

queremos destacar que temos colocado em relevo nas nossas discussões os seguintes pontos: 1) a situação que o pesquisador presencia em sua investigação etnográfica é fruto de uma trama histórica tecida muito antes da sua chegada; 2) não se pode deixar de apresentar a relação dialética entre o *locus* etnografado e a dinâmica local-regional-nacional-mundial<sup>4</sup>.

\* \* \*

Uma trajetória tortuosa, um grupo de pesquisadores, em momentos diferentes de formação, que procuram uma nova identidade, um novo nome para traduzir a antropologia que buscam praticar. Muitas dúvidas, poucas certezas. Talvez um desejo, um desafio: empreender uma aventura etnográfica em campos para os quais a antropologia classicamente virou as costas. Com a publicação desse dossiê convidamos a comunidade brasileira de ciências sociais a compartilhar a nossa reflexão sobre os acertos e erros cometidos nesse itinerário.

## **Referências Bibliográficas**

- ABU-LUGHOD, Lila (1991). "Writing against culture". In: FOX, Richard (org.). *Recapturing anthropology: working in the present*. Santa Fe, School for American Research Press.
- ANDERSON, Benedict (1983). *Imagined communities: reflection on the origin and spread of nationalism*. Londres, Verso.
- BENEDICT, Ruth (1978). *Padrões de cultura*. Lisboa, Livros do Brasil.

---

<sup>4</sup> Para uma revisão dos debates clássicos e contemporâneos a respeito da etnografia no âmbito da teoria antropológica e seus desdobramentos para a pesquisa em organizações ver Jaime (2003).



- CARNEIRO DA CUNHA, Manuela (1987). “Etnicidade: da cultura residual mais irredutível”. In: *Antropologia do Brasil: mito, história, etnicidade*. São Paulo, Brasiliense.
- CASTRO, Marco Luiz (1994). *Entre o Japão e o Brasil: a construção da nacionalidade na trajetória de vida de Hiroshi Saito*. Campinas, IFCH-UNICAMP (Dissertação de Mestrado em Antropologia Social).
- CHIARINI, Ana Maria (1992). *Imigrantes e italiani all'estero: os diferentes caminhos da italianidade em São Paulo*. Campinas, IFCH-UNICAMP (Dissertação de Mestrado em Antropologia Social).
- DAMATTA, Roberto (1997). *O que faz o brasil, Brasil?* Rio de Janeiro, Rocco.
- DUMONT, Louis (1978). “La communauté anthropologique et l'idéologie”. In: *L'Homme*, 18(3-4). Paris.
- GEERTZ, Clifford (1989). *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro, Guanabara Koogan.
- GONÇALVES, Alicia Ferreira (2003). *Cultura e mercado no contexto transnacional: Tecnologia Empresarial Odebrecht*. Campinas, IFCH-UNICAMP (Tese de Doutorado em Ciências Sociais).
- GUSSI, Alcides (1997). *Os norte-americanos (confederados) do Brasil: identidades no contexto transnacional*. Campinas, CMU-UNICAMP.
- JAIME, Pedro (1997). *Antropologia e administração: encontro de saberes. Uma abordagem etnográfica*. Campinas, IFCH-UNICAMP (Dissertação de Mestrado em Antropologia Social).
- \_\_\_\_\_ (2001). “O Grupo de Pesquisa em Culturas Empresariais: notas etnográficas sobre um encontro de saberes”. In: *Revista de Administração Pública*, 35(3). Rio de Janeiro, EBAP-FGV.
- \_\_\_\_\_ (2002). “Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional”. In: *Revista*

- de Administração de Empresas*, 42(4). São Paulo, EAES-P-FGV.
- \_\_\_\_\_ (2003). Pesquisa em organizações: por uma abordagem etnográfica. In: *Civitas – Revista de Ciências Sociais*, 3(2). Porto Alegre, PUC.
- JAIME, Pedro & SERVA, Maurício (2002). “Itinerários teóricos e práticas profissionais numa fronteira interdisciplinar: contribuições para o ensino em administração”. In: *Revista de Administração Pública*, 36(5). Rio de Janeiro, EBAP-FGV.
- KUPER, Adam (2002). *Cultura: a visão dos antropólogos*. Bauru, Edusc.
- LÉVI-STRAUSS, Claude (1962). “A crise moderna da antropologia”. In: *Revista de Antropologia*, v. 10. São Paulo, FFLCH-USP.
- MARCUS, George e FISCHER, Michael (1986). *Anthropology as a cultural critique*. Chicago, The University of Chicago Press.
- MUNIZ, Cátia (2001). *As representações nativas do universo fabril: um estudo etnográfico*. Campinas, IFCH-UNICAMP (Dissertação de Mestrado em Antropologia Social).
- ORTNER, Sherry et alli (1994). “Introduction”. In: ORTNER, Sherry et alli (eds.). *Culture, power, history: a reader in contemporary social theory*. Princeton, Princeton University Press.
- RODRIGUES, Lea Carvalho (2001). *Banco do Brasil: crise de uma empresa estatal no contexto de reformulação do Estado brasileiro*. Campinas, IFCH-UNICAMP (Tese de Doutorado em Ciências Sociais).
- ROSALDO, Renato (1993). *Culture and truth: the remaking of social analysis*. Boston, Beacon Press.
- ROUANET, Sergio Paulo (1990). “Ética e antropologia”. In: *Estudos avançados*, 4(10). São Paulo, USP.
- RUBEN, Guilherme (1984). *O que é nacionalidade*. São Paulo, Brasiliense.

- \_\_\_\_\_ (1988). *Teoria da identidade: uma crítica*. In: Anuário Antropológico/86. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro-UnB.
- \_\_\_\_\_ (1992). “Teoria da identidade na antropologia: um exercício de etnografia do pensamento moderno”. In: CORRÊA, M. & LARAIA, R. (orgs.). *Roberto Cardoso de Oliveira: homenagem*. Campinas, UNICAMP-IFCH.
- RUBEN, Guilherme (1995). “O ‘tio materno’ e a antropologia quebequense”. In: CARDOSO DE OLIVEIRA, Roberto e RUBEN, Guilherme (orgs.). *Estilos de antropologia*. Campinas, Editora Unicamp.
- \_\_\_\_\_ (1995a). “Empresários e globalização: prolegômenos de uma metodologia antropológica de compreensão e ação”. In: *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. v. 28, n.10.
- \_\_\_\_\_ (1999). “O nacional no mercado internacional: empresários e globalização”. In: KIRSCHNER, Ana Maria e GOMES, Eduardo (orgs.). *Empresa, empresários e sociedade*. Rio de Janeiro, Sette Letras.
- \_\_\_\_\_ (2004). “Antropología del capitalismo”. In: *Culturas*, 2(4). Córdoba, Museo de Antropología da Facultad de Filosofía y Humanidades da Universidad Nacional de Córdoba.
- RUBEN, Guilherme et alli (1996). “Resíduos e complementaridade: das relações entre a teoria da administração e a antropologia”. In: *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, EBAP/FGV, 30(3): 68-80.
- RUBEN, Guilherme et alli (orgs.) (2003). *Informática, organizações e sociedade no Brasil*. São Paulo, Cortez.
- SAHLINS, Marshall (1979). *Cultura e razão prática*. Rio de Janeiro, Zahar.
- \_\_\_\_\_ (1997). “O ‘pessimismo sentimental’ e a experiência etnográfica: por que a cultura não é um ‘objeto’ em vias de extinção”. In: *Mana – Estudos de Antropologia Social*. Rio de Janeiro, PPGAS-Museu Nacional/UFRJ, 3(1).

VIVEIROS DE CASTRO, Eduardo (2002). “Entrevista”. In: *A inconstância da alma selvagem*. São Paulo, Cosac & Naify.

## JUSTO PREÇO: UMA ETNOGRAFIA DA BOVESPA

*Lúcia Helena Alves Müller\**

### **O mercado como modelo cultural**

A economia é a esfera da vida social em que se dá a produção, a distribuição e o consumo dos bens. Na sociedade ocidental moderna, esta esfera adquiriu um grau de autonomia que não se encontra em nenhuma outra sociedade (Dumont, 1982; Polanyi, 1980). E, como em nenhuma outra, na sociedade ocidental moderna, a economia, concebida como esfera autônoma, tem um papel preponderante na organização social e na constituição do universo simbólico. Isto significa que as concepções constituídas a partir da esfera econômica se fazem presentes em praticamente todas as dimensões de nossa vida, o que faz com que tendamos a considerá-las como princípios naturais.

*“Tome-se, por exemplo, o discurso da economia. Conceitos como ‘capital’, ‘investimento’, ‘mercados’, ‘indústria’, e muitos outros, em seu sentido moderno, foram elaborados como parte do desenvolvimento inicial da economia como uma disciplina específica no século XVIII e começo do século XIX. Es-*

---

\* Doutora em Antropologia Social pela Universidade de Brasília. Professora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da PUCRS.

*tes conceitos, e as conclusões empíricas ligadas a eles, foram formulados no sentido de analisar mudanças envolvidas na emergência das instituições modernas. Mas eles não podiam permanecer, e realmente não permaneceram, separados das atividades e eventos aos quais se relacionavam. Tornaram-se parte integrante do que, na 'vida econômica moderna', na verdade, é dela inseparável. A atividade econômica moderna não seria como é se não fosse o fato de que todos os membros da população dominaram estes conceitos e uma variedade infinita de outros" (Giddens, 1991: 47).*

Os princípios que ordenam a sociedade capitalista já foram tomados como objeto de reflexão por vários autores das ciências sociais que tentaram relativizá-los ou questioná-los através do contraste histórico ou cultural, dentre eles: Marx (1976), Weber (1987), Polanyi (1980), Dumont (1982 e 1985), Sahlins (1979). A partir desses trabalhos, podemos compreender a especificidade que as relações mercantis assumem na sociedade capitalista, uma vez que a prática do mercado também existe em sociedades não capitalistas e já existia em nossa sociedade antes do desenvolvimento desse sistema econômico.

Sob perspectivas diferentes, os trabalhos desses autores têm como pano de fundo a mesma problemática: o estatuto da economia em nossa sociedade. Dentre as várias dimensões envolvidas nesta problemática, existe uma que aparece como fundamental, do ponto de vista da antropologia: o fato de, no mundo moderno, o mercado ter se tornado o articulador das relações em praticamente todas as esferas da vida social, não apenas por sua eficácia material, mas, também, por sua eficácia simbólica, ou seja, porque, em nossa sociedade, a economia tornou-se o locus privilegiado da produção simbólica e de sua transmissão (Sahlins, 1979).

Buscar compreender e relativizar os princípios constituintes deste simbolismo econômico é a contribuição que a antropologia pode dar para um maior entendimento de nossa sociedade. No caso deste trabalho, esta contribuição foi buscada através do estudo et-

nográfico de uma única instituição, a bolsa de valores, através do qual busquei identificar as diferentes formas como é percebido e vivenciado um dos principais modelos de relações que ordenam a sociedade ocidental moderna.

A bolsa de valores é uma das instituições centrais ao sistema econômico dominante em nossa sociedade. Entretanto, mesmo no interior de uma instituição de caráter tão unívoco como essa, diversas ordens culturais convivem, combinam-se e competem, sendo objeto de conflitos e de compromissos em todos os níveis de interação que seus participantes estabelecem entre si.

Esse texto apresenta uma análise de alguns aspectos dessa diversidade de ordens culturais convivendo no interior de uma mesma instituição: o mercado mobiliário. Esta análise baseia-se numa etnografia que foi realizada junto à Bolsa de Valores de São Paulo, Brasil, e a diversas instituições financeiras que participam deste mercado, tendo como foco as práticas e representações que são compartilhadas pelos participantes deste universo. Através desse estudo buscou-se identificar as diferentes formas como é percebida e vivenciada uma das principais instituições que ordenam simbolicamente as sociedades capitalistas.

Os instrumentos utilizados para atingir este objetivo foram: a observação direta do funcionamento da bolsa, realizada em diversas instâncias do mercado de ações, e entrevistas com participantes que ocupam diferentes posições no interior deste universo.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> A observação foi realizada junto ao pregão da Bolsa de Valores de São Paulo e em corretoras que operam no âmbito deste mercado. Os entrevistados foram investidores, funcionários da bolsa, profissionais que atuam em corretoras, bancos e outras instituições financeiras, jornalistas e representantes de órgãos oficiais do mercado acionário. Também foram realizadas pesquisas junto a instituições financeiras de Porto Alegre-RS. A pesquisa de campo foi complementada por observações, entrevistas e coleta de material junto à Bolsa de Paris, França. A pesquisa resultou na tese de doutorado defendida junto à UnB (Müller, 1997).

## Valores morais e valores econômicos

*“La idea primitiva era que en el comercio el beneficio de una parte implicaba la pérdida de la otra. [...] Considerar el intercambio como ventajoso para las dos partes representa un cambio fundamental, y señala la emergencia de la categoría económica”* (Dumont, 1982: 49).

Em *Homo Aequalis* (1982), Louis Dumont apresenta um estudo sobre a gênese da categoria econômica no pensamento da sociedade ocidental moderna. Através da análise de textos clássicos da economia política (Quesnay, Locke, Mandeville, Adam Smith e Marx), o autor demonstra como esta categoria foi sendo construída, através de sua desvinculação em relação às esferas da política e da moral, às quais era subordinada na sociedade feudal, passando a ser representada como um sistema autônomo. Segundo Dumont, este processo implicou num deslizamento de valoração: nas sociedades tradicionais, as relações entre os homens eram predominantes, enquanto que na sociedade moderna, as relações entre os homens e as coisas subordinam todas as outras esferas da vida social.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Karl Marx (1976) já havia constatado que o desenvolvimento da divisão social do trabalho e a generalização da produção mercantil em nossa sociedade fizeram com que as trocas passassem a ser vistas como relações entre coisas e não entre pessoas. Esse fenômeno, que Marx chamou de “fetiche da mercadoria”, ocultaria aquilo que, de fato, está sendo trocado no mercado: a quantidade de trabalho socialmente necessário para a produção dos bens. Numa perspectiva teórica diferente, Karl Polanyi (1980) também colocou essa questão. Para esse autor, embora a sociedade humana seja naturalmente condicionada por fatores econômicos, a economia está submersa em relações sociais. Para Polanyi, a descrição do trabalho, da terra e do dinheiro como mercadorias é inteiramente fictícia pois, mesmo sendo organizados em mercados, eles não são produzidos para a venda. Se assim o fossem, destruiriam a sociedade. Portanto, para esse autor, o que chamamos de sociedade de mercado é algo artificial, no sentido de que é necessário que a própria sociedade seja modelada para que o mercado possa funcionar de acordo com suas próprias leis.



A concepção da economia como esfera autônoma em relação à sociedade e o predomínio da noção de indivíduo como valor fundamental são os elementos constituintes daquilo que Dumont chamou de ideologia moderna<sup>3</sup>.

Em sua obra, Dumont abordou, ao nível das representações, o mesmo processo que Polanyi (1980) enfocou sob uma perspectiva social: a formação da sociedade capitalista. E, nas análises desses dois autores, o mercado aparece ao mesmo tempo como promotor e resultado do processo, isto é, para eles, o mercado não é apenas um fenômeno social entre outros a participar dessa “grande transformação”. Pelo contrário, a grande transformação ocorrida na sociedade ocidental moderna consiste justamente na criação de uma sociedade de mercado.

O predomínio das idéias que conformam a ideologia moderna em nossa sociedade é um fato indiscutível. Esse predomínio efetua-se, no entanto, sobre realidades sociais e culturais muito diversas, nas quais os princípios constituintes dessa ideologia tendem a confrontar-se, combinar-se e, em alguns casos, submeter-se a princípios articulados a partir de outras ideologias (no sentido que Dumont dá a esse termo). Isso faz com que, na vida social concreta, a ideologia moderna possa assumir configurações muito diversas, o que justifica, aliás, o fato de qualificarmos essas sociedades como complexas<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Para Dumont (1966 p.15), ideologia é um conjunto de idéias e valores comuns a uma sociedade. Diversamente da concepção marxista clássica, nos estudos deste autor, a ideologia é tomada como uma realidade primária e central em relação ao conjunto da realidade social, essencial, portanto, para a compreensão desta realidade. Segundo o próprio Dumont, sua concepção de ideologia é bastante semelhante ao conceito de cultura formulado pela antropologia norte-americana, em oposição ao conceito de sociedade (Dumont, 1982).

<sup>4</sup> O próprio Dumont buscou dar conta das configurações que a ideologia moderna pode assumir em diferentes sociedades e momentos históricos diversos. É o que demonstram seus estudos sobre as “variantes da ide-

Sendo o mercado capitalista por excelência, na bolsa de valores, as categorias que Dumont identificou como conformadoras da ideologia moderna (a economia como categoria autônoma em relação à política e à moralidade, e o individualismo) se fazem presentes de forma exemplar. É o que podemos ver nas regras formais que ordenam o funcionamento desta instituição, segundo as quais, na bolsa, só devem existir compradores e vendedores atomizados que concorrem entre si em busca do lucro em suas transações.

Mas a bolsa de valores também se constitui no espaço privilegiado para o exercício da especulação e, em função do descolamento das referências econômicas que a prática especulativa provoca, a bolsa também pode ser concebida e vivenciada como um jogo. Sob o ponto de vista estritamente financeiro, isto é, se evocarmos os parâmetros pertinentes à ideologia econômica, investir de forma conservadora, especular ou jogar na bolsa podem ser consideradas estratégias de investimento cujos resultados podem ser contabilizados de forma inequívoca pelos rendimentos que proporcionam. Entretanto, na medida em que estão imersos em um universo social e cultural, para os participantes do mercado acionário (indivíduos e instituições) nem tudo se resume aos resultados financeiros de suas aplicações. Sendo assim, sob uma perspectiva antropológica, essas estratégias podem ser tomadas como um quadro de referência a partir do qual se pode apreender os significados e valores que os participantes deste mercado e a sociedade mais ampla atribuem à instituição bolsa de valores, aos indivíduos e às práticas que ela abriga.

Com o intuito de abordar essa questão a partir de dados concretos, apresento, a seguir, o perfil de alguns participantes do mercado acionário brasileiro:

---

ologia moderna”, nos quais o autor faz uma análise das configurações que esta ideologia assumiu em países como a Inglaterra e a Alemanha, em diferentes momentos da história (Dumont, 1970 e 1985). A mesma preocupação está presente nas análises da cultura brasileira produzidas por Da-Matta (1979 e 1985) e nos trabalhos de Cardoso de Oliveira (1996).

## Três personagens

### *MAURÍCIO, um gerente de investimentos*

Maurício tem 32 anos e trabalha no mercado há dez. Ele é formado em economia e, enquanto estudava, realizou estágios em diversas instituições financeiras. Quando se formou, Maurício foi convidado por um professor para trabalhar em um grande banco de investimentos. Neste banco, ele começou sua carreira como operador de mesa. No início, a função de Maurício era apenas a de repassar as ordens de compra e venda que recebia de seus chefes e dos clientes do banco, para os operadores do pregão. Mas, com o passar do tempo, ele começou a sugerir operações para seus superiores e aos clientes que atendia. Mais tarde, Maurício passou a administrar pessoalmente os investimentos de alguns clientes e do próprio banco. Passados quatro anos, foi convidado a assumir a função de gerente de investimentos na corretora de um outro grande banco privado, onde, até hoje, Maurício trabalha como responsável pela administração da carteira de ações do próprio banco e de seus maiores clientes.

Segundo Maurício, em todo o Brasil há cerca de cem pessoas exercendo a mesma função que ele, sendo que a maioria delas se conhece porque estudou Economia na Universidade de São Paulo ou Administração de Empresas na Fundação Getúlio Vargas. Em função do volume de investimentos que administram, esses profissionais têm um grande peso na definição dinâmica do mercado. “*O resto é flutuação, flutuação em relação à avaliação desses aqui*”, diz Maurício.

Todos os operadores que trabalham na corretora de Maurício são assalariados e formalmente proibidos de realizarem operações em proveito próprio. Eles não têm autonomia para tomarem decisões e os negócios que efetuam em nome do banco e de seus clientes são controlados. Os clientes que esses profissionais atendem são, em sua maioria, grandes investidores institucionais (fundos de pensão, seguradoras, empresas e outras instituições financeiras) e,

ainda, fundos de investimentos estrangeiros. A maior parte das operações que esses investidores realizam envolve ações que são negociadas através do pregão eletrônico (ações que têm menor liquidez).

Segundo Maurício, sua atuação no mercado deve ser definida de forma independente do que pensam os demais investidores ou de pequenas oscilações que venham a ocorrer nas cotações. Para tomar suas decisões, ele se baseia em avaliações e prognósticos produzidos pelo setor de análise do banco, cuja função é estabelecer parâmetros para orientar os investimentos desta instituição nos diversos mercados financeiros em que ela atua ou em outros setores da economia. São os analistas do banco que definem o “*preço técnico*” das ações, de acordo com o qual Maurício deve negociá-las.

### ***GRINGO, um operador autônomo***

Gringo tem 29 anos. Ele estudou até o segundo grau e começou sua carreira no mercado aos 14 anos, como office-boy de uma corretora. Depois de seis meses desempenhando essa função, Gringo foi convidado por seu “*chefe/padrinho*” para trabalhar como auxiliar de operador no pregão da bolsa. Para isso, a única exigência que lhe fizeram foi a de decorar, de um dia para outro, os códigos de todas as ações negociadas na bolsa (na época não existia pregão eletrônico).

Gringo compartilha este início de carreira com muitos profissionais do mercado que, não raro, atualmente são gerentes, diretores e mesmo donos de corretoras ou de outras instituições financeiras.

Durante nove anos, Gringo trabalhou como operador de pregão para uma mesma corretora, executando ordens de compra e venda de ações que, segundo ele, vinham de grandes investidores. Mas, como aconteceu com muitos outros profissionais do mercado, em 1989, Gringo foi despedido em razão de uma grave crise que atingiu as bolsas brasileiras, em função do escândalo em torno da atuação do famoso especulador Naji Nahas. Depois disso, Gringo não encontrou outro emprego que lhe pagasse o mesmo salário e as co-

missões que recebia anteriormente. Por isso, resolveu tornar-se operador autônomo, ou seja, negociar ações diretamente no pregão da bolsa, mas com seu próprio dinheiro ou o de alguns clientes pessoais. Hoje Gringo é um dos operadores que, individualmente, movimentam o maior volume de dinheiro no chamado pregão a viva-voz. Sua estratégia é antecipar-se à tendência dos preços das ações e executar muitas operações de compra e venda no mesmo dia, as quais lhe permitem receber ou pagar apenas a diferença final dos negócios realizados (os chamados *day-trades*).

Para poder realizar seus negócios pessoalmente no interior do pregão, Gringo vinculou-se a uma corretora tradicional e independente (não ligada a banco) que, para manter-se entre as mais atuantes do mercado, adotou a estratégia de associar-se a operadores autônomos que negociam de forma especulativa com ações e seus derivativos. Para esta corretora, profissionais como Gringo são muito rendosos, na medida em que lhe pagam a corretagem relativa a grande quantidade de operações que realizam diariamente. Mas, segundo Gringo, não é qualquer corretora que aceita trabalhar com profissionais como ele, pois, se esses profissionais resolvem ir embora, levam consigo seu capital pessoal e o de seus clientes. Além disso, caso forem mal sucedidos nas operações que realizam, eles podem levar a corretora à falência quando esta tiver que responder por suas operações junto à bolsa de valores.

Gringo dá sua receita para ser bem sucedido no mercado de ações: em primeiro lugar, é importante “*ter amor pelo mercado*”. Além disso, é preciso ter um bom preparo físico para enfrentar o confronto com os outros operadores nas rodas de negociações e as muitas horas que os operadores passam em pé no recinto do pregão (Gringo cuida do peso, faz ginástica, corre). Segundo Gringo, não adianta ler jornais pois, no pregão, tudo acontece de maneira completamente diferente da que os analistas prevêm. O fundamental, diz ele, é ter vivacidade para não perder as oportunidades de negócios que se apresentam e, sobretudo, ter *feeling*, isto é, saber sentir o clima do mercado e respeitar suas tendências, por exemplo:

quando erra com muita frequência em suas operações, Gringo para de operar e afasta-se das negociações por algum tempo, na expectativa de que sua sorte melhore.

Para profissionais como Gringo, o pregão eletrônico representa uma ameaça, na medida em que lhes impede de captar a dinâmica das oscilações: “*Eu ganho dinheiro através do feeling. Como é que eu vou entrar no computador para sentir o mercado?*”, explica ele.

Gringo também é proprietário de uma pequena empresa que, segundo ele, só lhe traz dores de cabeça. O mercado, por seu turno, só lhe dá alegrias. “*Tudo o que eu tenho eu tirei daqui. Tudo. Então, o que eu vou fazer? Continuar aqui. Acertei o lugar. Aqui é o lugar perfeito, pelo menos por enquanto.*”

### ***SOFIA, uma jogadora***

Sofia tem 40 anos, é engenheira e está desempregada. Ela investe suas economias na bolsa, onde começou a atuar há aproximadamente oito anos (o capital que Sofia aplica no mercado inclui o valor resultante da venda de seu automóvel). Na época em que começou, Sofia não sabia nada sobre o mercado de capitais. Buscando aprender, ela frequentou um curso de matemática financeira que, segundo sua avaliação, não a ajudou muito, pois acabou aprendendo tudo que sabe na prática e com o auxílio de profissionais conhecidos.

Sofia diz não ter preconceito em relação a nenhuma atividade. Ela já trabalhou na área em que se formou, mas também já se empregou como secretária e tentou abrir uma padaria junto com uma sócia, negócio que não foi concretizado em função do confisco de sua poupança, promovido pelo chamado Plano Collor, em 1990. No período em que esta pesquisa estava sendo realizada, Sofia frequentou um treinamento para operadores que era oferecido por uma entidade do mercado acionário, ao que tudo indica, na expectativa de profissionalizar-se, pois sempre se mostrou muito interessada pelas possibilidades de trabalho que seus colegas lhe apresentavam, as quais, na maioria das vezes, constituíam planos fantasiosos de criação de alguma empresa financeira.

Sofia conta que, às vezes, realiza operações que ninguém entende, mas afirma que, em geral, elas dão certo. Ela diz também que não se preocupa com o que os outros ganham, faz seus próprios cálculos e, se conseguir 20% de retorno acima da inflação, acha que está ótimo.

Sofia é cliente de uma corretora, mas, ao invés de transmitir suas ordens de compra ou venda pelo telefone para a mesa de operações, como faz a maioria dos investidores, ela prefere acompanhar diariamente o andamento do mercado a partir do aquário, um grande mezanino envidraçado, de onde se pode assistir a todo o movimento do pregão da bolsa de valores. É pela mímica que Sofia passa suas ordens, diretamente para o operador do pregão que a corretora encarregou de atender-lhe.

No aquário, Sofia convive com outros investidores que operam como ela, os chamados “jogadores”.

*Ao chegar no aquário, encontrei os mesmos de sempre. Lá estavam o pai e o filho chineses, o dentista, o dono da loja de ouro e prata, o aposentado do Banco do Brasil, o grego, o “ex-tudo” (segundo ele próprio, ex-operador, ex-gerente de investimentos de uma empresa multinacional, ex-dono de distribuidora de valores, ex-empresário), etc. Enquanto eu acompanhava o movimento nas rodas de opções, um homem que eu nunca tinha visto por ali parou ao meu lado e perguntou-me como se fazia para negociar neste mercado. Fiquei espantada porque, até ali, quem fazia esse tipo de perguntas era eu. Mais tarde, alguém me contou que esse indivíduo tinha começado a frequentar o aquário há pouco dias e que estava tentando aprender a operar na bolsa (Diário de Campo).*

Como os operadores autônomos de que falamos acima, os jogadores realizam sucessivas operações de compra e venda, tentando antecipar-se às tendências dos preços com o objetivo de ganhar sobre as oscilações a curtíssimo prazo. Mas, ao contrário dos autônomos, que possuem vínculos profissionais ou pessoais com os grandes investidores, os jogadores praticamente não possuem canais

diretos que lhes permitam obter informações a respeito das operações que definem a dinâmica das cotações. Por isso, para avaliar as tendências do mercado, eles se apoiam em todo tipo de informações ou indícios que se lhes apresentam, desde a leitura de jornais, conselhos dados por profissionais com os quais mantêm contato, palpites de seus colegas de aquário, sem falar dos canais clandestinos que, reais ou imaginários, aparecem constantemente em suas conversas:

*Acompanhávamos o pregão quando, em tom de brincadeira, Antônio sugeriu que nos empregássemos em uma grande corretora. Ele seria o garçom, Sofia seria a copeira e eu, assessora de qualquer coisa. A gente faria tudo direitinho, só para poder acompanhar as operações da corretora. Então, Sofia contou que seu irmão ganhara muito dinheiro desta forma, enquanto namorou a secretária do diretor de uma corretora que lhe telefonava para contar sobre as operações que seu chefe realizava. Antônio perguntou a Sofia se, depois de ganhar dinheiro, seu irmão casara-se com a moça, ao menos. Sofia respondeu que não (Diário de campo).*

Mas, como já vimos anteriormente, para esses investidores, a principal fonte de informações sobre o mercado é a observação direta da movimentação dos operadores no próprio pregão da bolsa, através da qual eles tentam inferir as tendências do mercado.

### **Três trajetórias**

Maurício tem origem na classe média alta, tem alto nível de escolaridade e grandes possibilidades de realizar cursos de pós-graduação. Ele iniciou sua carreira no mercado via universidade e galgou rapidamente cargos hierarquicamente superiores em grandes instituições financeiras. Sua função atual é a de administrar o investimento a longo prazo do capital que está sob controle de grandes fundos de investimento. Embora também invista seu próprio



dinheiro no mercado acionário (prática comum entre os profissionais, mesmo quando formalmente proibida pelas instituições que os empregam), a carreira de Maurício depende fundamentalmente de seu desempenho técnico, isto é, de sua capacidade em demonstrar competência administrativa de acordo com os critérios formais estabelecidos pelo banco que controla a corretora onde ele trabalha. O resultado de seu desempenho profissional pode traduzir-se em cargos mais importantes, nesta ou em outra instituição financeira, através dos quais Maurício poderá controlar maiores quantidades de capital, obter um salário mais elevado (ou participação nos lucros) e maior reconhecimento profissional.

Gringo tem origem social humilde (seu pai era sapateiro), tem escolaridade média e iniciou sua carreira no nível mais baixo na hierarquia das instituições financeiras. Sua ascensão profissional deu-se em função de uma expansão geral dos negócios ocorrida no mercado, que exigiu o acréscimo imediato de pessoal no desempenho de funções como a de operador de pregão. O movimento inverso, ou seja, uma crise geral, como as que acontecem ciclicamente no mercado, fazendo com que as instituições despeçam um grande número de profissionais num curto espaço de tempo, expulsou-o desta função.

Mesmo na época em que era empregado de uma corretora, a aplicação de seu próprio dinheiro na bolsa sempre foi um importante mecanismo de que Gringo dispunha para aumentar sua renda, pois, trabalhando diretamente no pregão, ele podia acompanhar de perto a dinâmica dos preços das ações (principalmente através das ordens de compra e venda que ele próprio executava) e antecipar-se a elas, efetuando operações em seu próprio nome, como fazem muitos de seus colegas operadores, assalariados ou comissionados.

Entre os operadores, poucos são os que conseguem tornar-se autônomos como Gringo e, em menor número, ainda, os que conseguem viver exclusivamente do investimento de seu próprio capital. Isto porque as possibilidades de que estes profissionais dispõem para lucrarem em suas operações estão diretamente relacio-

nadas com a magnitude das ordens que executam, ou seja, é necessário ter acesso a grandes investidores para se ganhar muito dinheiro pegando carona em suas operações.

Mesmo não chegando ao patamar que Gringo atingiu, para os operadores de pregão que, em sua maioria, têm a mesma origem social que ele, o mercado acionário representa uma possibilidade de ascensão econômica que dificilmente é encontrada em outro tipo de atividade profissional. Mas, em geral, com o aumento de sua renda pessoal, as relações que estes profissionais mantinham com pessoas de seu meio de origem tornam-se problemáticas. Por outro lado, o estabelecimento de relações com pessoas cujo padrão econômico é compatível com o que esses indivíduos passam a deter, mas de origem social mais elevada do que a sua, também é difícil. Por isso, estes profissionais costumam conviver num círculo social fechado, no qual o mercado é o principal vínculo entre seus integrantes. Seus momentos de folga são ocupados pela família (casam-se muito jovens), com o consumo de bens de prestígio que seus rendimentos propiciam (carros, roupas de grife) e com seus colegas de profissão, com os quais dividem o lazer (jogos e viagens) e a “paixão” ou “vício” pelo mercado.

Os “jogadores”, como Sofia, são, em sua maioria, investidores de pequeno porte. Entre eles, encontram-se muitos ex-profissionais do mercado financeiro (aposentados ou desempregados). Mas também há assalariados, proprietários de pequenas empresas ou indivíduos que administram um patrimônio pessoal acumulado ao longo da vida profissional ou obtido através de heranças, indenizações, etc. Há, ainda, um número significativo de estrangeiros de diversas nacionalidades, cuja origem social e do capital é de difícil identificação.

*“Lá na bolsa tem muita gente assim, de todas as procedências: coreano, japonês, chinês. Você encontra árabes também. Árabe só sabe falar árabe, ou inglês. Eles só conseguem se comunicar entre eles. Japonês só sabe falar japonês. Eles têm até*

*uma corretora que trabalha em japonês. De qualquer jeito, a gente não consegue falar de outro assunto que não seja a bolsa.” (Consultor de fundos de investimentos).*

Os jogadores têm origens sociais e trajetórias pessoais muito diversas, mas, em comum, possuem a característica de não manterem vínculos profissionais com nenhuma instituição do mercado, embora muitos deles já os tenham mantido (os aposentados e os desempregados) ou aspirem estabelecer (arrumar um emprego numa instituição do mercado ou constituir uma empresa financeira).

Em função de sua dedicação praticamente integral à bolsa, os jogadores acabam por constituir um grupo que, mesmo não possuindo uma identidade muito definida, compartilha as vantagens e mazelas da convivência diária no aquário da bolsa ou nas salas que algumas corretoras lhes colocam à disposição. É praticamente impossível freqüentar algum desses locais sem que se estabeleça algum tipo de relação com os demais freqüentadores. Relações que, muito comumente, transformam-se em laços de amizade ou parcerias duradouros.

*Era minha segunda visita ao aquário da bolsa. Enquanto observava o movimento do pregão tentando entender minimamente o que se passava, um homem que vestia uma camisa floreada e falava muito alto aproximou-se e perguntou se eu estava jogando. Respondi que só tentava compreender como o mercado funcionava. Então, ele me disse que, se eu quisesse aprender, deveria ficar atenta a conversas como a que ele estava tendo naquele momento. Puxou-me pelo braço e me apresentou à mulher que estava a seu lado: Sofia. Ela me cumprimentou e fez sinal para que eu me aproximasse. Logo em seguida, um outro homem parou atrás de mim e disse que se eu quisesse aprender a ganhar dinheiro era só falar com ele, que conhecia todas as “manhas” do mercado e assinava embaixo. Agradei pela oferta e disse-lhe que me lembraria dela caso precisasse (Diário de Campo).*

Assim, para quem não tem nenhum conhecimento sobre a bolsa de valores, a convivência com os jogadores pode ser o canal de entrada neste universo, pois, entre eles, pode-se encontrar muitos (bons e maus) professores e colaboradores para iniciar o aprendizado. Para quem já domina minimamente os mecanismos do mercado, o local onde os jogadores se reúnem é propício para o estabelecimento de contatos e relações que podem ajudar o indivíduo a engajar-se nas redes de troca de favores e de informações, das quais, em alguns casos, podem resultar propostas de sociedades ou de emprego. Para os ex-profissionais do mercado, além de uma fonte de renda, jogar na bolsa é uma forma de manterem-se ligados ao universo do qual eles foram expulsos. Além de se manterem atualizados, entre os jogadores, os ex-profissionais do mercado podem eventualmente conquistar algum cliente para seus serviços, encontrar parceiros para a criação de uma sociedade em algum novo negócio ou, até mesmo, receber uma nova proposta de emprego. Já para quem não pretende voltar a desempenhar uma atividade profissional junto às instituições do mercado, a convivência com os jogadores pode proporcionar a sensação de permanência na vida ativa e de manutenção da identidade de “homem de negócios”.

*No aquário, enquanto eu e Sofia conversávamos, um velhinho bem baixinho de terno de tergal cinza parou exatamente entre nós duas. Primeiro, ele observou demoradamente o pregão, depois olhou para nós e com ar desolado disse que aquilo era um horror, pois ali só havia homens. “Tem pai que é cego!”, dizia ele, rindo e tapando a boca com a mão, de forma maliciosa. Logo em seguida, fez um discurso no qual afirmava que também deveria ter mulheres no pregão da bolsa, e em todos os lugares, pois elas podem fazer de tudo, não são incapazes nem objeto. Mas, a seguir, ponderou que o jogo lá embaixo era muito pesado. “Imagina uma mulher no meio daquele bolo lá”, disse ele, referindo-se ao amontoado de operadores nas rodas das opções. “Os caras iam se aproveitar, passar a mão, essas coisas.” Continuou sua fala comentando sobre as coisas boas da vida: dinheiro, jogo, bebida e mulheres. Infelizmente,*

*o médico havia lhe dito que trabalhar demais fazia mal, que beber e jogar demais também não era bom. Só mulher é que não faz mal, concluiu ele com ar faceiro. Continuou seu monólogo criticando os homens que jogam no jôquei e não sabem parar. Interrompi sua fala perguntando se ele também jogava. Respondeu-me que não, (pausa), só de vez em quando. Gostava mesmo é de ir ver os cavalos. Perguntei-lhe se jogava na bolsa. O velhinho respondeu que já tinha jogado e ganho muito dinheiro, mas agora só ia lá olhar. Então, olhou para o relógio e disse que estava na hora de seu almoço. Se ficasse ali paquerando nós duas se atrasaria e acabaria levando uma bronca de sua mulher. Despediu-se com uma reverência e foi embora (Diário de campo).*

As trajetórias apresentadas acima mostram que os indivíduos que começam a trabalhar nas instituições do mercado já possuindo uma formação superior ou especializada, o que geralmente se dá através de canais de acesso proporcionados pelo próprio sistema de ensino (os estágios e indicações feitas por professores), podem assumir mais facilmente e com maior rapidez as funções mais importantes, os cargos mais prestigiosos e melhor remunerados em termos salariais. Ao iniciarem suas trajetórias, esses indivíduos têm pela frente carreira profissional socialmente reconhecida e valorizada em função da qualificação técnica exigida para seu desempenho e pelo fato dos profissionais nela empregados terem que responder às exigências formais sobre as quais se organizam as grandes instituições do mercado.

Já para os indivíduos com pouca escolaridade e que não possuem laços pessoais ou familiares que lhes facilitem a inserção em alguma instituição do mercado (como acontece com os parentes ou amigos de proprietários e dirigentes dessas instituições), o canal de acesso a este meio são os cargos que exigem menor qualificação, que lhes proporcionam menor prestígio social e rendem menores salários (os office-boys, auxiliares e secretários). Para esses indivíduos não há uma carreira profissional a ser seguida. A ascensão

que eles podem obter neste meio resulta direta e exclusivamente de seu desempenho nos negócios, o qual é mensurado de forma imediata pelo retorno financeiro que as instituições ou seus clientes obtêm através de sua atuação. Por essa mesma razão, a qualquer momento, a trajetória desses profissionais pode ser interrompida ou revertida, caso seu desempenho não corresponda às expectativas de seus chefes ou clientes.

Mas, paralelamente e tão importante quanto à renda que esses indivíduos obtêm a partir da prestação de seus serviços a instituições e clientes, está a possibilidade deles ganharem dinheiro através do investimento pessoal na bolsa, o qual pode lhes proporcionar uma rápida ascensão econômica e um alto grau de autonomia.

*“Aqui você vai trabalhar sem limite para ganhar e sem limite para perder. Você vai buscar. Ontem, minha mulher foi ver dois sofás para a nossa casa. Então, amanhã eu vou vir cedo e, se eu ganhar isso, vou falar para ela comprar os sofás no sábado. Então, é uma coisa emocionante. Quanto mais você trabalha, batalha e procura saber as informações (liga para um, liga para outro) você tem mais possibilidades de ganho.”*  
(Operador autônomo do pregão).

No entanto, a falta de qualificação desses indivíduos para o desempenho de outro tipo de atividade e sua relativa carência de capital social e cultural (no sentido que Bourdieu dá a esses termos) faz com que a transformação de seus ganhos financeiros em um patrimônio duradouro, seu emprego na criação de outras formas de trabalho ou de fonte de renda equivalente à que eles conseguem obter no mercado ou, ainda, na obtenção de um status social mais elevado, lhes sejam muito dificultadas. Isso faz com que esses indivíduos vivam quase que exclusivamente do mercado, no mercado e para o mercado, sem obterem praticamente nenhum reconhecimento social, mesmo por parte dos indivíduos que compõem as elites profissionais e acadêmicas envolvidas com o meio financeiro.

Jogar na bolsa, por seu turno, não é definitivamente uma profissão, muito menos, uma carreira a ser galgada. Qualquer pessoa com um mínimo de dinheiro pode se dedicar a essa atividade. Por essa razão é que, entre os jogadores, pode-se encontrar muitos indivíduos que não detêm nenhuma qualificação profissional, capital cultural ou social que lhes facilite o engajamento profissional em outra atividade (desempregados, estrangeiros, etc.), sendo, muitos deles, ex-profissionais do mercado que perderam seus empregos ou clientes e, ainda, aposentados.

Apesar de sua heterogeneidade, os jogadores têm em comum o fato de se disporem a acompanhar pessoal e cotidianamente suas aplicações e de dedicarem praticamente todo o seu tempo a essa atividade. Neste sentido, eles podem ser considerados investidores profissionais. Para as corretoras, esses investidores são importantes na medida em que lhes pagam a corretagem correspondente às múltiplas operações que efetuam diariamente. Mas em função da inexistência de pré-requisitos para se jogar na bolsa e o fato do exercício dessa atividade não implicar em compromisso com uma carreira profissional nem submeter seus praticantes às regras que pautam as relações entre os indivíduos que estão vinculados às instituições do mercado fazem com que os jogadores sejam alvo de um grande desprezo por parte dos profissionais do mercado. Sem contar o fato deles poderem ser vistos como a encarnação de algo que todo o profissional do mercado teme: o fracasso.

### **Três mundos**

Para orientar-me na complexa tarefa de identificar as diferentes ordens culturais que orientam a prática dos participantes do universo do mercado acionário e compreender os nexos que se estabelecem entre elas, busquei inspiração no trabalho de Luc Boltanski e Laurent Thévenot (1991), intitulado *De la Justification - Les économies de la grandeur*.

Neste trabalho, os autores tentaram identificar e sistematizar as diversas “ordens gerais de grandeza” que legitimam as práticas em nossa sociedade, isto é, os diversos princípios comuns de coordenação a partir dos quais as pessoas avaliam a si mesmas, suas ações e os objetos, e que, em casos de discórdia, servem como referências comuns através das quais as pessoas negociam entre si para se colocarem em acordo.

Através da leitura de autores clássicos da filosofia política, Boltanski e Thévenot buscaram definir os princípios comuns que conformam essas diversas “ordens de grandeza”, as quais eles chamaram de *cités*, ou “mundos”. São eles:

- a) Mundo Inspirado (princípios identificados a partir da obra *Cité de Dieu*, de Santo Agostinho): mundo no qual as pessoas situam-se em relação a valores transcendentais que não dependem da opinião dos outros (o bem, o belo, o verdadeiro, a santidade, genialidade, criatividade artística, imaginação).
- b) Mundo Doméstico (princípios identificados a partir da obra *La Politique Tirée des Propres Paroles de l'Écriture Sainte*, de Dauphin Bossuet): mundo no qual as relações que as pessoas estabelecem entre si têm como modelo as relações de parentesco. Estas relações são constituídas em termos de identificação, dependência e proteção. Neste mundo, os valores são expressos em termos de pertencimento ou proximidade a um grupo restrito.
- c) Mundo da Opinião (princípios identificados a partir da descrição da honra no *Leviatã*, de Hobbes): mundo no qual a posição de cada um depende da opinião dos outros. Seus valores fundamentais são o reconhecimento público e o prestígio, os quais expressam a capacidade de influência e de sedução.
- d) Mundo Cívico (princípios identificados a partir do *Contrato Social*, de Rousseau): mundo no qual as relações entre as pessoas se baseiam na legalidade e na representatividade; o valor maior estando na noção de bem comum.



- e) Mundo Mercantil (princípios identificados a partir das obras de Hume e de Adam Smith): mundo no qual as pessoas estão ligadas pelo ato de cobiçarem os mesmos bens raros. As relações entre elas são dominadas pela rivalidade e pelos compromissos dos negócios. Os valores fundamentais são o oportunismo, a liberdade de ação e a distância emocional.
- f) Mundo Industrial (princípios identificados a partir da obra de Saint-Simon): Mundo onde vigora a razão instrumental, no qual os valores maiores se encontram nas noções de produtividade, funcionalidade, organização e planejamento. Mundo onde quem detém o maior prestígio é a figura do especialista.

Após definir as diversas “*generalidades*” de forma abstrata, Boltanski e Thévenot procuraram verificar a presença e a efetividade das mesmas na experiência social concreta. Para isto, recorreram à leitura de manuais ou guias de orientação cuja publicação é destinada a funcionários de empresas. Na análise do conteúdo destes manuais, os autores identificaram os mesmos princípios comuns que haviam sido formulados pelos autores clássicos da filosofia política, apresentados sob a forma de orientações para a vida prática, confirmando, assim, que as diversas ordens gerais continuam vigentes em nossa sociedade e que elas podem conviver e se fazerem efetivas no interior de um mesmo espaço social (no caso, o espaço empresarial).

*De la Justification* tem o mérito de sistematizar alguns dos sistemas de noções e valores que conformam a nossa cultura e, principalmente, de apontar algumas das formas pelas quais esses sistemas convivem, combinam-se, são objeto de conflitos e de acordos dentro de um mesmo espaço social. Isso ajuda a evitar que os estudos sobre organizações e instituições (campo em que esta obra teve maior repercussão) limitem suas análises a interpretações excessivamente homogêneas ou globalizantes destas realidades; ou que caiam nas armadilhas de interpretações dicotômicas que colocam um modelo teórico ou ideal, de um lado, e a prática concreta ou o senso co-

num, vistos como conjuntos unificados de representações e valores, de outro. Isso porque, embora possamos associar cada uma das *cités* ou “mundos” a espaços sociais, práticas ou instituições específicas, os autores propõem que as vejamos como princípios válidos como referência para a prática e para o exercício da negociação com vistas a um acordo em qualquer circunstância<sup>5</sup>.

No caso específico deste estudo, a perspectiva apresentada por Boltanski e Thévénot ajudou a evitar que a análise se limitasse às questões e aos conceitos formulados a partir da ótica da ciência econômica; ou então, que ela se restringisse a uma interpretação excludente, que colocasse o pensamento teórico dos economistas, de um lado, e as concepções e práticas dos participantes do mercado, tomadas como uma totalidade homogênea, de outro. Ajudou, ainda, a evitar que as interpretações dadas às articulações que se estabelecem entre diferentes formas de se conceber e vivenciar o mercado acionário tivessem como resultado acusações de desvios ou identificações de sobrevivências e inaptações culturais.

As *cités* constituem sistematizações de princípios identificados a partir da análise de uma única cultura, a ocidental moderna. Do ponto de vista antropológico, esses princípios podem, no mais das vezes, ser abarcados por categorias mais amplas, porque construídas a partir de uma perspectiva comparativa entre diversas culturas. Além de aumentarem o leque de referências empíricas às quais a análise pode se reportar, essas categorias mais abrangentes ampliam nossa capacidade de identificar e compreender as variantes e nuances de nossa própria cultura. É o que veremos a seguir.

### **O Mundo da “economia real”**

---

<sup>5</sup> “*Nous avons en effet fait l'hypothèse que les mêmes personnes pourraient se référer à toutes les grandeurs, à la différence de l'hypothèse que attache des systèmes de valeurs ou des cultures à des membres d'un même groupe sociale ou d'une même institution, valeurs intériorisées sous forme de préceptes éthiques ou de dispositions auxquels une personne particulière pourrait obéir dans toutes les circonstances de la vie*” (Boltanski e Thévénot, 1991: 189).

Maurício não se considera um típico homem de mercado, pois segundo ele próprio, apenas utiliza a bolsa para efetivar os negócios relativos aos investimentos que administra. Na concepção de Maurício, as ações representam o investimento do capital na atividade produtiva. É dessa atividade, portanto, que devem provir os rendimentos desses investimentos (através dos dividendos) e, a partir dela, também, é que devem ser estabelecidos os parâmetros para se avaliar adequadamente as ações, determinando o seu “*preço intrínseco*”. Para desempenhar a função de Maurício, o profissional precisa dominar as técnicas de análise e ter acesso a tecnologias avançadas.

Nesta concepção podemos identificar algumas das noções e valores constituintes do que Boltanski e Thévenot chamaram de “mundo industrial”. Segundo esses autores, quando as pessoas se engajam em relações ou circunstâncias nas quais vigora esta “ordem geral de grandeza” suas interações são pautadas pelos princípios da razão instrumental, e a avaliação que elas fazem dos indivíduos, das práticas e dos objetos passa a ter como critérios a utilidade e a eficiência. Os fatores envolvidos nas práticas pertinentes a esse universo (capital, tecnologia, esforços) têm um caráter dinâmico e irreversível, seu emprego devendo ser programado, controlado e avaliado de acordo com critérios objetivos, espacial e temporalmente definidos. O mundo industrial é, portanto, o universo do trabalho, do método, do planejamento e da avaliação. Seus valores negativos são a improdutividade, a ineficiência, a desqualificação e a não evolução.

## **O Mundo da especulação**

Para Gringo, a bolsa é o universo do risco. Nela, o preço das ações expressa exclusivamente os interesses dos investidores que concorrem entre si sob a forma de ofertas de compra e venda. Sendo assim, para se ganhar dinheiro nesse mercado, é preciso ter um aguçado senso de oportunidade (o qual Gringo chama de *feeling*,

mas que também poderíamos chamar de “tino” ou “faro comercial”) e muita ousadia para antecipar-se à atuação dos outros investidores. A essas qualidades, deve-se acrescentar a objetividade, pois, segundo Gringo, não se pode ficar sonhando nem ser teimoso com o mercado. “*Se eu vejo que estou errado, na hora, já realizo um prejuízo curto para não deixar ele crescer, e vou ver onde eu errei*”. E, ainda, o controle emocional, pois “*do jeito que veio fácil, vai fácil. O cara se dá bem numa época e depois entrega tudo. Eu tenho um amigo que num dia saía pra fazer uma noitada e pagava tudo, passaram seis meses e ele não tinha dinheiro nem para almoçar. E não foi uma história. A gente tem dez, vinte histórias dessas. Tem até história de suicídio*”.

Na maneira como Gringo explica sua forma de atuar na bolsa podemos identificar muito claramente os princípios que Boltanski e Thévenot atribuem ao “*mundo mercantil*”. Neste mundo, dizem os autores, as pessoas se relacionam a partir do fato de cobiçarem os mesmos bens raros e alienáveis e suas interações são pautadas pelo reconhecimento desse desejo compartilhado que as coloca numa relação de concorrência.

No “*mundo mercantil*”, a instabilidade e a imprevisibilidade não são defeitos, são oportunidades a serem aproveitadas. E, para que isso aconteça, é necessário manter uma distância emocional em relação às pessoas e aos objetos envolvidos na negociação (o “*sangue-frio dos negócios*”), a qual permite uma apreciação objetiva dos interesses dos concorrentes, sem confundi-los com a avaliação pessoal que o indivíduo faz daquilo que é trocado.

## O Mundo do jogo

Para especuladores como Sofia, a falta de domínio dos instrumentos técnicos de avaliação e o fato de não terem acesso direto às informações que determinam a tendência dos preços das ações no mercado fazem com que, em suas avaliações, todas as informações

disponíveis possam ser consideradas relevantes. Esta multiplicidade de referências heterogêneas e sem uma hierarquia definida faz com que a dinâmica das cotações possa ser concebida, não apenas como imprevisível, mas como aleatória.

Além disso, os jogadores geralmente possuem pouco capital para investir na bolsa. Isso implica que a contabilidade de seus ganhos e perdas seja feita sobre períodos de tempo muito curtos, limitando-se, muitas vezes, à simples constatação do acerto ou erro de cada operação, sem que haja uma avaliação precisa dos resultados globais das aplicações efetuadas. Assim, o investimento no mercado acionário acaba por assumir a forma de apostas que se sucedem a cada rodada de negociações, de forma independente umas das outras.

Quando investir na bolsa torna-se sinônimo de apostar, pode acontecer o que é comum nos jogos de azar: o que era tido como aleatório assume um significado completamente oposto, ou seja, em vez de ser concebido como fruto do acaso, ganhar ou perder na bolsa passa a ser visto como expressão dos desígnios de alguma força transcendente em relação aos indivíduos (a sorte, o destino, a fatalidade). E, neste caso, não há exatamente uma competição entre os participantes, e sim, uma rivalidade que expressa apenas a inconformidade dos indivíduos em relação a sua desigualdade frente a essas forças transcendentais.

Quando isso acontece, podemos identificar a vigência dos princípios constituintes do que Boltanski e Thévenot chamam de “*mundo inspirado*”, isto é, o espaço de práticas e relações que tem como referência os valores transcendentais. Conforme esses autores, no “*mundo inspirado*”, não há exigência de uma correspondência estrita entre causas e conseqüências. Nele, o valor maior não está na igualdade, mas na singularidade das pessoas, sentimentos, objetos e eventos. Singularidade que se produz através de mudanças repentinas de estado que surgem sob a forma de inspiração, iluminação ou revelação.

Segundo Boltanski e Thévenot, as diferentes ordens de grandeza não estão vinculadas a pessoas ou grupos determinados, nem se encontram circunscritas a instituições ou situações específicas. A hipótese levantada por esses autores é a de que as mesmas pessoas podem referir-se aos diferentes princípios de coordenação em todas as circunstâncias da vida.

De fato, como já vimos, na bolsa de valores diversas formas de conceber, orientar e avaliar as práticas estão presentes. E, em seu cotidiano, os mesmos indivíduos podem pautar-se por várias delas, por exemplo: mesmo baseando-se em análises técnicas fundamentalistas para planejar o investimento do capital que administra, quando vai vender ou comprar ações, o gerente de investimentos de uma grande instituição financeira também precisa estar atento à dinâmica das cotações no mercado e ao comportamento dos outros investidores, que ele sonda através dos operadores de pregão ou da troca de informações com profissionais de sua e de outras corretoras. Os jogadores, por seu turno, também levam em consideração as análises técnicas disponíveis sobre o desempenho econômico das empresas em cujas ações eles investem, para, a partir delas, tentar inferir o que irão fazer os grandes investidores institucionais cuja atuação influencia diretamente os preços das ações no mercado. E os especuladores profissionais, por fim, também costumam basear-se na intuição, apostarem na sorte, etc., o que acontece, sobretudo, quando o mercado se encontra em momentos de grande turbulência.

O que faz com que possamos associar as diversas ordens de grandeza aos diferentes tipos de participantes do mercado é o fato dos indivíduos se identificarem e serem identificados com um ou outro princípio geral de coordenação. Isso significa que, além de ordenarem e justificarem as práticas, essas ordens também concorrem na conformação das identidades dos participantes do mercado.

Mesmo que em suas práticas concretas os indivíduos possam pautar-se por princípios de coordenação diversos, o mesmo não acontece em relação às suas identidades, pois, embora resultem de estratégias individuais, elas não são tão maleáveis nem passíveis

de negociação. Como pudemos ver nas trajetórias apresentadas anteriormente, as identidades dos participantes do mercado são condicionadas pelos canais de acesso que os indivíduos dispuseram para ingressar no universo do mercado, dos vínculos que conseguiram estabelecer com as instituições que o compõem e de sua inserção nas redes de relações informais que estruturam esse meio.

Investir de forma conservadora, especular ou jogar na bolsa podem ser práticas lícitas e perfeitamente pertinentes ao universo do mercado acionário. Mas, independentemente do retorno financeiro que elas proporcionam, ao se apresentarem e serem identificados como investidores conservadores, como especuladores ou como jogadores, os indivíduos não usufruem do mesmo grau de reconhecimento social.

Não há dúvida de que essa diferença no reconhecimento tem como pano de fundo a origem social dos indivíduos, o prestígio que é atribuído às carreiras profissionais e às posições que eles conseguiram galgar no universo do mercado. Mas ela também está diretamente relacionada com a valoração que a sociedade faz das diferentes práticas a que eles estão associados.

Assim, se tomarmos o discurso oficial das instituições que conformam o mercado acionário, o indivíduo que utiliza as técnicas de avaliação do desempenho das empresas para administrar o investimento a longo prazo do capital sob seu controle na expectativa de receber os dividendos e aquele que arrisca seu capital em sucessivas operações de compra e venda de ações, na expectativa de ganhar sobre a diferença dos preços deveriam ser igualmente valorizados, uma vez que essas duas práticas correspondem às atribuições que a bolsa reconhece como suas: promover o investimento do capital na atividade produtiva e garantir que os investidores possam comprar e vender ações quando assim o desejarem (garantir a liquidez do mercado).

Frente à sociedade mais ampla, porém, o investimento conservador é o único percebido como legítimo. Isso acontece porque os rendimentos deste investimento advêm da atividade produtiva; o

mérito dos investidores residindo na perspicácia de sua avaliação das potencialidades de um determinado empreendimento e em seu desprendimento em arriscar seu capital para financiá-lo.

Assim como o investidor conservador, o especulador não deixa de arriscar seu capital nem de usar sua capacidade de avaliação para antecipar-se às tendências dos preços. Em nossa sociedade, porém, o lucro obtido com a especulação não possui a mesma legitimidade que o lucro oriundo do investimento produtivo.

As razões para essa diferença de valoração podem ser encontradas na história do próprio capitalismo, uma vez que esse sistema desenvolveu-se em uma sociedade em que predominava a tradição cristã, cuja doutrina considerava a usura, isto é, o lucro que não provém da produção ou da transformação de bens concretos, um ato ilegítimo, ilícito e, mais que tudo, um pecado (Le Goff, 1989); a história da cultura ocidental moderna sendo em grande parte a história dos embates sociais, políticos, intelectuais e religiosos que se deram em função da generalização e em prol da legitimação dessa e de outras práticas que conformam o que chamamos de sistema capitalista. Basta lembrarmos do que Weber (1987) escreveu sobre o papel da doutrina religiosa protestante na formação do que ele chamou de “*espírito do capitalismo*”.

Mas também podemos encontrar razões mais contemporâneas para o questionamento da legitimidade da prática especulativa. Elas dizem respeito aos efeitos que a especulação provoca sobre a própria economia capitalista, ou seja, ao fato do predomínio do comportamento especulativo nos mercados financeiros fazer com que eles deixem de ter sua referência na atividade produtiva, tornando essa atividade cada vez mais vulnerável a oscilações e crises que venham a ocorrer em qualquer nível da esfera financeira. Este é o diagnóstico que muitos analistas fizeram a respeito da economia mundial no final do século XX. Segundo muitos deles, ao ser definida a partir do sistema financeiro, e não do da produção, a economia teria perdido seus parâmetros reais, correndo o risco de entrar em colapso, como afirma Wachtel (1988).



O questionamento da legitimidade da prática especulativa tem, portanto, uma dimensão eminentemente política, na medida em que o predomínio desta prática nos mercados financeiros faz com que os governos nacionais percam o controle sobre os fluxos de capital que se deslocam cada vez mais rapidamente entre os países, podendo provocar, de um dia para o outro, a desorganização das economias nacionais, com todo o tipo de conseqüências políticas e sociais daí advindas. Basta lembrarmos da crise mexicana, em 1994, ou da crise na economia da Tailândia, em meados de 1997. Não é à toa que, na seqüência do processo de ampla desregulamentação dos mercados, ocorrido no mundo inteiro durante as décadas de 70 e 80, a questão do controle sobre os capitais especulativos volte à pauta de discussões nos foros internacionais<sup>6</sup>.

O questionamento do predomínio da prática especulativa sobre a esfera econômica tem, ainda, uma dimensão de cunho estritamente moral. Ela aparece de forma explícita, e mesmo pedagógica, em uma grande quantidade de textos literários, peças teatrais e filmes que foram produzidos a partir da década de 80, sobretudo nos Estados Unidos (mas de consumo mundial), nos quais são contadas “*dramáticas histórias de honestos e esforçados empreendedores capitalistas cujas empresas, construídas ao longo de gerações, são destruídas de forma instantânea e impiedosa pelos gananciosos especuladores de Wall Street, deixando completamente desamparados seus dedicados e fiéis trabalhadores*”.

Na ficção, a figura do especulador sempre aparece associada ao mal. É o que podemos encontrar em *L’Argent*, romance de Émile Zola (1980), publicado em 1891, ou em romances e filmes que tiveram sucesso mundial num período mais recente, tais como *Wall Street*, *A Fogueira das Vaidades* (Wolf, 1988), ou mesmo *9 e 1/2 Semanas de Amor*. As personagens principais dessas histórias são

---

<sup>6</sup> Em praticamente todas as reuniões e fóruns internacionais são lançadas propostas de criação de instrumentos para o controle da mobilidade dos capitais financeiros, considerada excessiva por vários países e organizações internacionais.

pessoas gananciosas, sem escrúpulos, que pensam poder ultrapassar todos os limites da moralidade, comprando tudo e todos. E, como não poderia deixar de ser, na maioria dessas histórias, os especuladores pagam um alto preço por essa conduta amoral. Preço que aparece sob a forma de fracasso econômico, prisão, humilhação ou desprezo da parte de quem eles mais amam.

Em nosso senso comum a imagem do especulador é tão negativa que os representantes das instituições do mercado acionário precisam estar constantemente defendendo a legitimidade desta prática e demonstrando a importância de seu papel no funcionamento do mecanismo de mercado<sup>7</sup>.

A predominância da má imagem dos especuladores se confirma pelo fato de, mesmo entre os participantes do mercado, ser comum a confusão entre especulação e manipulação.

De fato, é praticamente impossível estabelecer fronteiras precisas entre essas duas formas de atuar. Na verdade, podemos dizer que, embora a legislação e o grau de controle que incidem sobre esta prática variem de país para país, a manipulação, ou a tentativa de exercê-la, faz parte do jogo da especulação em qualquer mercado. E o que distingue os especuladores em relação a essa questão é a maior ou menor capacidade de implementá-la. Isso fica evidente no fato de que, em quase todos os casos famosos em que investidores foram acusados de manipulação, o que estava em jogo não era a prática em si, mas o grau de influência que seus implementadores passaram a exercer sobre o mercado, colocando em risco o funcionamento deste e, conseqüentemente, a credibilidade das instituições que o compõem<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Em um curso sobre o mercado financeiro oferecido a jornalistas pela Bolsa de Valores do Extremo Sul em julho de 1992, todos os palestrantes afirmaram reiteradamente que a especulação não é uma atividade nociva, que “*especuladores não comem crianças*” conforme disse um deles.

<sup>8</sup> Pelos relatos recolhidos durante esta pesquisa, o caso que envolveu o famoso especulador Naji Nahas pode ser interpretado dessa forma. Este especulador atuou na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro e na de São

Chegamos, então, no que se pode considerar como o divisor de águas no que tange ao julgamento dos indivíduos e suas práticas no interior do mercado: a questão do comprometimento dos participantes com a manutenção da credibilidade que este mecanismo de troca detém frente à sociedade. Para além de todas as normas e controles formais vigentes neste universo, este é, sem dúvida, o critério mais efetivo sobre o qual as práticas, os indivíduos e as instituições que participam do mercado são avaliados.

Assim é que, de forma simplificada, podemos dizer que, no mercado, tudo é válido desde que não comprometa a crença de que, ali, não há controle individual sobre a formação dos preços, e a expectativa de que os negócios efetuados através deste mecanis-

---

Paulo durante vários anos antes de ser acusado de manipulação. E pelo que dizem muitos informantes, sua forma de atuar foi a mesma durante todo esse período, sendo bem aceita na medida em que promovia um aumento do movimento de negócios nas bolsas e porque delas participavam muitos dos que mais tarde vieram a acusá-lo. A denúncia devendo-se ao fato desse especulador ter se tornado demasiadamente influente no mercado, pois, segundo dizem, no auge de sua atuação na Bolsa de São Paulo, ele definia sozinho a tendência das cotações das ações mais negociadas, nada acontecendo no mercado enquanto esse investidor não comesse a operar. O mesmo podemos dizer a respeito de casos que ficaram famosos internacionalmente, como o do escândalo que abalou Wall Street no final da década de 80, relatado no livro do jornalista James Stewart (1993) e em livros escritos por seus próprios protagonistas, Michael Lewis (1990) e Dennis Levine (1993). Mais recentemente, em 1995, o mesmo se deu no episódio em que o banco britânico Berings quebrou em função das operações que seu funcionário, Nick Leeson (que também escreveu um livro - Leeson, 1997), realizou na Bolsa de Tóquio, a partir da Bolsa de Cingapura. Em todos esses casos, enquanto reverteram em lucro para os demais investidores e para as instituições do mercado, as práticas de manipulação eram ignoradas ou toleradas. Elas só foram denunciadas quando, pela dimensão que adquiriram, tornaram-se um risco demasiado para seus patrocinadores ou para a manutenção da credibilidade das instituições do mercado.

mo serão integralmente cumpridos. A manutenção desta crença e desta expectativa está diretamente relacionada ao estabelecimento de laços de confiança entre os participantes do mercado (Müller, 1999). Já no que concerne especificamente às formas pelas quais os indivíduos atuam e a suas identidades, essa questão se coloca em termos do grau de comprometimento com as instituições que elas implicam, ou seja, podemos dizer que um profissional altamente qualificado encarregado de administrar o investimento de grandes volumes de capital sob o controle de importantes instituições financeiras tem um compromisso muito maior com as regras do mercado do que o de um operador autônomo que especula com dinheiro próprio e de alguns clientes pessoais.

Em sua atuação, o primeiro está representando a instituição na qual trabalha e da qual depende a continuidade de sua trajetória profissional. Já para quem atua de forma independente, como fazem muitos especuladores, o compromisso com as instituições é mais tênue. Para se manterem atuantes no mercado, esses indivíduos precisam ser considerados confiáveis por seus clientes pessoais e pelas corretoras através das quais eles atuam. Sua atuação não é, contudo, de responsabilidade dessas instituições, a não ser quando eles provocam prejuízos (casos de calote, por exemplo). Enquanto houver instituições que os aceitem como clientes e investidores que os tomem como prestadores de serviços, para esses profissionais, sempre é possível continuar a atuar no mercado.

A questão do compromisso com as regras do mercado se coloca de forma mais dramática quando se trata de pessoas que não possuem nenhum tipo de vínculo profissional ou comprometimento financeiro com a manutenção das instituições. Trata-se de investidores que podem entrar e sair do mercado quando quiserem sem serem muito afetados por suas crises e que, por isso, podem ter um comportamento predatório em relação aos mecanismos que utilizam para realizar seus investimentos. Dentre esses “mercenários”, os mais temidos são os grandes especuladores cujas operações podem desestabilizar a dinâmica dos preços sem que eles sofram ne-

cessariamente as conseqüências deste fato, pois, quando elas ocorrerem, eles geralmente já transportaram seu capital para outros mercados, onde, aliás, foram muito bem vindos.

Apesar de sua insignificância em termos do volume de capital que movimentam individualmente, os investidores identificados como jogadores podem ser vistos como a encarnação do descompromisso em relação às instituições do mercado acionário. Isso acontece porque, como já vimos, esses indivíduos geralmente não possuem (ou já perderam) vínculos estáveis com essas instituições.

Além disso, os jogadores geralmente não possuem capital ou crédito suficientes para enfrentarem perdas maiores que possam resultar de transações malsucedidas. Desta forma, quando o mercado sofre uma queda mais acentuada ou prolongada, muitos desses investidores são obrigados a afastarem-se dos negócios, não raramente, deixando muitas dívidas em seu rastro.

Para completar, pela própria lógica de seu funcionamento, o mercado acionário pode assumir a forma de um jogo, muito embora isso não possa ser plenamente reconhecido pelos profissionais vinculados às instituições do mercado, na medida em que coloca em cheque suas identidades de “homens de negócios” e a legitimidade atribuída a suas práticas. Mas, não precisando justificar ou legitimar seus atos frente a empregadores ou clientes, os jogadores são os únicos participantes deste universo que podem assumir plenamente e sem maiores problemas esta faceta de sua realidade.

Os jogadores são os únicos participantes do mercado a poderem se engajar de forma plena e assumida naquilo que Erving Goffman<sup>9</sup> (1974, p. 158) chamou de “*ação fatal*”, isto é, na prática a qual o indivíduo se lança voluntariamente, colocando em risco, não ape-

---

<sup>9</sup> Segundo Winkin (1988: 88), Goffman foi um apaixonado por jogos, tendo exercitado esta paixão de forma intensa na Bolsa de Nova York e nos cassinos de Las Vegas.

nas o objeto em torno do qual a atividade se organiza (no caso da bolsa, o dinheiro), mas, sobretudo, sua integridade moral<sup>10</sup>.

Em seu livro, *Os Ritos da Interação*, Goffman descreve minuciosamente os diversos aspectos envolvidos na “ação fatal”, dentre eles, os valores a partir dos quais os empreendedores deste tipo de ação são julgados: a coragem, o auto-domínio, o respeito à ordem cerimonial, a presença de espírito, o desprendimento e a dignidade.

No caso específico das práticas levadas a cabo na bolsa, podemos encontrar muitas referências a esses mesmos valores no julgamento da conduta dos participantes deste mercado. No caso dos jogadores, esses valores são geralmente evocados em sua versão negativa, isto é, sob a forma de censura ou desprezo que são dirigidos aos indivíduos que não conseguem respeitá-los<sup>11</sup>.

*Naquela tarde, o pregão estava calmo. No aquário, formamos uma rodinha perto do vidro. Enquanto conversávamos, um rapaz com sotaque castelhano aproximou-se e, de forma brusca, abriu um espaço entre nós para chegar no vidro. Aos gritos, ele tentava desesperadamente chamar a atenção de um operador que se encontrava no meio do pregão, a fim de modificar uma ordem de compra que lhe tinha dado. Pelo que dava para*

---

<sup>10</sup> Para Goffman, embora a “ação fatal” possa se dar em todo tipo de atividade, existem algumas que favorecem seu exercício; a mais evidente delas sendo o jogo. Mas, segundo este autor, a “ação fatal” também está presente em atividades que envolvem riscos financeiros ou físicos, como as dos vendedores, políticos, soldados, pescadores, mineiros, pilotos, desportistas, criminosos e nas profissões ligadas aos mercados financeiros.

<sup>11</sup> Geertz (1978: 303) também levanta essa questão em relação às brigas de galo que foram seu objeto de estudos no Bali: “O que torna a briga de galos absorvente não é o dinheiro, mas o que o dinheiro faz acontecer, e quanto mais dinheiro, mais acontece: a migração da hierarquia de status balinesa para o corpo da briga de galos”. Segundo esse autor, o apostador “viciado” não seria bem visto pelos outros jogadores justamente por não se dar conta do fato de que o que está em jogo ali não é o dinheiro.

*entender, o investidor queria que o operador comprasse apenas a metade das ações que ele tinha pedido anteriormente. Mas o operador, que já estava no meio da roda das ações da Eletrobrás, não olhava para cima. O rapaz foi ficando cada vez mais desesperado. Apesar dos outros investidores tentarem lhe explicar que não adiantava gritar, pois lá de baixo não se escutava nada, ele batia com o punho no vidro, agitava os braços e gritava a altos brados que o operador comprasse só a metade. Então, os investidores que estavam em volta dele começaram a olhá-lo com um ar de censura. Passado algum tempo e não tendo conseguido comunicar-se (pelo jeito, o operador comprou mesmo todas as ações), o rapaz foi embora gesticulando e vociferando. Os demais ficaram criticando seu comportamento, afinal, aqueles não eram modos adequados a um homem de negócios (Diário de Campo).*

Embora arrisquem seu capital e possam, muitas vezes, arruinar suas vidas pessoais em função das perdas que venham a sofrer em função de seus investimentos, os jogadores não devem esquecer que o engajamento nesta atividade tem um caráter voluntário. E mais, que durante seu exercício, deve-se respeitar a etiqueta e, sobretudo, não perder o controle sobre as emoções. Em suma: mesmo quando se perde dinheiro, é preciso manter o que costumamos chamar de “espírito esportivo”.

*Mal cheguei no aquário e Edson veio me cumprimentar. Em forma de galanteio, disse que eu devia ser uma pessoa feliz, pois andava sempre sorrindo. O estranho foi que, logo em seguida, senti um mal-estar (queda de pressão) e tive que procurar um lugar para me sentar. Enquanto descansava, um homem mais velho que andava sempre pelo aquário com camisas floreadas bem coloridas sentou-se ao meu lado. Ele era muito risonho, e a primeira coisa que fez foi perguntar por que eu estava triste. Respondi-lhe que estava apenas cansada de ficar tanto tempo em pé. Então, ele comentou que, ali no aquário, todo mundo era muito tenso. Que era normal sofrerem do coração e já terem tido vários enfartes. “São todos cardíacos e*

*impotentes” falou. “Se se fala em sexo, eles nem sabem o que é. Viram para o lado e perguntam que ação subiu ou desceu”. Conversamos mais um pouco e eu resolvi voltar para o vidro, onde Edson e Sofia conversavam. O assunto era o stress. Edson falava sobre seus problemas de estômago. Contou que já tivera úlcera outras vezes e que o médico lhe havia dito que a causa era o fato dele engolir tudo e não descarregar a tensão. Sugeriu que ele fosse lutar boxe. Edson achou boa idéia, mas explicou que não conseguiria maltratar as pessoas. Costumava ouvir tudo e só pensar no que deveria ter respondido muito depois. Só conseguia descarregar sua irritação no telefone. Já tinha quebrado uns três ou quatro aparelhos. Mas, pessoalmente, se continha. Enquanto conversávamos, ao nosso lado parou um homem que ilustrava cabalmente o tema da nossa conversa. Estava muito bem vestido e tinha um ar muito perturbado (olhos esbugalhados, expressão tensa). Ele se agitava o tempo todo, dava murros no balcão, xingava o operador. Quando começou a soltar uns palavrões, Sofia olhou-o com uma cara muito feia. O homem notou e ficou constrangido. Passado um tempo, veio conversar conosco. Contou-nos que ficara fora do mercado por três anos, mas que, ao voltar, tinha se dado conta de que fora um erro afastar-se. Só lamentava o fato das operações estarem muito concentradas em torno da Telebrás. Segundo ele, quando havia mais ações sendo negociadas, era possível “brincar” com elas. “Hoje ninguém brinca, todo mundo só mexe com as opções que são um jogo muito pesado.” Apesar disso, não se afastaria outra vez, pois o mercado era como cachaça: depois de se tomar um gole, não se consegue mais parar. Para reforçar essa opinião, mostrou-nos um operador do pregão que estava bem na nossa frente. Tratava-se de um amigo que ele encontrara recentemente, fora do mercado. Nesta ocasião, o amigo lhe havia dito que nunca mais voltaria. “Olha ele ali outra vez!” (Diário de Campo).*

Não há dúvidas quanto ao fato de que, ao investirem na bolsa, a grande motivação dos jogadores é a de ganhar dinheiro. Mas é impossível ignorar que esse espaço de relações econômicas possui



uma dimensão eminentemente lúdica, no sentido de ser um espaço privilegiado para o exercício do prazer de se expor ao risco.

*“Então, todas essas jogadas são coisas emocionantes, que dão adrenalina, que geram aquela emoção. Na bolsa, cada dia é diferente do outro. Um dia ela subiu 7%, que nem hoje, noutro dia, dá uma dor de barriga no Fernando Henrique e já abre 5% em baixa. Por isso que é emocionante.”* (Investidor).

A bolsa também é o espaço privilegiado para o exercício da “atividade fatal”, no sentido de que, ao colocarem à prova seu domínio sobre as emoções, os participantes estão colocando em risco sua reputação moral. Em termos financeiros, “perder a cabeça”, isto é, deixar-se levar pela emoção, é arriscar-se a sofrer perdas que podem ou não ser recuperadas. Mas, frente aos demais participantes, esta atitude é, com certeza, uma demonstração de fraqueza de caráter, uma propriedade essencial e imutável que se constrói ou se desfaz de uma só vez e cuja feição mais dramática é denominada de vício.

*Alberto, um investidor que diz já ter sido gerente de investimentos de uma grande empresa estrangeira, frequenta diariamente o aquário, de onde administra suas aplicações em ações, opções, índice futuro e ouro. Ao mesmo tempo, ele aproveita para fazer propaganda da distribuidora de valores que pretende criar. Alberto parece ter prazer em contar e recontar que, na corretora através da qual ele operava anteriormente, a mesa de operações parecia mesa de cassino. Segundo ele, os operadores e clientes desta corretora eram tão viciados em jogo que, após o encerramento do pregão da bolsa, iam todos para o jôquei, apostar nos cavalos. Ficavam lá até os páreos acabarem. Depois, iam para o bar, onde jogavam dados até de madrugada* (Diário de Campo).

De fato, basta entrarmos em restaurantes em que os operadores da bolsa costumam almoçar para verificarmos como o jogo faz parte de seu cotidiano. Em praticamente todas as mesas encontra-

mos operadores jogando dados à dinheiro. Isso também acontece no interior das corretoras, onde, nas horas mortas (quando o mercado está parado), joga-se dados, força ou cria-se as mais variadas formas de aposta, como por exemplo, no tamanho do público que ocupará os estádios de futebol nas partidas mais importantes do campeonato.

Apesar de serem aficionados por jogos de todo o tipo e também se assumirem como viciados no mercado, os profissionais costumam responsabilizar os investidores identificados como jogadores pela má imagem que o grande público faz das bolsas de valores e das instituições onde trabalham, na medida em que a atuação desses investidores permite que essas instituições sejam vistas como patrocinadoras de um jogo irracional e perverso, capaz de destruir, não apenas a economia, mas também o caráter dos cidadãos. A partir dessa ótica, os jogadores podem ser considerados os párias do mercado.

*“O pessoal que tu vêes na bolsa são jogadores. Mas é um pessoal miúdo. Tem muita gente que se aborrece quando ganha ou quando perde 50 milhões, e fica muito alegre quando ganha 10 milhões. Os manipuladores, eles ficam de fora, ficam na sombra, combinam entre si os preços com antecedência. Mas este pessoal opera com 50 mil dólares, não cruzeiros. Então, nenhum daqueles que você viu é considerado realmente um grande dentro da bolsa. É pessoal sem caráter. Aliás, falta de caráter é a qualidade deles. A opinião que eu faço deles é a pior possível.”* (Consultor de fundos de investimentos).

## **Conclusão**

Podemos ver então, que, embora seja exemplarmente organizada a partir dos princípios constituintes da ideologia econômica, a bolsa de valores também abriga e promove o exercício de práticas e a construção de identidades que se orientam a partir de códigos diversos.

A existência dessa diversidade não significa que esses códigos, práticas e identidades sejam igualmente reconhecidos e valorizados pelos participantes do mercado acionário e pela sociedade mais ampla. Pelo contrário, a convivência dos diversos códigos no interior do mesmo espaço de relações se dá sob a forma de conflitos, discriminações, combinações e compromissos quase sempre precários, os quais são o motivo para tensões, questionamentos e acusações que podem colocar em cheque a legitimidade da própria instituição que os abriga.

### Referências Bibliográficas

- AS CONFISSÕES do Especulador do Kinder Ovo: Nick Leeson, o inglês que afundou o Baring, o banco da rainha, destrói o próprio mito de gênio das bolsas (1997). In: *Zero Hora*. Porto Alegre, 13 de jul. Caderno de Economia: p. 9.
- BOLTANSKI, Luc, THÉVENOT, Laurent (1991). *De la justification: les économies de la grandeur*. Paris, Gallimard.
- CARDOSO DE OLIVEIRA, Luís Roberto (1996). “Entre o justo e o solidário: os dilemas dos direitos de cidadania no Brasil e nos EUA”. In: *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v.11, n. 31.
- DA MATTA, Roberto (1985). *A casa e a rua: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil*. São Paulo, Brasiliense.
- \_\_\_\_\_ (1979). *Carnavais malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro*. Rio de Janeiro, Zahar.
- DUMONT, Louis (1966). *Homo Hierarchicus: le système des castes et ses implications*. Paris, Gallimard.
- \_\_\_\_\_ (1970). “Religion, Politics, and society in the Individualistic Universe”. In: *Proceedings of the Royal Anthropological Institute of Great Britain and Ireland*.
- \_\_\_\_\_ (1982). *Homo Aequalis: génesis y apogeo de la ideologia económica*. Madri, Taurus.

- \_\_\_\_\_ (1985). *O individualismo: uma perspectiva antropológica da ideologia moderna*. Rio de Janeiro, Rocco.
- GEERTZ, Clifford (1978). *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro, Zahar.
- GIDDENS, Anthony (1991). *As conseqüências da modernidade*. São Paulo, UNESP.
- GOFFMAN, Erving (1988). *Les Rites d'Interaction*. Paris, Minuit.
- LEESON, Nick (1997). *O homem que levou o Banco Barings à falência*. Rio de Janeiro, Record.
- LE GOFF, Jacques (1989). *A Bolsa e a vida: a usura na idade média*. São Paulo, Brasiliense.
- LEVINE, Dennis B. (1993). *Wall Street: confessions d'un golden boy*. Paris, Payot.
- LEWIS, Michael (1990). *Poker menteur: l'histoire vrai d'un golden-boy*. Paris, Dunod.
- MARX, Karl (1976). *Le Capital: critique de l'économie politique*. Paris, Editions Sociales.
- MÜLLER, Lúcia Helena (1997). *Mercado Exemplar: um estudo antropológico sobre a bolsa de valores*. Brasília, UnB. (Tese de Doutorado).
- \_\_\_\_\_ (1999). "Negócios à parte? Relações de confiança e reciprocidade no universo da Bolsa de Valores". In *Mosaico – Revista de Ciências Sociais*, v. 1, n. 2.
- POLANYI, Karl (1980). *A grande transformação: origens da nossa época*. Rio de Janeiro, Campus.
- SAHLINS, Marshall (1979). *Cultura e razão prática*. Rio de Janeiro, Zahar.
- STEWART, James B. (1993). *Covil de ladrões: o escândalo financeiro que abalou Wall Street*. Rio de Janeiro, Beltrand.
- WACHTEL, Howard M. (1988). *Os mandarins do dinheiro*. Rio de Janeiro, Nova Fronteira.
- WEBER, Max (1987). *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo, Pioneira.

- WINKIN, Yves (Org.). (1988). *Erving Goffman: les moments et leurs hommes*. Paris, Seuil/Minuit.
- WOLFE, Tom. (1988). *A fogueira das vaidades*. Rio de Janeiro, Rocco.
- ZOLA, Émile. (1988). *L'Argent*. Paris, Gallimard.

# A DIMENSÃO SIMBÓLICA NO PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO DO BANCO DO BRASIL. UMA ANÁLISE ETNOGRÁFICA

*Lea Carvalho Rodrigues\**

O presente artigo enfatiza a importância da dimensão simbólica no estudo das empresas e organizações, sobretudo nas mudanças nas relações de trabalho provocadas por processos de reestruturação, e toma como foco analítico os eventos ocorridos a partir de 1995 no Banco do Brasil (BB)<sup>1</sup>, quando da adoção de um amplo Programa de Ajustes que visava eliminar o desequilíbrio financeiro<sup>2</sup>, elevar receitas, reduzir custos e, a médio e longo prazos, adaptar o banco à estabilidade econômica decorrente do Plano Real.

Compreendia esse programa a definição de estratégias do conglomerado, a modernização organizacional, o desenvolvimento em tecnologia, os ajustes na rede de agências, as vendas de imóveis, a

---

\* Doutora em Ciências Sociais pela UNICAMP. Professora da UFC.

<sup>1</sup> O estudo detalhado do processo de mudanças ocorrido no Banco do Brasil, no período 1995 a 2000, resultou em tese de doutorado intitulada “Banco do Brasil: crise de uma empresa estatal no contexto de reformulação do Estado Brasileiro”, defendida em setembro/2001, no IFCH da Unicamp, posteriormente publicada sob o título “Metáforas do Brasil: demissões voluntárias, crise e rupturas no Banco do Brasil” (Rodrigues, 2004).

<sup>2</sup> Em julho de 1995 foi anunciado o prejuízo semestral de R\$ 2,4 bilhões, sendo que o prejuízo anual atingiu o montante de R\$ 4,2 bilhões.

redução do quadro de funcionários, a recuperação de créditos vencidos e a regularização das pendências com o Tesouro Nacional<sup>3</sup>.

Dentre as medidas de ajuste promovidas pelo BB, o Programa de Desligamento Voluntário (PDV), ocorrido em julho de 1995, foi o que maior impacto causou sobre o conjunto da empresa. Os acontecimentos em torno do PDV vieram a ocupar progressivamente espaço na imprensa, até mesmo as manchetes dos principais jornais de circulação nacional, tornando-se um acontecimento de grandes proporções.

Embora a empresa enfatizasse os aspectos modernos contidos no programa, como o caráter voluntário das adesões e procedimentos pautados na ética e no respeito aos funcionários, uma série de medidas concomitantes viria a descaracterizá-lo e provocaria reações contrárias por parte de entidades sindicais, associações, classe política e representantes de diversos segmentos sociais<sup>4</sup>. Os números finais consideravam o programa como um sucesso sem precedentes em escala mundial<sup>5</sup>, mas o acompanhamento do processo de mudanças na empresa mostrava que esse sucesso fora o resultado de específicas estratégias de ação pautadas na adoção de medidas unilaterais e implementadas em muitos casos de forma coercitiva.

---

<sup>3</sup> Conforme “Programa de Ajustes 1995-1996”, divulgado em 1995, e “O Banco do Brasil na hora da verdade”, de 1996.

<sup>4</sup> Simultaneamente ao anúncio do PDV, a empresa anunciou um corte generalizado de cerca de 30% do quadro de funcionários, criando uma categoria de funcionários considerados como “excedentes” em suas dependências. Ao mesmo tempo, a empresa retirou a comissão de um grande contingente de funcionários que ocupavam cargos de menor posição na hierarquia funcional, acirrando os conflitos e a situação de risco individual, e anunciou o fechamento de 103 agências deficitárias localizadas, principalmente, em municípios interioranos da região nordeste do país.

<sup>5</sup> Cerca de 13.500 funcionários de um total de 107.000 atenderam à proposta e o alto índice de adesão, da ordem de 80% do pretendido pela empresa (15.000), fez com que o PDV do Banco do Brasil fosse considerado um sucesso mundial em programas dessa natureza (Vide Informe Reservado nº 56).

Tendo em conta a especificidade do Banco do Brasil<sup>6</sup>, devido à singularidade das relações que estabelece com os sucessivos governos e as relações de interação com a própria sociedade brasileira, pode-se considerar as mudanças ocorridas na organização, no período analisado, como acontecimentos importantes para a compreensão, estudo e discussão sobre os processos de mudança contemporâneos, seja no que se refere à reestruturação de empresas, às mudanças na esfera do trabalho, ou outras de caráter mais geral.

Ocorre que os estudos contemporâneos sobre mudanças na esfera do trabalho, em sua maioria, partem da afirmação praticamente generalizada de que essas mudanças são conseqüências do esgotamento do modelo taylorista-fordista de organização dos processos de trabalho e gerenciamento da produção. Dedicam-se, então, a detectar as alterações nas formas de organização da produção e do desenvolvimento dos processos de trabalho para avaliar, posteriormente, as conseqüências sobre as relações de trabalho: precarização, intensificação do trabalho e retração da ação sindical.

Ou seja, busca-se detectar as mudanças na esfera do trabalho pelo acompanhamento do processo da produção e da organização do trabalho, sendo que a sua precarização e intensificação, bem como o declínio da mobilização dos trabalhadores, são entendidos como decorrência direta desse processo. À medida que os avanços tecnológicos alteram o conteúdo, a forma e o ritmo do trabalho, desenvolvem-se novos processos de trabalho, novas formas de gestão, maximização da produtividade e do lucro, em acordo com a lógica de mercado vigente. Como conseqüência, os trabalhadores perdem direitos conquistados ao longo de décadas, devido à flexibilização das leis trabalhistas, e sofrem um processo de intensificação do trabalho, como resultado das mudanças na produção e dos altos índices de desemprego.

---

<sup>6</sup> Como uma empresa de economia mista, cujo acionista majoritário é a União, o Banco do Brasil teve, ao longo do tempo, uma atuação preponderante nos rumos da política financeira nacional e mesmo crucial à vida econômica do país.



Como aqui se trata de uma pesquisa realizada em uma empresa do setor financeiro, há que se observar que os estudos sobre mudanças no setor bancário inclinam-se a seguir a mesma lógica. A tendência tem sido perceber o impacto das tecnologias de informação e da reestruturação produtiva sobre o trabalho bancário e a organização da categoria da mesma forma que se procede quando a referência é a esfera da produção. Assim, a automatização vai reduzindo etapas de trabalho e eliminando processos, de forma que vão também se transformando a natureza do trabalho bancário e o perfil do trabalhador<sup>7</sup>. Ao mesmo tempo, o contingente de bancários necessários à execução de serviços se reduz de forma drástica e diminuem as possibilidades de ação reivindicatória ou de contra-posição da categoria.

Nos últimos anos, vários trabalhos acadêmicos abordaram as mudanças recentes no Banco do Brasil como parte dos processos de reestruturação do capital financeiro. Alguns autores privilegiaram as conseqüências dessas mudanças sobre as relações de trabalho (Costa, 1997; Maia, 1997; Silva, 1999; Benevides, 2002), as implicações sobre a identidade do trabalhador (Pereira, 1996), os efeitos sobre a saúde do trabalhador (Melo, 1997; Xavier, 1998) ou, ainda, uma abordagem sobre a precarização das condições de trabalho e a desmobilização da categoria bancária articulando as mudanças em tecnologia aos movimentos do setor financeiro nacional em acordo com a dinâmica internacional do capital e a adoção, no plano interno, do modelo *neoliberal* (Jinkings, 2000). Destarte as abordagens sejam diferentes, todos esses trabalhos debruçam-se sobre causas e conseqüências das mudanças ocorridas nas instituições financeiras a partir da apreensão da dinâmica dos processos de reestruturação no setor financeiro e das transformações produzidas sobre o trabalho bancário.

---

<sup>7</sup> Vide Accorsi (1990), Araújo (2000, 2001), Blass (1990), Eboli (1990) Jinkings (1995, 2000, 2002, 2003), Segnini (1998), Pereira (1996), Silva (2000) e Maia (1997).

Este artigo propõe uma outra perspectiva ao estudo das mudanças na esfera do trabalho. Mesmo considerando as implicações do processo de investimento em tecnologias como fundamentais ao entendimento das alterações profundas que vêm ocorrendo na esfera do trabalho, chama-se a atenção para a necessidade de observar outras variáveis presentes nesse processo. Como veremos, a dimensão cultural, pela manipulação de valores e símbolos, foi central no processo de mudanças no Banco do Brasil. É pelo entendimento dessas variáveis que se pode compreender o impacto dos acontecimentos sobre a empresa e sobre o quadro funcional, como e porque os fatos ocorreram da forma como ocorreram, porque a mobilização não reverteu o processo e como isso tudo permitiu que a empresa realizasse mudanças substantivas nas relações de trabalho.

Neste sentido, ao analisar o processo de mudanças no BB, o que busquei foi observar os acontecimentos, as ações dos principais atores envolvidos no processo, atenta às manifestações de ordem simbólica que emergiam naquele momento. Isto porque, situações de excepcionalidade na vida das sociedades e dos grupos, como nos ensina a Antropologia, são momentos em que a dimensão simbólica<sup>8</sup> emerge com toda a intensidade e com grande expressividade<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Refiro-me a uma dimensão de criação e expressão de símbolos, mitos, alegorias, enfim, representações que têm como referência elementos concretos da realidade, reatualizados e ressignificados contextualmente, mas que ao mesmo tempo a transcende. Na conceitualização de Durand (1988), o símbolo, e o sentido que dele emana, é da ordem da abstração, da imanência e da evocação. Trata-se também de uma dimensão simultaneamente finita e infinita, contínua e descontínua. Como nos mostra Lévi-Strauss a respeito do pensamento mítico, trata-se de uma lógica que é a um só tempo histórica e não histórica, articulando a um só tempo presente, passado e futuro (Lévi-Strauss, 1975a).

<sup>9</sup> Vide, por exemplo, os estudos sobre mudança social nas sociedades africanas: Gluckman (1970, 1987) e Turner (1972, 1974).

É importante ressaltar que a apreensão da dimensão cultural no Banco do Brasil iniciou-se em 1996, quando esta organização foi objeto de um estudo etnográfico realizado por pesquisadores vinculados ao Grupo de Pesquisas sobre Culturas Empresariais, coordenado pelo professor Guilherme Ruben, da Unicamp, como parte do Projeto Temático financiado pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo – FAPESP, intitulado: “Cultura empresarial brasileira: um estudo comparativo de empresas públicas, privadas e multinacionais”, cujos resultados foram fundamentais ao desenvolvimento da pesquisa desenvolvida posteriormente e que resultou em tese de doutorado<sup>10</sup>.

Naquela época, 1996, pesquisando a empresa em meio ao processo turbulento que sucedeu ao programa de demissões e transferências voluntárias, bem como ao fechamento de agências e centros de processamento de dados, procurou-se analisar as concepções sobre o Banco do Brasil manifestadas por diferentes atores que interagiam com a empresa: aqueles que nela trabalhavam, os representantes sindicais, a clientela, a classe política, membros do governo e pessoas de diferentes segmentos sociais e de grupos de interesses que se manifestavam na mídia.

Algumas questões haviam se colocado à pesquisa: seria possível encontrarmos uma homogeneidade na forma de pensar o BB? Em uma agência como a de Campinas, no interior do Estado de São Paulo, encontraríamos o mesmo BB das grandes capitais ou das pequenas cidades localizadas nas regiões interioranas do país, nos sertões do nordeste, em localidades quase isoladas da região norte, ou mesmo em Brasília? Seria ainda esse BB o mesmo para as diferentes sociedades locais? Poderíamos ir mais longe e perguntar se dentro de uma mesma agência, constituída por funcionários de diferentes regiões do país, com trajetórias particulares, ha-

---

<sup>10</sup> Conforme Relatório Fapesp (Rodrigues e Gussi, 1999). Participaram da equipe de pesquisa: Lea Carvalho Rodrigues (coordenadora), Alcides Fernando Gussi, Alcía Ferreira Gonçalves e Natália Tozzi. Os dados etnográficos resultaram também na monografia de Tozzi (1997).

veria alguma homogeneidade nesse “*pensar o BB*”? Ou será que existiriam referenciais que, em todo o território nacional, remetiam a uma mesma idéia sobre o BB?

Mas qual o estatuto do conhecimento que construíamos sobre a empresa Banco do Brasil? Sabíamos que o BB passava por um momento de significativas transformações estruturais, como parte de um contexto de mudanças mais amplo, e acreditávamos que desvendar a dimensão cultural na organização, naquele momento, viria a contribuir para uma melhor avaliação sobre os rumos que ali estavam sendo traçados. Consideramos então que os relatos míticos tecidos sobre a empresa, as construções simbólicas, tanto quanto as variáveis econômicas, devem ser levados em conta nesses momentos de mudanças (Ruben e Lúcio, 1998).

Durante o trabalho de campo, realizado no período de maio a outubro de 1996, além dos contatos informais e das entrevistas formais, gravadas, aplicamos um questionário no centro de processamento de dados (CESEC), localizado em Campinas e que contava à época com um número elevado de funcionários vindos das mais diferentes localidades e regiões do país em razão das mudanças efetuadas em 1995, por ocasião das demissões incentivadas. Nos questionários, além dos dados pessoais e algumas questões objetivas sobre a trajetória do funcionário na empresa, situação sócio-econômica, envolvimento político-partidário, o preenchimento de três questões abertas foi fundamental para a apreensão dos referenciais identitários entre funcionários e empresa, dos valores que permeavam essa relação, bem como das tensões e conflitos então existentes. Nelas se indagava aos sujeitos a forma como eles definiriam o funcionário ideal para o Banco do Brasil, a melhor forma de gestão para a empresa e a própria definição que davam para a empresa naquele momento. Dos 530 questionários distribuídos, houve um retorno de 263 (49,6%). Nas entrevistas, os funcionários eram solicitados a fazer um relato sobre sua trajetória na empresa e por meio dessas narrativas foi possível apreender: o grau de envolvimento com a empresa, a imagem que dela faziam, a avaliação so-

bre o momento presente e as expectativas quanto ao futuro. Além de constatações sobre o clima de instabilidade, incertezas, desmotivação e desconfiança então reinante na empresa, as narrativas dos funcionários entrevistados refletiam um conjunto heterogêneo de concepções sobre a empresa que eram reelaboradas em contextos particulares, mudando de acordo com o tempo e os novos fatos, mas sem perder seus referenciais primeiros. Entrevistamos funcionários que haviam sido recentemente contratados, outros com dois ou três anos de empresa, que em suas narrativas remetiam a um Banco que eles não haviam vivenciado, mas sobre o qual falavam a partir dos relatos dos antigos funcionários, ou às vezes por meio de ex-funcionários com os quais mantinham relações de parentesco.

Por outro lado, os trabalhos de campo realizados em Brasília, mostravam um distanciamento na relação entre a Direção Geral da empresa, localizada nesta cidade, e as demais unidades espalhadas pelo país. Além de os funcionários de médio e alto escalão considerarem-se uma categoria diferenciada dos demais funcionários, na Direção Geral as relações eram marcadas pela existência de redes de reciprocidade subjacente às relações hierárquicas; redes que se formavam pelo estabelecimento de laços de lealdade e retribuição, de prestações e contraprestações, que influenciavam na distribuição dos cargos, o que, ao mesmo tempo, fortalecia a manutenção dessas redes.

A sistematização dos dados provenientes dos questionários, das entrevistas e do trabalho de campo mostrava uma diversidade de maneiras pelas quais os funcionários se referiam à empresa e, num primeiro momento, essas distinções foram agrupadas em três categorias: a) o banco representado pelo conjunto de seus funcionários, já que repetidas vezes, ao longo de sua história, a empresa havia afirmado que “*o Banco do Brasil é o conjunto dos seus funcionários*”, ou que “*o maior patrimônio do Banco do Brasil são os seus funcionários*”, o que significava, para cada um, que ele, o funcionário, era um valor para a empresa; b) o “banco instituição” e; c) o “banco do governo”.

O banco do governo referia-se a um banco representado por sua presidência, diretorias e altos escalões e pelos vínculos com os respectivos governos que os nomeavam. Este era visto de forma negativa, já que constantemente o mesmo estava exposto a denúncias de favorecimentos e irregularidades na concessão de créditos, sobretudo a empreiteiras, grandes agricultores e usineiros, bem como à adequação ao modelo político econômico adotado para o país desde meados da década de 1980, que subordinava os seus interesses aos interesses externos e paulatinamente destituía a empresa do papel de destaque na condução da política financeira do país, que marcara a sua história.

O banco instituição, por sua vez, referia-se a um banco comprometido com os destinos do país, com uma missão histórica de atuação no campo social e no desenvolvimento regional. Era também o banco que lhes dava uma condição de vida estável e as possibilidades de uma carreira promissora. E como afirma Eugène Énriquez (1991), as instituições são lugares onde os indivíduos ocupam *status* e funções teoricamente estabilizados, pois, como em qualquer outra organização, ali também se desenvolvem relações de poder e se elaboram mecanismos de controle e regulação social. Não obstante, a instituição se diferencia das demais organizações por seu caráter transcendente e perene, de forma que se apresentam como conjuntos culturais, simbólicos e imaginários. Como toda instituição tem um caráter sagrado, considera o autor que ali “*se revela o olhar divino daquele que permitiu a existência da harmonia no mundo, que nos dirigiu um discurso de amor para com os outros e que pede em troca o nosso amor para com ele e o nosso amor para com os outros*” (Énriquez, 1991: 54). Esses elementos permitem, dessa forma, a convivência da assimetria das relações de trabalho com uma ideologia igualitária que, segundo o autor, desenvolve princípios de cooperação em torno de uma tarefa (ou missão) para a qual todos os membros da instituição devem se dedicar.

Essas constatações foram fundamentais para o desenvolvimento da análise mais detalhada sobre o processo de mudanças ocorrido na empresa no período 1995 a 2000 (Rodrigues, 2004), sobretudo porque, durante o processo, um conjunto de metáforas foi acionado repetidamente pelas partes atuantes. Assim, a chave para a compreensão dos acontecimentos – o impacto que as medidas de ajuste tiveram sobre a empresa e as implicações de ordem cultural, em especial a perda dos referenciais identitários – foi efetuar uma análise do processo de mudanças a partir das metáforas que foram acionadas durante o seu transcurso pelos atores relevantes que participaram do processo: funcionários, representantes da empresa, imprensa, sindicatos, classe política e outros.

O material coletado, composto por publicações na mídia, pronunciamentos de parlamentares, material institucional obtido junto ao Arquivo Histórico do Banco do Brasil e entrevistas realizadas com funcionários do BB, mostrou a existência de três conjuntos de metáforas que serão tratadas mais detalhadamente a seguir. Metáforas do universo familiar e das relações amorosas – as imagens paternas e filiais, as relações entre irmãos, mas também o amor em relação à empresa, referenciadas às relações conjugais. De forma articulada, metáforas de vida e morte expressavam os sentimentos de perda bem como de expectativas em relação ao futuro e a um novo começo; e, outras ainda, referiam-se às construções simbólicas do imaginário social sobre o Banco do Brasil que se valiam de elementos presentes na simbologia sobre a nação. Assim, elas permitiram detectar elementos de ordem simbólica que diziam sobre o caráter, o impacto e as consequências das medidas implementadas naquele momento, bem como sobre como a manipulação desses elementos simbólicos permitiram à empresa efetuar as mudanças de forma a obter os resultados pretendidos – redução do efetivo, alteração das relações de trabalho e do perfil do quadro funcional – e garantir a continuidade dos serviços durante o processo de mudanças, mesmo que de forma precária.

### **Metáforas do universo familiar e das relações amorosas**

Nos depoimentos dos diversos atores envolvidos nos acontecimentos relativos à implementação do Programa de Ajustes, em 1995, foi recorrente a utilização dessas metáforas, tanto para manifestar posturas individuais e coletivas frente aos fatos, como para expressar os sentimentos de perda e a situação de mudança vivida por todos. O próprio Diretor de Recursos Humanos do BB manifestou-se na imprensa dizendo que o PDV representava uma que-



bra de paradigmas na empresa, porque “a cultura no Banco sempre foi entrar na empresa e casar-se com ela”<sup>11</sup>.

Porém, vale notar que as relações entre os funcionários e a empresa não se expressavam apenas como da ordem das relações conjugais. O BB figurava como praticamente todas as figuras do universo familiar e amoroso: pai, mãe, marido, namorado(a), companheiro(a) ou amante, até porque a dedicação extremada ao Banco (algo que também era uma marca dessas relações) implicava quase sempre em relegar a segundo plano as relações com a própria família.

Assim, as mudanças no BB eram interpretadas pela maioria dos funcionários como abandono e como traição, a saída da empresa (a adesão ao PDV) como uma separação, um divórcio.

Essas metáforas permitiam entender o tipo de relação que se havia sedimentado paulatinamente entre os funcionários e a empresa. A sistematização dos dados coletados de diversas fontes permitiu, num segundo momento, perceber como foram construídas essas relações ao longo do tempo.

São relações que se construíram na interação entre os funcionários e a empresa. O BB, ao longo dos quase duzentos anos de sua história, afirmou seguida e repetidamente essa proximidade; valorizou e cobrou a dedicação, ofereceu uma carreira segura e boas condições de trabalho e afirmou que o BB era o conjunto de seus funcionários e que esses funcionários eram o seu maior patrimônio. As transcrições de discursos, as correspondências internas e as cartas assinadas pelos diversos presidentes da instituição deixam isto muito claro. O Banco sempre se apresentou e foi tratado como casa, os funcionários como parte de uma família. Com o decorrer do tempo o BB tornava-se um projeto de vida e, além do mais, vale notar que para a grande maioria dos funcionários do BB o ingresso na carreira representou uma oportunidade de ascensão social.

Nesse sentido, seria errado concluir, como o fez a empresa, que essa proximidade era algo que os funcionários criavam como de-

---

<sup>11</sup> Revista *Veja*, outubro/1996.

corrência apenas da estabilidade e que ao se romper com a mesma essa relação mudaria e teríamos então uma nova empresa.

Ainda com referência às metáforas familiares, é bom notar que, no geral, os estudos sobre relações familiares nas empresas tendem a considerar a relação da empresa com os funcionários como as de pai/filho e normalmente mostra-se que essas relações são de dominação e repõem a dicotomia capital/trabalho (Colbari, 1996). Ou, como na abordagem sobre a empresa japonesa, Hirata (1986) considera a transposição das relações pai/filho para o ambiente do trabalho como associadas à prática do *paternalismo* ou *familiarismo*, mas com o cuidado de não fazer essas associações de forma simplista e sim considerá-las como consequência de uma política de gestão de mão-de-obra das empresas.

No caso do BB, as figuras familiares eram diversas e se articulavam, se sobrepunham muitas vezes, compondo diferentes conjuntos simbólicos. E a compreensão dessa variedade de significados possibilitou apreender diversas facetas dessa relação, bem como das rupturas provocadas.

Descobrir nesse jogo de metáforas que o Banco ocupava muitas vezes o lugar de filho, por outro lado, foi fundamental para compreender porque se trabalhava tanto numa situação tão adversa, porque a luta para preservar a empresa e a continuidade da dedicação. A explicação está no entendimento de que, nessa situação, o BB era tratado como um filho que precisa de cuidados, que precisa ser protegido e que está sempre exposto a perigos (os diferentes interesses que em torno dele gravitam). E como a um filho não se mede a dedicação ofertada e os sacrifícios empreendidos, explica-se em parte a continuidade da dedicação.

Entretanto, como as mudanças prosseguiram em ritmo vertiginoso e ainda por anos seguidos, o BB viveu um período extenso de crise interna que levou à perda dos referenciais identitários entre a empresa e seus funcionários. E quanto a esse aspecto, as metáforas expressavam muito bem essa deterioração da identidade, pois ocorria de forma semelhante a quando uma relação conjugal se de-

teriora e a família se desintegra, tornando as rivalidades explícitas e diminuindo os níveis de solidariedade.

### **Metáforas da nação**

O segundo conjunto de metáforas se articulava ao primeiro, num movimento de transmutação e acréscimo de conteúdos a essas configurações simbólicas, quando a relação de amor que se manifestava por meio das metáforas amorosas e familiares se convertia em amor ao próprio país. Ao proceder a esse movimento, o que se expressava por intermédio da figura do BB era a simbologia sobre a própria nação e eram os signos de nacionalidade e os princípios norteadores da idéia de nação que eram acionados seguidamente, de forma isolada ou sobreposta às figuras familiares e amorosas<sup>12</sup>.

Esse conjunto de metáforas se apresentava tanto nos depoimentos dos funcionários, como nos discursos dos parlamentares, quando estes se manifestavam contra o programa de ajustes e o PDV, ou contra o fechamento de agências (medidas adotadas simultaneamente ao PDV). Também nas reportagens veiculadas pela imprensa, nos depoimentos de membros das pequenas localidades que teriam suas agências do BB fechadas e de outras pessoas que se pronunciaram publicamente durante os acontecimentos.

Recordava-se, por meio desses depoimentos, que a história do BB estava intimamente ligada à história da constituição da nação brasileira, que ele sempre representara um fator de crescimento regional e de diminuição das desigualdades, sempre atuando em prol do desenvolvimento do país. Os representantes dos pequenos municípios das regiões carentes do país, que teriam brevemente suas agências fechadas, declaravam que a retirada do BB da comunidade representava um retrocesso, um ato que inviabilizava a existên-

---

<sup>12</sup> Para uma apreciação mais detalhada sobre a relação entre o Banco do Brasil e os signos de nacionalidade veja Rodrigues (1999, 2001).

cia do município e que negava ao mesmo a possibilidade de participar do Brasil desenvolvido.

Por meio dessas metáforas dizia-se sobre como o Banco do Brasil expressava, em si mesmo, os ideais de construção da nação<sup>13</sup>, por seu papel de fomentador das atividades produtivas, papel que ficou muito marcado pela expansão por todo o território nacional, por sua atuação como maior financiador do setor agrícola, pela participação em projetos governamentais de desenvolvimento regional, etc.

Enfim, trata-se de um imaginário sobre a empresa, tecido pela própria sociedade brasileira; de forma diversificada é verdade, dependendo das diferenças regionais, mas configurando uma representação sobre o BB que extrapolava os limites da empresa. Necessário é, portanto, considerar que o funcionário do Banco do Brasil já ingressava na empresa trazendo com ele todos esses referenciais simbólicos e identitários.

Isto é muito interessante quando pensamos o objetivo de mudanças colocado pela empresa, que era o de construir um novo Banco, uma nova cultura e mudar o padrão de relações edificado e sedimentado no decorrer de sua história. Observe-se, por exemplo, o que aconteceu quando do último concurso nacional para preenchimento de vagas no BB, realizado em 1999, quando cerca de 800.000 pessoas se inscreveram em todo o país. As pessoas entrevistadas pela mídia, nas filas do banco, quando iam pagar sua taxa de inscrição, declaravam que o principal motivo para querer ingressar no BB era exatamente a estabilidade e a possibilidade de construir uma carreira na empresa. O mesmo princípio da estabilidade que o Banco pretendia romper com a adoção do PDV. Também as entrevistas com funcionários que ingressaram no ano 2000 mostra-

---

<sup>13</sup> Sobre os princípios que conformaram historicamente os ideais de construção da nação vide Gellner (1993), Hobsbawm (1991), Mauss (1972). Sobre identidade nacional e mitologia política vide Anderson (1989), Cardoso de Oliveira (1976), Girardet (1987), Habermas (1989) e Ruben (1988, 1992).

ram que a maior parte procurava encontrar no Banco do Brasil exatamente as características que o marcaram no passado e ao não encontrá-las muitos vieram posteriormente a se demitir da empresa.

Esta simbologia sobre a nação mostrava a forma como os diferentes atores construíaam os significados das mudanças na referência às suas situações particulares. As mudanças, que em si representavam a negação de um determinado projeto de nação, configuravam para alguns setores sociais a perda da soberania, o declínio e empobrecimento do país e a submissão aos interesses externos; para outros, como os municípios das regiões carentes, indicavam o declínio do município, o aumento das desigualdades regionais, a exclusão e o abandono do município pelo poder público. Já para os funcionários, as mudanças significavam o fim do próprio BB, já que a empresa sempre se definira como sendo “*o conjunto de seus funcionários*”, com a conseqüente deterioração dos vínculos simbólicos com a empresa.

### **Metáforas de vida e morte**

Por fim, um último conjunto, complementar aos anteriores, foi o das metáforas de vida e morte, pelas quais os funcionários expressaram o significado das mudanças, a intensidade das perdas e a situação de passagem vivida por todos.

Uma das frases mais ouvidas durante os trabalhos de pesquisa foi “*O banco acabou*”. Efetivamente, as mudanças no BB, analisadas por meio dos depoimentos de seus dirigentes, sinalizavam a morte do banco até então existente e o nascimento de um novo banco, mais afeito ao lucro e à competitividade, bem como o fim da relação tradicionalmente estabelecida, na qual os funcionários eram tidos como um valor primordial para a empresa. Para estes últimos, como já foi dito anteriormente, a dor da separação foi vivida como se fosse o fim de uma relação conjugal e, como observam alguns autores, a separação entre os amantes é vivida

também como uma experiência de morte e quando ocorrida de forma abrupta e forçada, torna-se um processo mais ainda doloroso e abortivo (Caruso, 1981). Para aqueles que partiam, ao contrário dos que permaneciam na empresa, a separação em muitos casos converteu-se numa experiência de renascimento, pela possibilidade de realizar projetos abandonados no passado, pelo vislumbre do novo e de sua positividade .

Do ponto de vista antropológico, esse conjunto de metáforas de vida e morte colocava em primeiro plano a necessidade de que se efetuasse adequadamente a passagem, como nas ritualizações de luto, como procedem todas as sociedades.

As análises sobre rituais sempre enfatizaram que nascimento e morte são os pontos extremos e ao mesmo tempo a síntese da passagem. Os rituais são os mecanismos privilegiados pelos quais os indivíduos e os grupos efetuam essas passagens.

No caso dos rituais de luto, já que a idéia de morte era muito presente no processo de mudanças do BB, é bom salientar que eles são uma forma de restituir o bem estar à coletividade, de apagar a negatividade representada pela morte e a conseqüente perda de um dos membros da sociedade<sup>14</sup>.

Nesse sentido, para entender a perda dos referenciais identitários na empresa era preciso se perguntar se o banco havia enterrado devidamente os seus mortos. Já que ele expressava praticamente todas as figuras do universo familiar e por meio delas representava a própria nação, era necessário observar a ritualização da passagem que era vivida por todos e o que representaram esses rituais para as partes envolvidas.

Os dados mostraram que foram desenvolvidos alguns rituais para lidar com a perda, orientados principalmente pela empresa de consultoria contratada para conduzir o PDV. No entanto, como

---

<sup>14</sup> A respeito dos rituais de passagem vide Van Gennep (1978) e Augras (1984). Sobre o significado da morte para a sociedade e sua ritualização como forma de restabelecer o cotidiano da vida social vide Hertz (1990), Vicent-Thomas (1983), Carneiro da Cunha (1978) e Rodrigues (1983).

prosseguiam as mudanças e durante um bom tempo, cerca de três anos, o processo de enxugamento de quadros continuou com transferências seguidas de funcionários e fechamento de dependências, sobretudo nos centros de processamento, a crise se acentuava dentro da empresa e, para os que permaneciam, os rituais na verdade não se concretizavam.

O banco antigo morria, mas nada que fosse aceito pelo conjunto de funcionários era colocado em seu lugar. O ambiente persistia dominado pela expectativa da morte (dada pela instabilidade de cada um, seja em relação à sua dependência de trabalho, seja ao próprio Banco). O luto, numa situação dessas, tornou-se uma experiência cotidiana interminável.

E se a empresa afirmava a morte do antigo banco, mas não havia novos princípios em condições de serem aceitos e compartilhados, a única referência continuava a ser esse banco do passado.

### **Manipulação da dimensão simbólica como estratégia da empresa**

O clima de instabilidade, apreensão e tensão que marcou todo o período de mudanças, que analisei do ponto de vista simbólico, teve, por outro lado, conseqüências na vida das pessoas. As metáforas acionadas expressavam as situações vivenciadas. Os suicídios ocorridos no período foram a expressão extrema da deterioração das relações internas no Banco do Brasil<sup>15</sup>. De muitas outras maneiras – embora de difícil mensuração – ela se manifestava: enfartes, crises de depressão e outros distúrbios psíquicos, alcoolismo, desestruturação familiar.

Essas informações eu as fui obtendo ao longo do tempo, no decorrer da pesquisa, em conversas informais em várias cidades por onde passei buscando dados e realizando entrevistas. São casos os mais diversificados, que não constam de nenhuma estatística, dos

---

<sup>15</sup> A esse respeito ver Xavier (1998). Também Benevides (2002).

quais não se tem ou não se divulgam registros, mas que foram presenciados por aqueles que acompanhavam o cotidiano da empresa.

No período anterior ao programa de demissões, os rumores já largamente vazados resultaram na instalação de uma crise na empresa. Nesse momento, presenciei o desespero de um funcionário de cargo elevado, prestes a perder a comissão e sob a ameaça de demissão – estava a poucos meses da aposentadoria – e já perdendo também a mulher, os bens, a saúde e o interesse pelo trabalho. Também a morte repentina de um outro funcionário, por enfarte do miocárdio, um dia após ser notificado que seria transferido para o turno diurno, o que o impediria de continuar a clinicar – pois médico era sua segunda profissão, que ele alcançara cursando a faculdade em idade já mais avançada, trabalhando sempre nos centros de processamento de dados, nas noites e madrugadas.

Mas essa situação de crise, anterior ao programa de demissões, deve ser entendida como parte da estratégia da empresa para desmobilizar os funcionários. A situação de instabilidade criava um clima de boatos, expectativas e grande tensão. As entidades representativas e as lideranças no ambiente de trabalho viam-se envolvidas em questões referentes a deslocamentos de funcionários, punição por endividamento, extinção de horários e setores. No momento do anúncio do programa de demissões, dado ainda o prazo reduzido em que ele se efetivou, como enfatizou a então presidente do Sindicato dos Bancários no Rio de Janeiro, as dificuldades de mobilização do quadro funcional eram grandes. Segundo ela, as reações a nível nacional foram muito fragmentadas “*porque as pessoas estavam quebradas*”.

Durante os anos que se seguiram ao programa de demissões continuei acompanhando passo a passo os acontecimentos que envolveram o processo de mudanças no Banco do Brasil. Tão logo efetivadas as demissões, o banco iniciou um programa de transferências para suprir os claros deixados por aqueles que saíram, uma vez que não havia excesso de funcionários, mas a intenção de renovar o quadro, desfazendo-se dos funcionários mais antigos e,



portanto, mais onerosos para a empresa. Nesse processo, os estados da região Nordeste foram os mais atingidos, tendo o Ceará o maior percentual de funcionários considerados “*excedentes*” (30% do total de funcionários lotados no estado).

Nos dois anos seguintes, cerca de 30.000 funcionários se demitiram da empresa, grande parte devido às transferências compulsórias e suas conseqüências – perda de cargos comissionados, separação da família, impossibilidade de arcar com os custos nos grandes centros urbanos da região Sudeste do país –, representando uma diminuição de cerca de 37% do total anteriormente existente.

A criação da categoria *excedente* pelo Banco do Brasil pode ser considerada como um dos mecanismos mais violentos no processo de mudanças ocorrido na empresa. Isto devido ao fato de se ter constituído em um mecanismo de exclusão de determinadas categorias de funcionários, sobretudo as que se encontravam de alguma forma em situação mais vulnerável no processo de escolha, e porque a própria categoria *excedente* assim formada passava a ser alvo dos mais variados tipos de discriminação. Vale observar que funcionários doentes, também aqueles atuantes politicamente, bem como outros considerados pouco produtivos ou que se recusavam a trabalhar horas extras não remuneradas, como era o caso de muitas mulheres, foram preferencialmente inseridas nessa categoria.

O *excedente*, tão logo assim categorizado, era excluído do quadro de funcionários da agência. Para eles foi criado um código de localização “virtual” e, desse modo, eles, mesmo trabalhando na dependência onde então se encontravam, passavam a fazer parte do denominado Quadro de Excedentes pertencente à Direção Geral. Isto se traduzia muitas vezes em conflitos no local de trabalho. Ele era um “não funcionário”, e era como um morto-vivo que ele prosseguia trabalhando naquela dependência, o que pode ser visto simbolicamente como uma “morte social”, num sentido próximo àquele apontado por Lévi-Strauss quando se refere à morte por en-

feitiçamento, valendo-se das observações de Cannon em “Voodoo Death”<sup>16</sup>.

O trabalho de Cannon<sup>17</sup> relata casos de adoecimento que resultam em morte, ocasionados pela exclusão social do indivíduo sobre o qual pesa a marca de enfeitiçamento. Considerado como um condenado, um morto-vivo, o enfeitiçado é excluído de todas as atividades da comunidade, como se morto estivesse realmente, e assim a morte social pode levar à morte natural, pois o indivíduo ao ver-se banido do convívio social, ao perder os referenciais de identificação com o grupo, ao ser isolado e ter sua existência negada, aos poucos pode adoecer e finalmente morrer, pois, como conclui Lévi-Strauss (1975: 194), “*a integridade física não resiste à dissolução da personalidade social*”.

Mas o *excedente* não era apenas um excluído na sua unidade de trabalho. Quando ele se transferia, carregava a marca de sua condição; chegava sempre a outra dependência como alguém que foi descartado e, já de antemão, era considerado um mau funcionário. Ademais, havendo a possibilidade de ocorrerem novas mudanças, ele sempre estaria na situação mais precária. Muitos foram os casos, apreendidos em depoimentos e cartas, de *excedentes* que, mal chegaram a outra dependência, foram novamente colocados na situação de *excedentes*.

Funcionários que adoeceram, nos anos seguintes, enfrentaram os problemas decorrentes da própria doença e o medo constante acerca de seu futuro na empresa. E quando regressavam ao serviço, passavam muitas vezes a serem rejeitados na unidade de trabalho porque não alcançavam a produtividade desejada ou porque haveria sempre o risco de um novo afastamento por doença. No Banco do Brasil, onde os casos de suicídio vinculados às situações oriundas do ambiente e das condições de trabalho já haviam acon-

---

<sup>16</sup> Vide Lévi-Strauss (1975b).

<sup>17</sup> *American Anthropologist*, vol.44, n. 2.

tecido no período anterior e durante o PDV, algumas ocorrências voltariam a marcar o período posterior ao PDV.

Os dados disponíveis sobre os suicídios ocorridos no Banco do Brasil, durante o período compreendido entre 1995 e 1996, mostram que, no período anterior ao PDV, as ocorrências – oito casos nos cinco meses que antecederam o PDV e quatro durante a realização do programa de demissões – se referiam a funcionários endividados com a empresa ou que não suportaram a tensão proveniente das ameaças de fechamento de dependências, perdas de comissão e demissões compulsórias, nenhum ocupando cargo elevado. Nos meses seguintes ao PDV, dos dez casos registrados, sete se referem a funcionários exercendo cargo de gerência. Em todos os casos sob os quais foi possível ter acesso a alguma documentação, as ocorrências relacionavam-se à pressão no ambiente de trabalho.

Alguns desses casos alcançaram expressiva repercussão na imprensa e nos meios de divulgação sindical porque as vítimas deixaram registrado que o motivo de seus atos era a pressão sofrida por parte das instâncias superiores da empresa. Outros, porque os próprios acontecimentos envolvendo esses administradores apontavam a conexão com a situação vivida no banco.

Um dos casos refere-se a um gerente, 45 anos, transferido para uma agência do estado de Santa Catarina. Havia deixado na cidade de origem a mulher e dois filhos. Encontrou a nova agência sob auditoria, com elevado índice de inadimplência, sofreu pressões do banco para a regularização da situação, no processo de cobrança de dívidas entrou em conflito com os habitantes da localidade e recebeu seguidas ameaças de morte vindas de pessoas influentes do município.

Outro caso, ocorrido na capital de São Paulo, refere-se a um ex-assessor na Superintendência, um dos oitenta postos em disponibilidade naquele início de 1996, com 45 anos de idade e 25 de empresa. Nomeado gerente em uma agência da capital veio a sofrer forte pressão para recuperar créditos vencidos. Respondia a processo administrativo por ocorrência de desvios em relação aos quais não tinha responsabilidade, devido a serem anteriores à sua

administração<sup>18</sup>. Seu suicídio nas dependências do banco comoveu os meios sindicais que publicaram em detalhes o ocorrido.

Cada ocorrência, cada notícia funesta, representava um golpe em todo o funcionalismo. Assim deve ser entendida a crise na empresa, em sua dimensão simbólica. Nesse sentido, a morte de um único funcionário, bem como cada demissão efetivada, nas condições ocorridas, deve ser entendida como capaz de atingir o conjunto de funcionários, do mesmo modo como a perda de qualquer membro de uma coletividade, como bem o disse Hertz (1990), representa a constatação da vulnerabilidade do grupo, de sua finitude e da possibilidade de sua extinção.

Para finalizar, cumpre salientar a importância da abordagem antropológica para os resultados da pesquisa realizada (Rodrigues, 2004). O processo de mudanças no Banco do Brasil não foi apenas resultado do desenvolvimento das tecnologias de informação, nem teve apenas como objetivo a realização de um projeto de modernização. Ainda que houvesse uma controversa crise financeira, ainda que, naquele momento, as mudanças no Banco do Brasil se prestassem também a atender objetivos governamentais e que o investimento em tecnologia viesse, no futuro, a racionalizar serviços e diminuir a necessidade de pessoal, as medidas adotadas, e a forma como foram colocadas em ação, tiveram como objetivo privilegiado provocar a quebra com valores culturais, desconstruir, na dimensão simbólica, os vínculos entre a empresa e os funcionários e, ao mesmo tempo, entre a empresa e os signos de nacionalidade, para firmar a sua postura de mercado.

A dimensão simbólica, os valores culturais aqui referidos, foram também instrumentos de que se valeu a empresa em todo o processo de mudanças: para obter adesões no momento do PDV, para garantir a continuidade dos serviços no período posterior, para desmobilizar o conjunto dos funcionários e implementar um

---

<sup>18</sup> Jornal *O Espelho* de 03/07/96.

outro conjunto de medidas que viria a precarizar substancialmente as condições de trabalho na empresa.

O Banco do Brasil também jogou estrategicamente com as construções simbólicas que no imaginário social o vinculam à idéia de nação. Num primeiro momento, descartou esses referenciais simbólicos buscando desconstruir a imagem de banco social, normalmente vinculada à sua atuação como agente de desenvolvimento nacional. Posteriormente, retomou esses mesmos referenciais, ressignificando-os de acordo com a atual lógica de mercado, quando da utilização em campanhas publicitárias, no marketing esportivo e visual.

Este artigo enfatiza, portanto, o potencial da abordagem antropológica para os estudos que se dedicam à análise de processos de mudança contemporâneos, em especial na esfera do trabalho e das organizações. Por outro lado, num movimento duplo, coloca ao debate antropológico o desafio que um trabalho desta natureza representa, uma vez que se volta para um objeto não consagrado na área, incorpora uma postura crítica, mas procura fazê-lo a partir de um diálogo constante com os temas e questões mais caros à tradição antropológica.

## **Referências bibliográficas**

- ANDERSON, Benedict (1989). *Nação e consciência nacional*. São Paulo, Ática.
- ARAÚJO, Ângela C. (2000). *Reestruturação Financeira nos anos 90 e seus impactos sobre o trabalho bancário em Campinas*. Campinas, IFCH-UNICAMP, inédito.
- ARAÚJO, Ângela C. *et alli* (2001). “Reestruturação produtiva e negociação coletiva nos anos 90”. In: *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 6, n. 45.
- AUGRAS, M. (1984). “Passagem: morte e renascimento”. In: PITTA, D. R. (org.). *O imaginário e a simbologia da passagem*. Recife: Massangana.

- BENEVIDES, M. G. (2002). *Liberdade e escravidão*. Fortaleza, Ed. LCR.
- BLASS, L. M. S. (1990). “Greve dos bancários: São Paulo, 1985: as faces de um movimento”. São Paulo, FFLCH-USP (Tese de Doutorado em Sociologia).
- CANNON, W.B. (1942). “Voodoo death”. In: *American Anthropologist*, v. 44, n. 2.
- CARDOSO DE OLIVEIRA, Roberto (1976). *Identidade, etnia e estrutura social*. São Paulo, Pioneira.
- CARNEIRO DA CUNHA, Manoela (1978). *Os mortos e os outros - uma análise do sistema funerário e da noção de pessoa entre os índios Krahó*. São Paulo, Hucitec.
- CARUSO, I. A. (1981). *A separação dos amantes. Uma fenomenologia da morte*. São Paulo, Diadorim e Cortez.
- COLBARI, A. L. (1996). “Imagens familiares na cultura das organizações”. In: *Recursos Humanos e Subjetividade*. Petrópolis, Vozes.
- DURAND, Gilbert. (1988). *A imaginação simbólica*. São Paulo, Cultrix / EDUSP.
- ENRIQUEZ, Eugène (1991). “O trabalho da morte nas instituições”. In: *A instituição e as instituições*. São Paulo, Casa do Psicólogo.
- GEERTZ, Clifford (1978). *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro, Zahar.
- GELLNER, Ernest (1993). *Nações e nacionalismo*. Lisboa, Gradiva.
- GIRARDET, R. (1987). *Mitos e mitologias políticas*. São Paulo, Cia. das Letras.
- GLUCKMAN, Max (1987). “Análise de uma situação social na Zululândia moderna”. In: FELDMAN-BIANCO, Bela (org.). *A Antropologia das Sociedades Contemporâneas*. São Paulo, Global Universitária.
- GLUCKMAN, 1970, *Custom and Conflict in African Society*. Oxford: Basil Blackwell.

- HABERMAS, Jürgen (1989). *Identidades nacionais y postnacionales*. Madrid, Tecnos.
- HERTZ, R. (1990). “Contribución a un estudio sobre la representación colectiva de la muerte”. In: *La muerte y la mano derecha*. Madrid, Alianza Editorial.
- HIRATA, Helena (1988). “Trabalho, família e relações homem/mulher – reflexões a partir do caso japonês”. In: *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 1, n. 2.
- HOBSBAWM, Eric (1984). “A invenção das tradições”. In: HOBSBAWM, E. & RANGER, T. (orgs.) *A invenção das tradições*. São Paulo, Paz e Terra.
- \_\_\_\_\_ (1991). *Nações e nacionalismo desde 1780 - programa, mito e realidade*. São Paulo, Paz e Terra.
- JINKINGS, N. (1995). *O mister de fazer dinheiro: automatização e subjetividade no trabalho bancário*. São Paulo, Boitempo.
- \_\_\_\_\_ (1999). “Entre o fetichismo do dinheiro e o culto da excelência”. In: *Educação para o (des)emprego*. Petrópolis, Vozes.
- \_\_\_\_\_ (2000). “Trabalho e resistência na ‘fonte misteriosa’: Os bancários em face da reestruturação capitalista”. Campinas, IFCH-UNICAMP (Tese de Doutorado em Sociologia).
- \_\_\_\_\_ (2002). *Trabalho e resistência na “fonte misteriosa”: os bancários no mundo da eletrônica e do dinheiro*. Campinas, Editora da Unicamp.
- \_\_\_\_\_ (2003). “As formas contemporâneas de exploração do trabalho nos bancos”. In: *Idéias*, v. 9-10, n. 2-1.
- LÉVI-STRAUSS, Claude (1975a). “A estrutura dos mitos”. In: *Antropologia Estrutural*. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro.
- \_\_\_\_\_ (1975b). “O feiticeiro e sua magia”. In: *Antropologia Estrutural*. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro.
- MAIA, G. L. (1997). *Reestruturação produtiva e cotidiano do trabalhador. O caso do Banco do Brasil*. Ceará, Departamento de

- Ciências Sociais da Universidade Estadual do Ceará (Monografia para obtenção do título de bacharel em Ciências Sociais).
- MAUSS, Marcel (1972). “La nación”. In: *Sociedad y Ciencias Sociales - Obras III*. Barcelona, Barral.
- MELO, I. C. L. (1995). *Relações de trabalho no Banco do Brasil: uma abordagem sobre suas repercussões na saúde dos trabalhadores bancários*. Ceará, Departamento de Saúde Pública da Universidade Estadual do Ceará (Monografia para obtenção do título de Especialista em Enfermagem do Trabalho).
- PEREIRA, M. V. S. C. (1996). *Bancários do Banco do Brasil: o signo de uma identidade profissional em transformação*. São Paulo, PUCSP (Dissertação de Mestrado em Psicologia Social).
- RODRIGUES, J. C (1983). *Tabu da morte*. Rio de Janeiro, Achiamé.
- RODRIGUES, Léa C. e GUSSI, Alcides F. (1999). “Cultura organizacional do Banco do Brasil”. In: *Relatório FAPESP*. Campinas, inédito.
- RODRIGUES, Léa. C. (1999). “O Banco do Brasil e as construções simbólicas sobre a idéia de nação”. In: *Mosaico – Revista de Ciências Sociais*. Ano 2, v. 1, n. 1.
- \_\_\_\_\_ (2001). *Banco do Brasil: crise de uma empresa estatal no contexto de reformulação do Estado Brasileiro*. Campinas, IFCH-UNICAMP (Tese de Doutorado em Ciências Sociais).
- \_\_\_\_\_ (2004). *Metáforas do Brasil. Demissões voluntárias, crise e rupturas no Banco do Brasil*. São Paulo, Fapesp/Anablume.
- RUBEN, Guillermo (1988). *Teoria da identidade: uma crítica*. In: Anuário Antropológico/86. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro-UnB.
- \_\_\_\_\_ (1992). “Teoria da identidade na antropologia: um exercício de etnografia do pensamento moderno”. In: CORRÊA, M. & LARAIA, R. (orgs.). *Roberto Cardoso de Oliveira: homenagem*. Campinas, UNICAMP-IFCH.



- RUBEN, G. & LUCIO, C. F. 1996, “Realidade empresarial através de metáforas míticas”. In: Anais do V Congresso Latino-Americano de Sociologia do Trabalho.
- SEGNINI, L. R. P. (1998). *Mulheres no trabalho bancário*. São Paulo, FAPESP/EDUSP.
- SILVA, J. B. (1999). *Saindo de mim: motivações e trajetórias ocupacionais de trabalhadores bancários que ingressaram no PDV do Banco do Brasil*. Salvador, UFBA.
- TURNER, Victor (1972). *Schism and continuity in an African Society*. Manchester, Manchester University Press.
- \_\_\_\_\_ (1974). *Dramas, fields and metaphors – symbolic action in human society*. New York, Cornell University Press.
- VAN GENNEP, A (1978). *Os ritos de passagem*. Petrópolis, Vozes.
- VINCENT-THOMAS, L. (1983). *Antropología de la muerte*. México, Fondo de Cultura Económica.
- XAVIER, E. P. (1998). *Réquiem aos bancários mortos no trabalho*. Porto Alegre, Sindicato dos Bancários de Porto Alegre / Federação dos Bancários do Rio Grande do Sul.

# IDENTIDADES E NACIONALIDADES NO CONTEXTO DE PRIVATIZAÇÃO DO BANESPA. UMA APROXIMAÇÃO ETNOGRÁFICA

*Alcides Fernando Gusst\**

## **Introdução**

No dia 20 de novembro de 2000 ocorreu o leilão do Banespa – Banco do Estado de São Paulo, que foi comprado por um grupo financeiro de origem espanhola, o Grupo Santander Central-Hispano. Essa grande transação de venda de um banco público nacional para um banco privado estrangeiro, especificamente espanhol, considerada por especialistas de mercado como a de mais alto preço já pago por uma empresa estrangeira em um processo de privatização no Brasil, surpreendeu vários segmentos da sociedade e até da própria mídia, que davam como certo que o Banespa iria ser arrematado no leilão por um banco nacional, como o Bradesco ou o Banco Itaú, quase descartando as possibilidades da compra do Banespa pelo grupo espanhol.

Decorridos alguns anos da privatização, venho acompanhando, em uma aproximação etnográfica preliminar, como estão aconte

---

\* Doutorando em Ciências Sociais (IFCH/UNICAMP). Doutorando em Educação (FE/UNICAMP).

cendo as mudanças no Banespa. A questão central que norteia essa pesquisa etnográfica pode ser assim formulada: em que medida as identidades dos grupos constituídos no Banespa vem mediando as mudanças que ocorrem nesse banco na nova gestão do espanhol Santander?<sup>1</sup>

Os resultados iniciais dessa pesquisa no Santander-Banespa vêm apontando para variáveis analiticamente significativas para essa questão. Tenho observado que vem ocorrendo um processo de (re)construção das identidades dos diversos grupos dessa empresa, que emergem a partir das oposições entre o público e o privado, bem como entre o nacional e o estrangeiro, no contexto de mudanças pelas quais passa o banco após a privatização. Essas identidades remetem, ainda, às representações de nacionalidades distintas: os “brasileiros” do antigo Banespa, e os “espanhóis” (os novos dirigentes) do Santander.

Para este presente artigo, pretendo realizar, especificamente, a análise de dois eventos envolvendo diferentes grupos de funcionários do Santander-Banespa: o 15º Congresso Nacional dos Banespianos, de agosto 2001, e a XXIVª Integração Esportiva e Cultural do Banespa, ocorrida setembro do mesmo ano.

Para tanto, inspiro-me em um referencial etnográfico clássico dos antropólogos da chamada “Escola de Manchester”, realizando a análise dos eventos a partir do que esses antropólogos denominavam de “análise situacional”<sup>2</sup>. Segundo Van Velsen (1987), a aná-

---

<sup>1</sup> Alguns trabalhos recentes têm discutido os impactos da reestruturação produtiva junto aos trabalhadores do setor bancário (Accorsi, 1990; Araújo, 2000; Jinkings 1995, 2002 e 2003; Segnini, 1998 e 1999) e, propriamente, do Banespa (Segnini, 2001; Nespoli, 2004; Silva 2000). Contudo, a minha pesquisa centra suas reflexões nos impactos culturais, simbólicos, desse processo, tal como propõe Rodrigues (2004) ao analisar as mudanças no Banco do Brasil decorrentes da reestruturação da empresa entre 1995 a 2000, notadamente o PDV – Plano de Demissão Voluntária, ocorrido em 1995.

<sup>2</sup> Gluckman (1987), Cohen (1969) e Van Velsen (1987).

lise situacional é o registro de estudo de casos detalhados de indivíduos e grupos, ao longo do tempo, em um contexto particular. A ênfase desse estudo é dada na ação desses indivíduos e grupos em situações de conflitos, de acordo com os seus interesses. Nesse sentido, a análise está posta no comportamento real em conflito com as normas ideais de uma determinada sociedade.

O artigo está dividido em partes, nas quais farei: I) a análise dos eventos já referidos; II) a articulação desses eventos com o contexto mais amplo, qual seja, o de transformações do sistema financeiro brasileiro sobretudo a partir da transnacionalização do capital espanhol na qual se insere a entrada dos bancos espanhóis no país; III) algumas considerações finais acerca das identidades e nacionalidades no contexto de privatização do Banespa.

## **I. A análise dos eventos**

No desenvolvimento da pesquisa no Santander-Banespa, pude acompanhar dois eventos, que se demonstravam significativos para a análise: o 15º Congresso Nacional dos Banespianos, de agosto de 2001 e a XXIVª Integração Esportiva e Cultural do Banespa, ocorrida em setembro do mesmo ano.

O 15º Congresso Nacional dos Banespianos foi um evento sindical promovido pela AFUBESP – Associação dos Funcionários do Banespa, entidade ligada ao Sindicato dos Bancários de São Paulo, onde compareceram aproximadamente 440 delegados de agências de todo país, dos 600 que haviam se inscrito. O tema central do Congresso do ano de 2001 foi a discussão da negociação coletiva dos bancários, que tradicionalmente acontece em setembro, tratando-se da primeira negociação coletiva no Banespa após a privatização.

A XXIVª Integração Esportiva e Cultural do Banespa foi promovida pelo próprio banco, no Esporte Clube Banespa, localizado em Santo Amaro, para onde se deslocou, em caravanas, uma parcela ex-

pressiva dos funcionários de São Paulo e do interior, totalizando, nos três dias, aproximadamente 8.000 pessoas, que representavam as Gerências Regionais e demais unidades e associações que compõem o conglomerado Banespa (Banespa Cartão, Seguros, CABESP – Caixa Beneficente dos Funcionários do Banco do Estado de São Paulo, BANESPREV – Fundo Banespa de Seguridade Social, dentre outras). Nesse evento, ocorreu uma cerimônia de abertura, com um desfile das várias caravanas, que foi seguida de um almoço oferecido pelas Gerências Regionais. Nos três dias foram realizadas competições esportivas e outras atividades de recreação.

Quem, de fato, encontrei nesses eventos? A primeira vista, torna-se evidente uma categoria que vincula sua identidade ao fato de pertencer à própria empresa, aquela que agrega todo o corpo funcional do Banespa, ou seja, trata-se dos banespianos. Essa identidade banespiana foi construída ao longo da trajetória dos funcionários na empresa, que se diferencia das trajetórias dos outros bancários dos bancos privados, seja pelos direitos trabalhistas conquistados pelos banespianos, como planos de saúde e previdência complementar, que geralmente não existem entre os bancos privados; seja também porque as trajetórias na empresa estão intimamente associadas à própria vida pessoal desses funcionários, que se encontram costumemente nas festas, nas confraternizações e nos jogos de fim de semana, geralmente realizados nos clubes do Banespa existentes em várias cidades, os chamados “Banespinhas”.

E ser banespiano também se associa a uma função social de banco público que extrapola os limites dos negócios da empresa, o que demonstra a participação dos banespianos em projetos sociais, revelando um sentido de cidadania e solidariedade, como é demonstrado pela organização das APABEXs – Associações dos Pais de Filhos de Excepcionais do Banespa, bem como pelos diversos Comitês de Solidariedade contra a Fome. E ser banespiano também se relaciona a uma ligação muito estreita desses sujeitos com as comunidades locais, principalmente as pequenas e médias cidades paulistas.

Essa identidade banespiana evoca, portanto, elementos que remetem às trajetórias profissionais e pessoais de seus funcionários, mas também à trajetória da própria empresa. Esta era uma empresa pública de quase 90 anos de história identificada como *empresa paulista* que se associou a um projeto de desenvolvimento do próprio estado de São Paulo, como atesta, por exemplo, o papel de grande financiador que o Banespa sempre ocupou na agricultura paulista. A empresa Banespa ainda marca, particularmente, o imaginário dos paulistas, o que se evidencia pelo próprio prédio da sua agência central na capital, um dos ícones da cidade.

O que tenho observado, a partir dos eventos, é que a privatização e as mudanças que vêm sendo implementadas pelo Santander, um banco que pretende ser transnacional na sua estratégia de fixar um marca única em todo o seu conglomerado, vêm colocando em risco a identidade banespiana. As mudanças promovidas pelo Santander tornam incertas as trajetórias dos funcionários do Banespa quanto à possibilidade de continuarem a ser banespianos ou mesmos ser banespianos em um outro contexto, nessa nova empresa.

Algumas medidas implantadas pela nova diretoria do Santander merecem destaque. Foi lançado um PDV – Programa de Demissão Voluntária que resultou, em um ano, na saída de 8.200 funcionários. Foram realocados cargos, redefinidos salários, contratados novos funcionários de médio e alto escalão, além de inúmeros estagiários. Em conversas com funcionários, que venho entabulando durante o trabalho de campo, me foi dito que as pressões decorrentes do PDV e das diretrizes da nova gestão por resultados imediatos resultaram na intensificação do trabalho. São inúmeros os problemas trabalhistas apontados por eles, entre os quais se destacam aqueles relacionados às condições de saúde, denunciados no Congresso dos Banespianos. Além disso, com as mudanças, não estão mais asseguradas pela nova gestão, em médio prazo, a manutenção da previdência complementar e do plano de saúde, ligados respectivamente ao BANESPREV e à CABESP, organizações satélites

da empresa, que representam esses direitos historicamente garantidos pelos banespianos<sup>3</sup>.

Nesses eventos, transcorridos em um contexto de risco, ficava claro que estava em jogo uma tentativa dos funcionários de reunirem-se, mesmo que momentaneamente, numa tentativa de dar continuidade a identidade banespiana na nova empresa. Todavia, tornavam-se evidente também os conflitos de interesses dos diversos grupos que compõem essa identidade banespiana. Assim, se sobreponham os interesses e ações, que refletem conflitos identitários, entre: os sindicalistas-banespianos, os funcionários da ativa, que de alguma forma apostam na sua permanência nessa nova empresa, e, por último, os aposentados que constituem o conglomerado.

Os sindicalistas banespianos, representantes dos sindicatos e da AFUBESP – Associação dos Funcionários do Conglomerado Banespa e CABESP, como ficou evidente no 15º Congresso do Banespa, estão encaminhando politicamente suas ações para duas direções. A primeira aponta para uma tentativa de nacionalizar a luta política dos banespianos, associando-se a de outros bancários, particularmente dos bancos privados que já foram incorporados pelo grupo Santander no país. A segunda refere-se à busca de transnacionalizar sua ação, aliando-se aos bancários-sindicalistas do Santander na América Latina e na Espanha através da criação da Coordenadora Ibero-Americana dos Trabalhadores do Banco Santander.

Essas duas direções políticas colocaram os funcionários do Santander-Banespa diante de dilemas identitários: de um lado, deixarem de ser banespianos para tornarem-se bancários similares aos dos outros bancos privados; de outro lado, tornarem-se “santanderianos”, representantes de uma empresa transnacional espanhola, não mais pertencendo a uma categoria regional-nacional<sup>4</sup>. O senti-

---

<sup>3</sup> Sobre a desconstrução dos direitos sociais vinculados ao trabalho no Banespa, remeto a Nespoli (2004).

<sup>4</sup> Ruben (1995: 75) define como transnacional “*tudo aquilo que acontece fora das fronteiras nacionais, sem que isto subentenda uma automática ruptura com a nação de origem*”.

do da ação política, contudo, é o de garantir direitos já adquiridos, num impasse entre tornar-se de uma outra categoria (a de simples bancários), que supõe, de antemão, as perdas de direitos, ou transnacionalizar a luta a fim de conquistar os mesmos direitos reservados aos funcionários do Santander na América Latina e, principalmente, na Espanha. Esses sindicalistas supõem serem esses direitos transnacionalizados melhores que os dos bancários brasileiros, ou pelo menos similares aos direitos já adquiridos pelos bancários dos bancos públicos brasileiros, como o Banespa.

Os funcionários da ativa, particularmente os que participaram da XXIV<sup>a</sup> Integração, vêm demonstrando, apesar dos conflitos advindos com as mudanças, a possibilidade de se integrarem ao novo Santander-Banespa, ou seja, de continuarem a ser banespianos em uma nova empresa. Na cerimônia de abertura da Integração, a tentativa das caravanas dos funcionários das Gerências Regionais foi a de mostrar à Direção o seu empenho em permanecer na empresa. Assim, o slogan da Integração de 2001 era “O Novo Tempo”. Os cartazes do desfile de abertura das delegações continham dizeres tais como: “*Um novo Tempo*”, “*A construção de um Grande Banespa*”, “*Se é para crescer conte com a gente*”. Ademais, uma encenação coreografada no desfile por uma delegação representou uma passagem para um novo banco através de um portal.

Tratava-se, antes de tudo, de tentar conformar um ritual de passagem para uma outra empresa, que simboliza um tempo liminar, de transição, de inseguranças e incertezas, mas um tempo em que pode ser possível integrar-se à nova empresa. Tudo isso foi demonstrado na cerimônia de abertura da Integração, que terminou com uma confraternização, na verdade, com um grande banquete em que as várias delegações ofereciam-se mutuamente comes-e-bebes, mesmo considerando todos os conflitos existentes entre os banespianos e a direção do banco.

Por fim, os aposentados vêm, nesse momento, reelaborando a tradição do que chamam da “cultura banespiana”, identificada com uma empresa idealizada de um tempo passado. Esse tempo precisa



ser reforçado para a manutenção de seus direitos, que envolvem o complemento da aposentadoria e os planos de saúde. A participação dos aposentados no 15º Congresso do Banespa foi maciça, representando suas associações nacionais, como a AFABESPs – Associação dos Funcionários Aposentados do Banespa e as regionais da AFABAN – Associações dos Funcionários Aposentados do Banespa. Os aposentados lutam pela manutenção do antigo Banespa que eles conheceram, tentando mostrar sua importância para a nova diretoria do Santander.

A análise desses eventos demonstra os conflitos entre os interesses dos diversos grupos que se associam à identidade banespiana, nesse momento, na empresa recém-privatizada. Mas, o que é importante frisar é que esse processo de mudança vem resultando na perda do sentido de pertencimento, na ruptura dos vínculos simbólicos que estruturam a identidade dos funcionários em relação à empresa, isto é, da identidade banespiana<sup>5</sup>.

Contudo, esse momento de risco e de transição, em que se embatem os interesses dos diversos grupos de banespianos, vem sendo manifestado sempre em uma contraposição ao novo dirigente estrangeiro do banco, aos espanhóis. Nesses eventos vêm sendo acionados, simbolicamente, elementos que remetem às nacionalidades e aos nacionalismos. Assim, manifestam-se representações que remetem às relações entre Brasil e Espanha. Essas relações se apresentam às vezes como conflitantes e às vezes como conciliatórias: ora os funcionários remetem às representações sobre “*invasão dos espanhóis*”, “*do colonialismo espanhol*”, repondo o imaginário histórico da colonização, ora remetem “*à integração dos povos*”, “*das raças*”, do banespiano-brasileiro que recebe o dirigente-espanhol que chega, como um dia, em outro tempo histórico, já ocorrera com os portugueses e outros estrangeiros no país.

No desfile da Integração, as delegações traziam alegorias que lembravam a Espanha, como o toureiro e o touro, dançarinas espa-

---

<sup>5</sup> Tal processo tem similaridades ao verificado no Banco do Brasil por Rodrigues (2004).

nholas, bandeiras, cartazes e estampas em camisetas remetendo a esse país. A Gerência Regional de Campinas, a vencedora do concurso do melhor desfile de abertura, iniciou o desfile com as bandeiras do Brasil, de São Paulo, do Banespa e da Espanha e, em seguida, apresentou um índio e uma dama, que se associavam à história de Peri e Ceci, remetendo, respectivamente, ao povo brasileiro e ao português. Junto a eles, por fim, vinha a representação de um espanhol. Tudo isso, diziam, simbolizava a junção do povo brasileiro ao estrangeiro.

O que essa aproximação etnográfica no Santander-Banespa tem permitido apontar é que o processo pelo qual passa essa empresa reflete a questão das identidades nacionais no contexto da transnacionalização do capital espanhol.

Pode-se levar em conta aqui a idéia de que os movimentos transnacionais contemporâneos têm reforçado mudanças sobre o significado do que vem a ser uma identidade nacional. Segundo Habermas (1989), é a própria consciência histórica nacional que se encontra problematizada nesse contexto, em que se percebe a emergência de uma consciência pós-tradicional, quando os indivíduos assumem a responsabilidade pública de continuar ou não com a tradição nacional transmitida através das gerações. Tomando como exemplo a Alemanha atual, Habermas se pergunta: “*queremos ou não ser de outra maneira?*”. E podemos nos perguntar também, a partir do caso do Santander-Banespa, quem podemos ser, brasileiros e espanhóis, no contexto do mundo globalizado.

Em artigo publicado nessa época, o cronista Carlos Heitor Cony afirma que a Espanha, no passado, já teve seus profetas que não apenas falaram para seu próprio povo, mas “*em muitos sentidos, [a Espanha] foi a mais universal*”, porque, segundo ele, “*os espanhóis falaram pelo homem*”<sup>6</sup>. Pergunto: estaríamos presenciando hoje uma nova renascença cultural, e econômica, espanhola, representada não por homens como Cervantes, Goya, Veslãs-

<sup>6</sup> *Que viva a Espanha e a fúria de sua renascença*. Folha de São Paulo, dez/2000.

quez, Picasso, Miró e Buñuel, e poderíamos listar tantos outros espanhóis dessa cepa, mas sim uma renascença representada pelas empresas transnacionais de telecomunicação, aviação, seguros, editoração e finanças, como no caso do Banco Santander, que vêm recolocando outras identidades e nacionalidades para brasileiros e espanhóis, quando essas empresas se projetam para o mundo?

Nesse sentido, acredito que a análise aqui realizada permite compreender como o fato identitário-nacional media, simbolicamente, os processos mais amplos de transnacionalização do capital, o que contribui para uma reflexão acerca das diferentes articulações entre as esferas local, nacional e global nesses processos.

Portanto, a análise dos eventos demonstra os conflitos de interesses dos diversos grupos que se associam à identidade banespiiana na empresa recém-privatizada. Tais conflitos evocam, ainda, representações distintas de nacionalidades e nacionalismos. Todavia, é preciso retornar a referência à “análise situacional” dos antropólogos da Escola de Manchester para continuar a refletir sobre esses eventos. Van Velsen (1987: 367-368) salienta que essa análise, ao isolar um contexto particular como foco metodológico, como no caso dos eventos aqui analisados, “*não deveria ser confundida com um isolamento de fato*”. A análise situacional, embora centrada em unidades menores, pode vir a “*fundamentar melhor a comparação intercultural em maior escala*”.

Neste sentido, podemos pensar que os eventos que envolvem os banespiianos articulam-se a processos mais gerais da sociedade brasileira em sua inserção nos contextos globais. Cabe então lançar a seguinte pergunta: o que, de fato, esses eventos têm a nos dizer sobre as mudanças estruturais do sistema financeiro brasileiro, resultado da chamada mundialização do capital de que nos fala Chesnais (1996)? É necessário, pois, para melhor compreender esses eventos, articulá-los ao contexto nacional e global em que estão inseridos.

## II. Contextos nacionais e globais: a transnacionalização do capital espanhol

O caso do Santander-Banespa evidencia a dupla dimensão do processo de mudança do sistema financeiro brasileiro: de um lado, o enfraquecimento dos bancos públicos nacionais<sup>7</sup>, e, de outro, a abertura do setor financeiro ao capital internacional, destacando-se o espanhol.

Especificamente, quanto ao movimento de vinda de bancos espanhóis para o Brasil, que ocorre de forma semelhante na América Latina como um todo, chama a atenção o novo papel que está se configurando para a Espanha na América Latina, e que deve ser entendido na referência ao processo de mudanças políticas, econômicas e sociais por que vem passando a Espanha como parte dos esforços ditados pelas exigências colocadas a sua inserção na União Européia. Desse modo, observa-se que as estratégias políticas e econômicas de deslocamento para a América Latina indicam “*uma nova orientação do espaço geopolítico que o país pode ocupar no contexto da economia globalizada*” (Gussi, 2001: 4), assim como uma forma de se fortalecer frente à União Européia.

Ampliar essas observações leva à constatação de que não se trata apenas de uma estratégia isolada da Espanha dentro do contexto europeu, mas de uma intenção de fortalecer as relações do mercado europeu com os países da América Latina, como forma de melhor se posicionar como bloco econômico frente à hegemonia americana em termos mundiais. Isto fica bastante claro num artigo recente de Alain Touraine, no qual o sociólogo defende um maior empenho da Europa no sentido de priorizar a recuperação da Argentina, como forma de reconstruir o Mercosul e criar uma zona de livre comércio com a União Européia antes da data fixada pelos Estados Unidos para a integração do continente através da ALCA<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Ver especialmente Rodrigues (2004)

<sup>8</sup> “Um apelo à União Européia”, caderno *Mais, Folha de São Paulo* de 22/07/2001.

Como afirmei acima, a vinda das empresas espanholas para a América Latina teria despertado um imaginário sobre o passado colonial, que “*remete à representação de uma recolonização espanhola*” (Gussi, 2001: 5). No caso brasileiro, isto se apresenta como uma (re)colonização espanhola e não portuguesa, mas que, mesmo assim, retêm ainda a referência a um processo de colonização ibérica na América Latina.

A entrada de bancos espanhóis no Brasil, que venho investigando na minha pesquisa, inscreve-se no processo de crescimento dos investimentos das empresas espanholas no Brasil, particularmente nos últimos três anos anteriores à privatização do Banespa. Essas empresas foram atraídas pelas privatizações, particularmente do setor de telecomunicações, como no caso da empresa Telefonica, e do setor de energia elétrica. Também foram atraídas pelo setor financeiro, como resultado de fusões dos bancos privados, quando houve a entrada dos Bancos Santander e BBVA – Bilbao Biscaya Argentaria no país. Além disso, as empresas espanholas passaram a ocupar outros setores, tais como o de seguros, automotivo e autopeças, construção, aeroespacial e alimentício.

No ano de 1999, a Espanha já era o segundo investidor estrangeiro no país, atrás apenas dos investimentos norte-americanos, tradicionalmente os maiores investidores<sup>9</sup>. No entanto, com a compra do Banespa pelo Banco Santander, no ano de 2000, os investimentos espanhóis superaram os norte-americanos. Os números impressionam: em 2000, os investimentos espanhóis chegaram a 8,3 bilhões de dólares, mais que o dobro dos investimentos norte-americanos, que atingiu a cifra de 4,5 bilhões<sup>10</sup>.

Os investimentos espanhóis têm crescido também em todos os países da América Latina, onde as grandes empresas espanholas passaram a ter presença forte nos mesmos setores que vêm atuando no Brasil. Assim, a Espanha já era o maior investidor na Argentina

---

<sup>9</sup> Folha de São Paulo, jun/1999.

<sup>10</sup> Revista Veja, novembro/2000.

em 2000, superando os Estados Unidos, com a entrada de empresas espanholas de petróleo, gás, energia elétrica e telecomunicações. No caso do Chile, o setor energético foi um dos que mais gerou fusões e aquisições com participação do capital espanhol, sendo que, “*as companhias espanholas desembolsaram 62% das aquisições de empresas chilenas, enquanto que as de EUA pagaram 12%*”<sup>11</sup>. Como resultado desses investimentos na América Latina, uma grande parte da estrutura dessas grandes empresas já se encontra transferida para o continente, sendo suas filiais latino-americanas cada vez mais responsáveis pelos seus lucros globais.

É dentro desse contexto que podemos compreender a expansão para a América Latina do Banco Santander, que possui nitidamente uma estratégia transnacional. Esse banco está presente em países como o Chile, o México, o Peru, a Argentina, a Venezuela e o Uruguai, tendo incorporado bancos públicos e privados nesse continente, onde já se encontra a metade dos funcionários de seu conglomerado. Suas filiais correspondem a 45% de seu faturamento anual global. No Brasil, o Santander adquiriu o Banco Geral do Comércio, seguido do Banco Noroeste, em 1997; o Banco Bozano Simonsen (ex-Banco Meridional), em 1999; e, finalmente, em novembro de 2000, arrematou em leilão o Banespa.

Considero que esses acontecimentos refletem um novo papel da Espanha no mundo contemporâneo, principalmente na América Latina e no Brasil. O fato é que a própria Espanha vem passando por rápidas mudanças nessas últimas três décadas. Com a redemocratização do país, após a queda do franquismo, e sua entrada na União Européia, a Espanha passou a receber investimentos desse bloco, que até hoje correspondem a 55% dos chamados recursos destinados à política de coesão e de desenvolvimento regional da União Européia<sup>12</sup>. Desde então, a economia e a sociedade espanholas passaram a ter um outro desenho.

---

<sup>11</sup> Revista “El Economista”, jul/1999.

<sup>12</sup> Folha de São Paulo, nov/2000.

No receituário das mudanças neoliberais, que ocorreram na Europa na década de 80, o Governo espanhol, do então socialista Felipe Gonzalez, em grande parte pressionado por metas exigidas pela União Européia para que a Espanha credenciasse seu ingresso nesse Bloco, realizou reformas econômicas, como privatizações de empresas estatais que foram incorporadas pelas empresas privadas espanholas. Empreendeu também reformas sociais que contribuíram para uma melhoria significativa na qualidade de vida dos espanhóis. Todavia, ainda que a Espanha hoje esteja com uma posição menos periférica dentro da Europa, a economia espanhola tem que competir com países mais fortes dentro da própria União Européia, principalmente a Alemanha. Nesse sentido, para se fortalecer e consolidar as bases de seu desenvolvimento, as estratégias econômicas e políticas da Espanha têm se voltado para a América Latina, em uma nova reorientação do espaço geopolítico que o país pode ocupar nesse contexto de economia globalizada.

Mas essa inserção da Espanha ocorre justamente nos países latino-americanos, herdeiros da colonização espanhola do passado, e, guardadas as diversidades entre eles, vinculados historicamente a uma cultura hispânica, com a maioria de sua população sendo formada por falantes da língua espanhola. E essa inserção também ocorre no Brasil, que, embora não tenha sido colonizado por espanhóis, teve, com a colonização portuguesa, a mesma raiz cultural ibérica, que nos aproxima dos hispano-americanos.

Assim, a vinda das empresas espanholas para o Brasil tem despertado o imaginário de um tempo passado colonial que, considerado no tempo presente, remete à idéia de uma recolonização espanhola. No caso brasileiro, trata-se agora de uma colonização espanhola e não portuguesa, ainda que, mesmo assim, seja uma colonização ibérica. No contexto de privatização do Banespa, a grande imprensa, metaforicamente, expressou esse imaginário através de manchetes de reportagens com dizeres tais como: “*A invasão ibérica*”, “*Olé! Os espanhóis reconquistam a América Latina*” ou “*O desembarque espanhol*”.

### III. Considerações Finais

O argumento central desenvolvido nesse artigo é que, nesse contexto de expansão das empresas espanholas, emergem representações que evocam as relações entre as nações, entre Brasil e Espanha, dentro desses universos empresariais. Foram apresentadas aqui apenas as primeiras interpretações de uma pesquisa que ainda está em curso. Todavia, fica evidenciado que o desenvolvimento da análise que realize sobre esse fenômeno parte de uma problemática central e clássica da antropologia. Estou pensando aqui que os processos de afirmação das identidades dos grupos sociais se fazem por oposição, ou seja, representam a afirmação do *nós* diante dos *outros* numa situação de confronto (Cardoso de Oliveira, 1976)<sup>13</sup>.

Além disso, destaco que as nações são, antes de tudo, construções sociais arbitrárias, que mudam ao longo do tempo. Elas são “*comunidades imaginadas*”, na conhecida expressão Anderson (1983). Mais radicalmente, ainda no século XIX, em sua clássica obra, “O que é uma nação?”, Renan (1992) afirma que “*a nação é um plebiscito de todos os dias*”<sup>14</sup>. Mais ainda, pode-se problematizar que, nesse mundo globalizado, as fronteiras entre o nacional e o global se tornam menos nítidas, mesmo considerando que as nações ainda são referências que orientam a sociabilidade entre os povos.

Voltemos para o caso do Santander-Banespa. Observei nos eventos descritos que os conflitos entre os banespianos e a direção do banco evocam as nacionalidades através da reposição do passado colonial, numa representação dos espanhóis que vem chegando. Assim, os banespianos estariam representando as relações entre as nações, no contexto transnacional, marcado pela emergência de

<sup>13</sup> Para uma discussão sobre identidades na Antropologia, remeto a Barth (1969), Carneiro da Cunha (1985a e 1985b) e Ruben (1988 e 1992).

<sup>14</sup> Para uma discussão sobre nacionalidades e nacionalismos, ver Gellner (1983), Hobsbawn (1990) e Ruben (1984).



novos encontros que se estabelecem entre Espanha e Brasil, entre brasileiros (e latino-americanos) e espanhóis.

Essas representações que evocam as nações, particularmente em referência à recolonização, nos falam a respeito da questão da desigualdade de acesso ao mundo globalizado por países colocados em posições distintas no cenário político e econômico mundial, no caso o Brasil e a Espanha. Essas representações sobre as nações podem associar-se às perspectivas de Chesnais (1996) quanto à mundialização financeira, quando esse autor refere-se à seletividade dos capitais mundiais e a exclusão de países e camadas sociais desse processo<sup>15</sup>. Estariam os banespianos nos falando, nos eventos aqui analisados, das relações de assimetria de poder entre as nações no contexto mundial?

No percurso das minhas viagens de campo, entre Campinas e São Paulo, em direção ao Congresso do Banespianos, passava em frente à Pinacoteca do Estado, onde ao mesmo tempo estava sendo realizada a exposição de arte espanhola “*De Picasso a Barceló*”. Essa exposição, que visitei posteriormente, patrocinada pela Telefonica, outra empresa de origem espanhola, mostrava o que de mais significativo a Espanha nos legou para a arte contemporânea no último século, através de Picasso, Miró e Barceló, dentre outros. Essa exposição nos remetia a uma representação sublime da Espanha relacionada com a arte.

Todavia, era uma representação muito diferente daquela que encontrei no Congresso dos Banespianos, naqueles dias, onde conflitos emergiam entre trabalhadores que estavam sem rumo ou buscando outros diante de uma nova empresa de gestão espanhola. Esta nova empresa era denunciada pelos banespianos por suas ar-

---

<sup>15</sup> Uma análise comparativa das estratégias do sistema financeiro brasileiro e espanhol, em seus vários contextos, nacional, ibérico, europeu e latino-americano, tomando como referentes empíricos o Santander-Banespa e o Banco do Brasil foi realizada por Gussi e Rodrigues (2003). Esta análise fornece elementos interessantes para pensar a mundialização financeira apontada por Chesnais (1996).

bitrariiedades na condução do processo de privatização, arbitrariedades que eram justificadas, inclusive, pelo fato de a empresa ser espanhola. Naquele Congresso, muitas vezes era representada uma Espanha colonizadora, despótica e imperialista. Portanto, representações sobre esse país mais conflituosas e menos sublimes que aquela que eu vi na exposição dos artistas espanhóis.

### Referências bibliográficas

- ACCORSI, André (1990). *Automação: bancos e bancários*. São Paulo, FEA-USP (Dissertação de Mestrado).
- ANDERSON, Benedict (1983). *Imagined communities: reflections on the origin and spread of nationalism*. Londres: Verso.
- ARAÚJO, Ângela C. (2000). *Reestruturação Financeira nos anos 90 e seus impactos sobre o trabalho bancário em Campinas*. Campinas, IFCH-UNICAMP, mimeo.
- BARTH, Fredrik (1969). *Ethnic groups and boundaries. The social organization of cultural difference*. Bergen Olso, University for Galet.
- CARDOSO DE OLIVEIRA, Roberto (1976). *Identidade, etnia e estrutura social*. São Paulo, Pioneira.
- CHESNAIS, François (1996). *A mundialização do capital*. São Paulo, Xamã.
- CONY, Carlos Heitor (2000). “Que viva a Espanha e a fúria de sua renascença”. In. *Folha de São Paulo*, dez/2000.
- COHEN, Abner (1969). *Custom and politics in Urban Africa: a study of Hausa migrants in Yoruba towns*. California, University of California.
- GELLNER, Ernest. (1983) *Nations and nationalism*. Oxford, Basil Blackwell.
- GLUCKMAN, Max (1987). “Análise de uma situação social na Zululândia moderna”. In. Feldman-Bianco (org.). *A Antropologia das sociedades contemporâneas*. São Paulo, Global.

- GUSSI, Alcides F. (2001). "Identities e nacionalidades no contexto da transnacionalização das empresas espanholas no Brasil". In: *Anais do I Seminário Organizações e Sociedade: perspectivas transdisciplinares*, Porto Alegre, PUCRS (CD-Rom).
- GUSSI, Alcides F. e ROGRIGUES, Léa C. (2003). *Entre Brasil y España: identidades y nacionalidades en el contexto de transformaciones del sistema financiero mundial*. Barcelona: ICA.
- HABERMAS, Jurguen (1989) *Identities nacionales y identidades postnacionales*. Madri, Tecnos.
- HOBSBAWM, Eric (1990). *Nações e nacionalismo desde 1780: mito e realidade*. Rio de Janeiro, Paz e Terra.
- JINKINGS, Nise M. (1995). *O mister de fazer dinheiro: automação e subjetividade no trabalho bancário*. São Paulo, Boi Tempo.
- \_\_\_\_\_ (2002). *Trabalho e resistência na "Fonte misteriosa": o bancário no mundo da eletrônica e do dinheiro*. Campinas, Editora da Unicamp.
- \_\_\_\_\_ (2003). "As Formas contemporâneas de exploração do trabalho nos bancos". In: *Idéias*, Ano 9-10 (2-1).
- NESPOLI, Roseli. G. (2004). *Da solidariedade à competitividade: caminhos da privatização*. Campinas, FE/UNICAMP (Dissertação de Mestrado em Educação).
- RENAN, Ernest (1992). *Qu'est-ce qu'une nation?* Paris, Presses Pocket.
- RODRIGUES, Léa C. (2004). *Metáforas do Brasil: demissões voluntárias, crise e rupturas no Banco do Brasil*. São Paulo, Anablume/Fapesp.
- RUBEN, Guilherme (1984). *O que é nacionalidade*. São Paulo, Brasiliense.
- \_\_\_\_\_ (1988). "Teoria da identidade: uma crítica". In: *Anuário Antropológico/86*.
- \_\_\_\_\_ (1992). "Teoria da identidade na antropologia: um exercício de etnografia do pensamento moderno". In: COR-

- RÊA, Mariza e LARAIA, Roque (orgs.). *Roberto Cardoso de Oliveira: homenagem*. São Paulo, IFCH-UNICAMP.
- \_\_\_\_\_ (1995). “Empresários e globalização: prolegômenos de uma metodologia de compreensão e de ação”. In: *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 28, n. 10.
- SEGNINI, Liliana (1998). *Mulheres no trabalho bancário. Difusão Tecnológica, Qualificação e Relações de Gênero*. São Paulo, Edusp.
- \_\_\_\_\_ (1999). “Reestruturação nos bancos no Brasil. Desemprego, sub-contratação e intensificação do trabalho”. In: *Educação & Sociedade*, n. 67.
- \_\_\_\_\_ (2001). “Constantes recomeços: desemprego no setor bancário”. In: *Tempos e Lugares de gênero*. São Paulo, Editora 34/Fundação Carlos Chagas.
- SILVA, Eduardo Pinto (2000). *Demissões (in)voluntárias e Subjetividade*. Campinas, FE/Unicamp (Dissertação de Mestrado em Educação).
- TOURAINÉ, Alain (2001). “Um apelo à União Européia”. In: *Cartão Mais / Folha de São Paulo*, 22/07/2001.
- VAN VELSEN, J. (1987). “A análise situacional e o método de estudo detalhado”. In: Feldman-Bianco (ed). *A Antropologia das sociedades contemporâneas*. São Paulo: Global.

# ETNIA, CULTURA E GESTÃO EMPRESARIAL. UMA ETNOGRAFIA DAS RAÍZES ÉTNICAS DA TECNO- LOGIA EMPRESARIAL ODEBRECHT<sup>1</sup>

*Alicia Ferreira Gonçalves\**

## **Introdução**

Odebrecht é um Grupo empresarial privado nacional que tem sua origem na região Nordeste, na cidade de Salvador – Bahia. Atuou inicialmente no Negócio de Engenharia e Construção (E&C), com a fundação da Construtora Norberto Odebrecht (CNO) pelo engenheiro Norberto Odebrecht, em 1944. De 1944 a 1960, a construtora consolidou a sua posição na região Nordeste.

---

<sup>1</sup> 1. Esse artigo é uma versão modificada do primeiro capítulo de minha Tese de Doutorado, intitulada: “Cultura & Mercado no Contexto Transnacional: uma Etnografia da Tecnologia Empresarial Odebrecht”. Na tese realizei uma etnografia da Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO), que adotei como foco empírico privilegiado a partir do qual construí uma descrição densa dos processos econômicos nacionais e transnacionais desenvolvidos pelo Grupo no Brasil e no Peru. Agradeço imensamente ao colega de estudos Luis Guilherme Gaspar Ruas pelo desenho da figura n.1, “Aliança e descendência dos Odebrecht”, que aparece neste artigo.

\* Doutora em Ciências Sociais pela Unicamp. Pesquisadora CNPq/FUN-CAP/UFC.

No final da década de 60, direcionou as suas atividades também para a região Centro-Sul do país. No final da década de 70 diversificou os negócios, passando a atuar na área de química e petroquímica. Nesse mesmo momento, iniciou o movimento de expansão das atividades de E&C para além do espaço nacional. A sua “*primeira aventura*” fora do Brasil se desenvolveu no Peru.

Nesse período a construtora passou a atuar no ramo de perfuração de petróleo, com a criação da Odebrecht Perfurações Ltda. (OPL). Em 1988, empreendeu atividades no Gabão, no Congo e na Índia. No setor petroquímico, o Grupo adquiriu participação acionária na Companhia Petroquímica Camaçari (CPC). A seguir, passou a participar também na Salgema, na Poliolefinas, na Unipar e em outras empresas, processo que culminou na criação da Odebrecht Química S. A.

Em 1980 o Grupo expandiu as suas atividades em E&C por meio da aquisição da Companhia Brasileira de Projetos e Obras (CBPO), fundada em 1931. No ano de 1981, foi criada a Odebrecht, *holding* do grupo, cujo objetivo é a preservação das concepções filosóficas e a definição do direcionamento negocial. Em 1986, a Tenenge Nacional Engenharia S. A. foi incorporada ao Grupo e, em 1988, a Odebrecht passou a operar também em automação industrial.

Na década de 90, a Odebrecht começou a atuar nos Estados Unidos e na Inglaterra e consolidou sua presença na América Latina e na África. Com o programa brasileiro de privatizações, adquiriu o controle e se tornou gestora de empresas químicas e petroquímicas. Passou também a atuar com participações em empreendimentos nas áreas de Infra-Estrutura e Serviços Públicos e Celulose.

Em 2000 o Grupo, estrategicamente, focalizou as suas atividades em duas áreas negociais: E&C e Química e Petroquímica. Nesse mesmo ano, iniciou a implantação do Sistema de *Governança Corporativa*, que envolveu, entre outros fatores, a reconfiguração de suas áreas de atuação geopolítica e o processo sucessório, isto é, a transição da nova geração de profissionais: a terceira. A em-

presa líder do Grupo Odebrecht no negócio de E&C é a Construtora Norberto Odebrecht S.A., que controla a CBPO e a Tenenge. O Grupo, no ano de 2002, tinha 28.606 integrantes: 21.566 no Brasil e 7.040 em outros países. Em 2002, a CNO contava com 12,7 mil integrantes no Brasil e 7 mil no exterior.

A base de atuação estratégica do Grupo é o Brasil e os mercados prioritários estão na América Latina e em Angola. O principal critério que embasa a definição dos locais de atuação da construtora é de natureza geopolítica, ou seja, os mercados considerados estratégicos pelo Grupo são as regiões nas quais o Brasil tem uma influência geopolítica significativa.

De acordo com Ferraz Filho (1981), são países que necessitam construir sua infra-estrutura e que não formaram indústrias nacionais de construção capazes de atender a sua própria demanda em termos de construção civil. Segundo o *Relatório Anual Odebrecht* de 2002, no negócio de E&C o Grupo está presente em catorze países: Angola, Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, Estados Unidos (Miami/Flórida), México, Peru, Portugal, República Dominicana, Uruguai e Venezuela.

O Grupo Odebrecht é um Grupo privado nacional significativo para a economia do país, na medida em que atua em várias áreas de negócios e em vários contextos nacionais. Trata-se do 1º grupo do setor da construção civil e petroquímica no Brasil, 3º no segmento de construção civil dos países latino-americanos, está posicionado no 21º lugar no *ranking* mundial (em faturamento e contratos assinados) e é considerado o 2º grupo exportador brasileiro (US\$ 1,473 bilhão). Isto significa que o Grupo, por meio de sua atuação nacional e transnacional, insere o país no “jogo da globalização”.

Segundo dados coletados no Centro de Informações da Gazeta Mercantil: “O resultado é mais expressivo se levarmos em conta que 19 das 20 empresas que lideram o ranking tem origem em países fortemente industrializados – Grã-Bretanha, Estados Unidos, França, Suécia, Alemanha, Japão e Itália. A única companhia baseada em um país periférico que está à frente da empreiteira brasi-

leira é a *Hyundai Engineering & Construction, da Coréia do Sul, que passou da 22<sup>o</sup> posição para a 12<sup>o</sup> colocação no ano passado*<sup>2</sup>.

O Grupo atua no cenário nacional e transnacional tendo como referência a TEO. A TEO é a cultura oficial do Grupo, de autoria de Norberto Odebrecht, sendo composta por um conjunto de conceitos, valores e princípios que regula, normatiza, norteia e unifica as atividades econômicas realizadas pelo Grupo. A TEO é uma tecnologia de gestão e cultura empresarial formulada originalmente pelo fundador do Grupo na década de 40, a partir da sua própria experiência acumulada nos canteiros de obra no Brasil. Ao longo do tempo passou por várias modificações e foi publicada em diferentes versões nos anos de 1968, 1970, 1983 e 1991, com os seguintes títulos respectivamente: “De que necessitamos?”; “Pontos de Referência”; “Sobreviver, Crescer e Perpetuar” e “Educação pelo trabalho”.

As diversas publicações refletem diferentes fases do processo de institucionalização da TEO como uma tecnologia de gestão e cultura no universo empresarial Odebrecht. Neste sentido, ao longo dos cinquenta e nove anos de existência do Grupo, a linguagem da TEO foi sistematizada, reelaborada e sofisticada, contando com a colaboração de profissionais da Odebrecht e de intelectuais do meio acadêmico.

Buscando compreender a gênese de um relato empresarial coeso e integrado sobre a TEO (que articula tradição e modernidade), resgatei o momento da imigração alemã direcionada ao Sul do Bra-

<sup>2</sup> Dados coletados do *Centro de Informações da Gazeta Mercantil* (1998 e 1999). Os dados da Gazeta foram extraídos de uma publicação tomada como referência mundial no campo da construção: *Engineering News-Record*. Na lista da publicação norte-americana, somente a Andrade Gutierrez é citada, ocupando a 70<sup>o</sup> posição no ranking mundial. A primeira exportadora brasileira é a EMBRAER, que depois de privatizada tornou-se líder mundial de mercado em uma indústria de alta tecnologia, tipicamente dominada pelos países membros da OCDE, segundo dados do Valor Econômico (disponível em: <[www.valoronline.com.br](http://www.valoronline.com.br)>. Acesso em 02/01/2003.



sil, realçando neste contexto a experiência particular de Emil, o primeiro Odebrecht a emigrar para o Brasil. Emil Odebrecht é o bisavô de Norberto Odebrecht, fundador do Grupo. Procurei no passado a gênese de um relato empresarial fundamentado na identidade étnica do fundador do Grupo, portanto em uma *ética do trabalho weberiana*, que se reproduz ao longo do tempo e que é acionada no presente etnográfico como um dispositivo discursivo que marca, por contraste, o Grupo Odebrecht em relação aos outros grupos empresariais do Brasil.

### As raízes étnicas da TEO (1850)

*“Habitamos um lugar que não se poderia imaginar melhor e mais belo, de maneira que ninguém dos nossos sente saudades da Alemanha [...] Vivemos todos os dias às mil maravilhas, como os príncipes e condes na Alemanha, pois vivemos num país que se assemelha ao paraíso... Aqui há escolas alemãs e portuguesas. Eu e meu irmão Jacó freqüentamos também a escola portuguesa e fizemos tantos progressos que sabemos falar corretamente. Já ensino português e alemão e ganho 800 florins, anualmente”* (Muller Peter, 1826).

*“Seduzidos pelo sonho do Novo Mundo, muitos filhos desse povo atravessaram o Oceano e, tão logo chegados ao Brasil, sentiram a necessidade premente de ligar-se a um pedaço de chão e de entender uma Natureza bastante diversa, sujeita a suas próprias leis, muitas das quais incompreensíveis para aqueles que desconheciam o clima tropical. [...] Por volta de 1860, Emil Odebrecht, na qualidade de agrimensor, percorria constantemente a região que estava sendo colonizada em Santa Catarina, traçando mapas e demarcando lotes”* (Odebrecht, 1999).

Os Odebrecht têm raízes na Pomerânia prussiana, hoje parte do *Land* (Estado) de Meclemburgo – Pomerânia Ocidental, da República Federal da Alemanha.

*“Estendendo-se numa planície suavemente ondulada e pontilhada por centenas de lagos, ao longo do litoral do Báltico, a Pomerânia compreendia até 1945 uma vasta área hoje pertencente à Polônia, a leste dos rios Oder e Neisse, até o Vístula. Ali se misturaram historicamente influências eslavas e escandinava”* (Castro,1994: 27).

Odebrecht é um nome alemão dos mais antigos, como Albrecht, Engelbrecht, etc. No século VIII, apareceram as variantes Autbertus, Obertus e Audibert, este na França. Em Althochdeutsch (alemão antigo), Uodelbrecht significava grande proprietário de herança.

O patriarca comprovado, segundo Castro (1994), é Paul Odebrecht, que se estabeleceu em *Greifswald* durante a Guerra dos Trinta Anos e construiu casa ao lado da Universidade. Deixou duas filhas e um filho, Andréas, falecido em 1686 e cuja lápide mortuária se encontra em frente ao altar-mor da igreja St. Jacobi, também conhecida como *Universitaaskirche*.

Emil Odebrecht, bisavô de Norberto Odebrecht, nasceu no dia 29 de março de 1835, em Jakobshagen, distrito de Stettin, no reino da Prússia. Castro (1994) afirma que nesta época a Alemanha não existia como Estado unificado, o que só viria a acontecer em 1871, ao ser proclamado o *Deutsches Reich*, sob a égide da Prússia ultra-conservadora e militarista.

O que havia então era um mosaico de estados, constituídos por quatro reinos, cinco grão-ducados, doze ducados e principados e três cidades livres (Hamburgo, Lübeck e Bremen), tendo como principal elemento aglutinador a língua alemã. A expressão Alemanha é, entretanto, comumente usada para designar esses estados de língua alemã. Contudo, é necessário questionar o que Castro quer dizer com “a língua alemã”. Creio que o autor refere-se à língua oficial alemã, aquela veiculada nas escolas alemãs.

De acordo com Willems (1980), os países de língua alemã apresentavam uma diferenciação lingüística que coincide, em geral, com a variação das culturas regionais e locais, que criaram dialetos. A criação de uma língua padrão não fez desaparecer os dialetos, apesar dos esforços das escolas públicas empenhadas em transmitir o idioma oficial.

Pode-se identificar o marco de origem dos Odebrecht no Brasil a partir do século XIX, quando Emil Odebrecht, com a idade de 21 anos, emigra para o Brasil, no surto da emigração alemã direcionada ao Vale do Itajaí, em Santa Catarina, em 1850<sup>3</sup>.

Sobre esse período Seyferth comenta:

*“A emigração de alemães em grande escala, no século XIX, coincidiu com o período de grandes crises que antecederam à unificação da Alemanha sob a hegemonia da Prússia, a partir de 1871. As causas dessa emigração são tanto políticas como econômicas, acrescentando-se a elas uma intensa propaganda por parte das Companhias de Colonização e de alguns países interessados em atrair imigrantes. [...] O panorama da Alemanha no início do século XIX mostra um amontoado de pequenos Estados pobres e com sua economia baseada na agricultura. Três quartos da população alemã viviam em aldeias e pequenas cidades ligadas entre si por precárias vias de comunicação. Essa população estava dividida em três classes: a nobreza, a classe média educada e o povo (camponeses, artesãos, lojistas, servos e o proletariado). O comércio e a indústria eram regulados por velhas leis medievais”* (Seyferth, 1974: 18-19).

---

<sup>3</sup> *“No século XIX, quando ocorre o grosso das emigrações, a cultura alemã representa o cruzamento entre práticas muito antigas, guardadas na memória coletiva do seu povo, e inovações técnico-científicas e político-sociais na rota da modernidade. [...] Assim, vamos considerar a transição do século XVIII para o século XIX, período em que a ordem político-social da Alemanha entrou em profunda crise, desafiada pelas liberdades napoleônicas e pelo progresso tecnológico que se manifestava na revolução industrial inglesa, culminando na era Bismarck e num Estado nacional unificado, que transformou o país na maior potência econômica europeia do pré-I Guerra Mundial”* (Renaux, 1995: 8).

A situação do campesinato alemão em sua terra natal, de acordo com Seyferth (1974), era precária, predominando péssimas condições de vida e laços feudais em algumas regiões, a exemplo da Pomerânia. Somada às precárias condições de vida, os altos impostos cobrados pela nobreza e o fisco tornaram a vida na Alemanha inviável para alguns estratos sociais<sup>4</sup>.

Da Revolução Industrial emergiu uma nova classe, o *Lumpenproletariat*, proletariado andrajoso, composto de operários forçados a deixar suas aldeias pelas precárias condições de vida no campo. Nas fábricas, eram submetidos a jornadas e condições de trabalho desumanas, segundo Seyferth (1974)<sup>5</sup>.

As condições de vida do campesinato e do *Lumpenproletariat*, os movimentos nacionalistas liderados pelos liberais e a atuação dos comunistas culminaram na Revolução de 1848, ano em que Marx e Engels lançaram em Londres o *Manifesto do Partido Comunista*, que logo em seguida circulou na Alemanha. Os resultados da Revolução de 48 favoreceram a burguesia aliada à aristocracia, em detrimento dos interesses dos camponeses, dos liberais e do proletariado, conta Seyferth:<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> “*Os imigrantes dos anos 1830-50 vinham do Sudoeste da Alemanha, de regiões definidas como tendo estrutura econômica agrícola em combinação com o artesanato rural e com pequenas indústrias domésticas. No período de 1860-65, provinham de regiões agrárias do Norte e do Leste. Do restante da Alemanha saíam, durante os anos de 1865-95, grupos sociais empobrecidos, juntamente com artesãos e pequenos empresários. A partir de 1880, a maioria dos emigrados passa a ser de procedência urbana*” (Alencastro e Renaux, 1997: 318).

<sup>5</sup> As mudanças por que passou a sociedade alemã na época têm que ser contextualizadas no quadro das revoluções industrial inglesa (1689) e política francesa (1789), que marcaram o início do modo de produção capitalista que se difunde a várias regiões da Europa e posteriormente nos países colonizados pela Inglaterra. Sobre o assunto, consultar Hobsbawm (1982).

<sup>6</sup> A respeito das precárias condições de vida do proletariado no início da revolução industrial na Inglaterra, inclusive a exploração do trabalho infantil e feminino, consultar *O Capital*, especialmente capítulos históri-

*“Olhando o conjunto da situação alemã no século XIX, pelo menos até 1871, temos vários pequenos Estados conturbados por uma série contínua de revoluções e guerras, com uma estrutura econômica mais ou menos instável. Nesse contexto os camponeses formam a maior parte dos grupos de emigrantes, juntamente com contingentes do Lumpenproletariat e liberais fugidos das revoluções de 1830 e 1848. Segundo estimativas não muito precisas, cerca de cinco milhões de alemães deixaram sua terra de origem durante o século XIX forçados pela precariedade político-econômica”* (Seyferth, 1974: 27).

De acordo com o livro de Castro (1994), a onda emigratória pode ser explicada recorrendo-se ao contexto social, político e econômico da época. Ela ressalta que *“o país vivia uma fase depressiva. A população penava sob um regime em que ainda predominavam os resquícios do feudalismo, com o seu cortejo de privilégios para uma minoria”* (Castro, 1994: 27).

Segundo a versão de Renaux (1995), a dissolução do tecido social tradicional, juntamente com as transformações econômicas e sociais foram os fatores determinantes da intensa emigração alemã, que atingiu seu auge de 1880 a 1890, quando 1,2 milhões de pessoas deixaram o país. Essa cifra espelha, segundo a autora, a violenta mudança econômica que transformou a Alemanha de Estado agrário em Estado industrial<sup>7</sup>.

O pauperismo que assolou a Alemanha no bojo do processo de industrialização definia uma situação na qual, mesmo trabalhando incessantemente, as pessoas não conseguiam garantir o seu sustento. Os mais atingidos foram os pequenos camponeses, artesãos e

---

cos: “Maquinaria” e “Grande indústria”. Outra fonte de consulta pode ser o livro de Mantoux (1962). Embora Marx e Mantoux retratem a situação do proletariado na Inglaterra, esse retrato, ou ao menos alguns de seus elementos, podem ser imaginados para o caso alemão.

<sup>7</sup> De 1890 em diante, graças ao excelente desempenho de sua indústria, a Alemanha passou a exportar mercadorias. A partir de 1895 ela começou a absorver emigração de sua vizinhança (Renaux, 1995).

trabalhadores. Para estes, a opção foi emigrar, afirma Renaux (1995).

A imigração alemã no Brasil concentrou-se nos Estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina, durante o século XIX. Os imigrantes se localizaram nas áreas de florestas, entre o litoral e o planalto, longe das regiões de grandes propriedades luso-brasileiras empenhadas na criação de gado<sup>8</sup>.

As regiões colonizadas por alemães se caracterizaram principalmente pelo regime de pequenas propriedades marcadas por policulturas de subsistência<sup>9</sup> e pelo fato de permanecerem *relativamente* isoladas, gozando de uma certa autonomia e realizando um comércio de pequena escala não especializado (Seyferth, 1974)<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> Hering (1987) identifica duas ondas imigratórias para a região: antes de 1850 o ensaio de colonização alemã e açoriana e, a partir dessa data, a colonização alemã direcionada ao Vale do Itajaí e ao Nordeste Catarinense. Em 1859, a Prússia promulgou o chamado “reescrito de Heydt”, que freava a imigração de seus súditos para o Brasil, alegando os maus tratos sofridos pelos imigrantes nas fazendas de café paulistas. Em 1871, a partir da unificação alemã, a restrição passou a vigorar em toda a Alemanha.

<sup>9</sup> A lavoura que garantiu essa subsistência foi basicamente a do milho e do aipim. Os produtos agrícolas destinavam-se a três finalidades: a alimentação, o trato dos animais e a indústria de transformação, que incluía bovinos, para leite, suínos, para carne, e aves, para carne e ovos. Criavam-se também eqüinos para tração (Renaux, 1995).

<sup>10</sup> De acordo com Amaral (1950: 7), o Vale do Itajaí era o principal centro econômico e cultural de Santa Catarina. Era também o mais florescente e o principal núcleo da colonização alemã no Estado. “*Sua área de cerca de quinze mil quilômetros quadrados, compreendendo as terras banhadas pelos afluentes e braços que formam o maior rio do litoral catarinense – o Itajaí-Assú, com os seus 196 kms de curso, se estende dos contrafortes das serras do Mar e Geral até o oceano, tendo por escaudouro de sua riqueza o porto de Itajaí, na cidade do mesmo nome, cujo fundador oficial foi Antonio de Menezes Vasconcelos Drumond. O primeiro plano oficial de colonização data de 1835, veio com a lei provincial de nº 11, de 5 de maio desse ano, e com ele tem início a colonização alemã. O grande impulso da colonização alemã do Vale do Itajaí, segundo o referido autor, se dá com Dr. Hermann Bruno Otto Blumenau, inaugurando*

A política imigratória promovida pelo governo imperial dirigida ao Sul do país tinha como um de seus objetivos o branqueamento da população e a diferenciação da atividade econômica dos colonos alemães em relação ao desenvolvimento econômico ocorrido na região Nordeste. A esse respeito Renaux (1997: 293) comenta que:

*“Determinados a consolidar a grande propriedade e a agricultura de exportação, os fazendeiros e o grande comércio buscavam angariar proletários de qualquer parte do mundo, de qualquer raça, para substituir, nas fazendas, os escravos mortos, fugidos e os que deixavam vir da África. Preocupados, ao contrário, com o mapa social e cultural do país, a burocracia imperial e a intelectualidade tentavam fazer da imigração um instrumento de ‘civilização’, a qual, na época, referia-se ao embranquecimento do país. Desde logo, as duas correntes encaram de maneira radicalmente distinta a ação do Estado e a política imigrantista”.*

Emil Odebrecht emigrou para o Brasil e participou ativamente do Plano de colonização idealizado pelo Doutor Blumenau para Santa Catarina, exercendo a profissão de engenheiro-agrimensor e cartógrafo<sup>11</sup>, como consta dos relatos abaixo:

*“As tarefas mais urgentes eram a medição e discriminação dos lotes de terra dos colonos nos respectivos núcleos, e a exploração de regiões ainda desconhecidas no alto Itajaí. Odebrecht começou a trabalhar fazendo medições e explorando áreas circundantes, nos rios Testo e Benedito”* (Castro, 1994:42).

*“De regresso da guerra do Paraguai, o engenheiro Emílio Odebrecht rasga, através a mata virgem, a picada que ligaria Blumenau e Curitiba, marginando o curso d’água. Abrira-*

---

do com este evento o período da colonização alemã intensiva no Sul do Brasil.

<sup>11</sup> Emil se formou na universidade de *Greifswald*, na Prússia. Disponível em: <[www.odebrecht.com.br](http://www.odebrecht.com.br)>. Acesso em: 30/10/2003.

*se a ligação da colônia com o Braço Sul do Itajaí. Povoavam-se também as linhas dos rios do Testo e Encano e do trecho superior do Garcia” (Amaral, 1950:31).*

Castro (1994) diz que não foram razões de ordem econômica que motivaram a vinda de Odebrecht, mas sim o desejo de aventura e o desafio que representava a nova terra. Emil Odebrecht pertencia a uma camada social privilegiada: filho de um juiz de Direito no reino da Prússia.

Examinando a decisão de Emil por outro ângulo, complementar ao de Castro, podemos considerar também a descrição do contexto político e econômico realizado por Seyferth (1974) e interpretar as razões da vinda de Emil para o Brasil como resultado de duas forças. De um lado, Emil pertencia à classe social, então denominada, composta por liberais, cujos interesses não eram atendidos pelo sistema vigente, ou seja, os liberais nacionalistas se colocavam contra a ordem social vigente na época, o que tornava a vida naquela região inviável para os liberais. De outro lado, a atração exercida pela propaganda de colonização do Dr. Blumenau e as possibilidades que se apresentavam na nova terra.

Segundo Cabral (1968), em 28 de agosto de 1852 foram vendidos os primeiros onze lotes de terras aos colonos alemães aliciados pelo Dr. Blumenau, na colônia situada sobre o Itajaí-Açu, à sua margem direita, junto à foz do rio Garcia, e que viria a constituir, com os anos, a maior e mais próspera das colônias alemãs de Santa Catarina. Esta receberia desde o início o nome de seu fundador. Blumenau foi fundada, na versão de Willems (1980), por prussianos oriundos da Pomerânia, de Holstein e Hanôver, além de alguns elementos de Brunswick e da Saxônia.

Emil fez parte das 17 famílias que iniciaram a colonização no Vale de Itajaí-Açu, a futura Blumenau.

Eram eles: Reinhold Gaertner, Paulo Kellner, e Francisco Salientien (lavradores); Julio Ritscher (agrimensor); Guilherme Friedenreich (veterinário); Daniel Pfaffendorf (carpinteiro); Frederico



Geier (marceneiro); Frederico Riemer (charuteiro); Erich Hoffmann (funileiro); André Kohlmann (ferreiro); e, finalmente, Andréas Boettcher (ferreiro). Vieram na sua maioria da Prússia, (Hannover, Schleswig), de Brunswick e da Saxônia, aspirando liberdade e propriedade, segundo Amaral (1950).

A tradição em engenharia, no caso dos Odebrecht, remonta ao período da colonização germânica orientada ao Vale do Itajaí. O primeiro Odebrecht a emigrar para o Brasil fez cursos de astronomia, geodésia, meteorologia e cartografia em Greifswald, com a finalidade de participar da formação de Blumenau, nas medições e demarcações da região, atuando como engenheiro-agrimensor e cartógrafo, conta Norberto Odebrecht em relato ao Núcleo de Memória Odebrecht (NMO):

*“Esse nome vem de uma família que trabalhava na Prússia, e da qual imigrou o meu bisavô para o Brasil. Ele era engenheiro e veio dar apoio ao Doutor Blumenau, em Santa Catarina, onde ele fazia o levantamento da colônia, o levantamento dos rios, das definições geográficas necessárias ao desenvolvimento do Estado. Posteriormente ele trabalhou no Ministério de Viação e Obras Públicas, fazia o levantamento definindo os picos mais altos. Os picos mais altos do nosso país foram determinados por ele, a que latitudes precisas etc. Linhas telegráficas, ferrovias, locação, essa era a função dele. De Santa Catarina meu pai se transferiu para o Rio, foi educado pelo Emílio Baumgarten, e posteriormente para Recife, onde eu então nasci. Essa é a história simples da família Odebrecht no Norte. E também só tem um ramo, quer dizer que sou eu. No Norte só existe um Odebrecht, porque tudo mais vive do Rio até Santa Catarina, onde está espalhada essa família Odebrecht”* (NMO, 1998).

De acordo com a versão de Castro (1994), seria incumbência do engenheiro e cartógrafo fazer o levantamento da bacia do Itajaí-Açu para jusante, até a barra do rio do Sul, a cerca de 140km da sede da colônia. Foi a sua primeira expedição importante.

Nos relatos oficiais a descendência dos Odebrecht é traçada a partir de Emil Odebrecht, como podemos observar na figura 1. Em janeiro de 1864, Emil, com 29 anos de idade, casou-se com Bertha Bichels, nascida em Hamburgo, filha de Heinrich Bichels, companheiro de expedição de Emil<sup>12</sup>. Da aliança estabelecida entre Emil e Bertha nasceram 15 filhos. Na figura só aparecem os filhos e filhas mencionadas no estudo de Castro (1994), bem como seus cônjuges<sup>13</sup>.

Ao casar, em 1864, com uma filha de um companheiro de expedição que emigrou para o Brasil, Emil estabeleceu uma aliança em função de dois critérios: a etnia e a tradição do ofício, sobressaindo-se o primeiro. Ele contraiu aliança dentro do “grupo étnico” e com a filha de um companheiro de ofício, embora, segundo os dados de Castro (1994), o pai de Bertha fosse originalmente do ramo do comércio.

Em novembro de 1864 nasceu o primogênito Edmund<sup>14</sup>. Edmund contraiu aliança com Cecília Altenburg<sup>15</sup>. Desta aliança nasceram 11 filhos, o segundo é Emílio Odebrecht, pai de Norberto Odebrecht, fundador do Grupo Odebrecht, que deu continuidade à tradição em engenharia<sup>16</sup>.

Na geração de Edmund Odebrecht se agregam ao “clã” os ramos Altenburg e Baumgart, do mesmo grupo étnico, e este último, do ramo de engenharia. Permanece o critério do grupo étnico e da tradição de ofício na escolha dos cônjuges<sup>17</sup>.

---

<sup>12</sup> Os dados foram extraídos do livro de Castro (1994).

<sup>13</sup> Emil está representado pelo n. 2 e Bertha pelo n. 1. Os filhos estão numerados de 4 a 9 e de 11 a 17.

<sup>14</sup> Edmund, n. 4.

<sup>15</sup> Cecília, n. 3.

<sup>16</sup> Emílio, n. 22 e Norberto, n. 26.

<sup>17</sup> Mathilde Odebrecht, n. 6, contraiu aliança com Gustav Baumgart, n. 5.

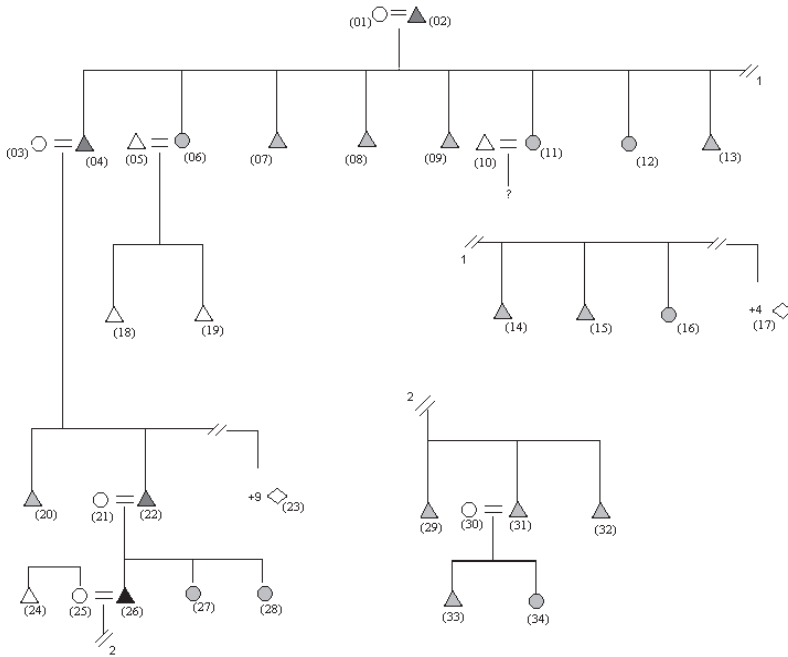


FIGURA 1: Aliança e Descendência dos Odebrecht a partir de Emil.  
 FONTE: Elaborada pela autora, 2000.

Emílio Odebrecht contraiu aliança dentro do grupo étnico com Hertha Hinsch e migrou aos 20 anos para o Rio de Janeiro, onde cursou politécnica e trabalhou em uma construtora alemã. Posteriormente migrou novamente para a região Nordeste, onde fundou a sua própria construtora<sup>18</sup>. Na geração seguinte a aliança ocorreria fora do grupo étnico. Norberto Odebrecht nasceu em Recife no ano de 1926 e casou-se com Yolanda Valladares. Nesse momento, o critério para o estabelecimento de alianças se desloca do “grupo étnico” para os clãs locais, pois Yolanda pertence a uma das famí-

<sup>18</sup> Emílio, n.22 e Hertha, n.21.

lias tradicionais de Salvador<sup>19</sup>. Da aliança contraída nasceram três filhos: Norberto Júnior, Emílio e Eduardo<sup>20</sup>.

A partir da geração de Norberto Odebrecht, os “agregados” se incorporam à construtora e as mulheres não aparecem na liderança dos negócios da família, mas sim, os seus esposos. Como exemplo temos Francisco Valladares, irmão de Yolanda, que foi sócio de Norberto Odebrecht nos primórdios da CNO<sup>21</sup>.

O sucessor de Norberto nos negócios é Emílio Odebrecht, que está preparando seu filho Marcelo Odebrecht para assumir no futuro a direção do Grupo<sup>22</sup>.

Emil Odebrecht aposentou-se no ano de 1887, como engenheiro do distrito da Repartição Geral dos Telégrafos, subordinado ao Ministério da Indústria, Viação e Obras Públicas de Santa Catarina, e faleceu a 5 de janeiro de 1912.

Adolf, o caçula dos varões, formou-se em engenharia pela Escola Politécnica do Rio de Janeiro e dirigiu o levantamento topográfico na região do Tocantins e o Departamento de Telégrafos de Santa Catarina. Edmundo formou-se em mecânica e se converteu em comandante de navio. Faleceu a bordo do navio que comandava, a 25 de novembro de 1908, em alto-mar, na costa do Ceará. O restante dos irmãos seguiu o ramo do comércio e da cerveja.

Outro ramo dos Odebrecht seguiu a tradição em engenharia. Mathilde, filha de Emil, casou-se com Gustav Baumgart, dando origem ao ramo Altenburg e Baumgart da família Odebrecht. Tiveram dois filhos, Emil e Rudolf Baumgart. O primeiro, formado em engenharia pela Politécnica do Rio de Janeiro, foi o introdutor do concreto armado no Brasil. Construíram o edifício do jornal *A noi-*

---

<sup>19</sup> Yolanda Valladares, n. 25.

<sup>20</sup> Norberto Júnior representado pelo n. 29, Emílio, n. 31 e Eduardo, n. 32.

<sup>21</sup> Francisco Valladares, n. 24.

<sup>22</sup> Emílio Odebrecht, n. 31 e Marcelo Odebrecht, n. 33.

te, na então capital da república, e a ponte sobre o Rio do Peixe, em Santa Catarina<sup>23</sup>.

No ano de 1860, devido a dificuldades financeiras, Blumenau vendeu sua colônia à administração pública, transação que se realizou por 120 contos de réis, conta Cabral (1968). O governo conservou Blumenau na diretoria da Colônia, com os vencimentos de quatro contos de réis anuais, dando prosseguimento, deste modo, à sua empreitada.

Seyferth (1974), Hering (1987) e Renaux (1995) ressaltam a especificidade da colonização alemã no Sul do Brasil. Essas colônias se desenvolveram, durante várias décadas, relativamente isoladas de imigrantes de outra procedência, o que possibilitou a formação de núcleos culturais etnicamente homogêneos e um processo específico de industrialização, baseada na indústria têxtil, responsável pela identidade econômica da região.

Contudo, é preciso relativizar, à luz de autores como Weber (1994), Ruben (1987) e Hall (1998), a noção de homogeneidade étnica de que fala Seyferth. Quando se fala em núcleos culturais etnicamente homogêneos, é preciso considerar que a Alemanha não existia como Estado unificado no auge da emigração alemã e, portanto, os imigrantes que colonizaram o Vale do Itajaí vieram de regiões etnicamente distintas. As raízes dos Odebrecht, por exemplo, estão fincadas na antiga Pomerânia.

A respeito do processo de construção da nação moderna, Hall argumenta que: “a maioria das nações modernas consiste em culturas diversas que somente foram unificadas por um processo prolongado de conquista violenta – isto é, pela supressão da diferença cultural. [...] Por toda a Europa a história é repetida ad nauseam. [...] Em segundo lugar, as nações são sempre compostas de diferentes classes sociais, grupos étnicos e de gênero” (Hall, 1998: 46-47).

Hall (1998) lembra que a palavra nação remete a algo mais antigo e nebuloso, uma comunidade local, domicílio, família, condição de

---

<sup>23</sup> n. 18 e n. 19.

pertencimento. As identidades nacionais representavam precisamente o resultado da junção entre duas metades da equação nacional, oferecendo tanto a filiação política ao estado nacional, quanto a identificação com a cultura nacional. *“Para colocar grosseiramente, não importa quão diferentes possam ser os seus membros em termos de classe, gênero ou raça, a cultura nacional procura unificá-los em uma identidade cultural, representá-los todos como pertencentes a uma mesma grande família nacional”* (Hall, 1998: 45).

O processo de constituição da nação e da nacionalidade ocorre concomitante à Revolução Francesa, inspirado pelas idéias de liberdade, fraternidade e justiça e no romantismo alemão. De acordo com Ruben, o processo de constituição das nacionalidades visa o estabelecimento de uma legislação sobre dois aspectos centrais para o capitalismo contemporâneo: *“o controle político de um território – de um espaço econômico, e o controle político de uma população unida e relacionada pelo atributo comum de possuir a mesma nacionalidade”* (Ruben, 1987: 30).

O romantismo alemão constituiu um movimento de vital importância na unificação da Alemanha. Ruben afirma que *“desprovido dos ideais políticos da Revolução Francesa e muito influenciado pelo idealismo, organizou-se como um movimento político para conseguir a unificação da Alemanha. A propriedade de uma cultura comum, que está intimamente ligada ao território do qual emana, e que se manifesta através da língua, foi exaltada e teorizada como o fundamento que permite a união. É, talvez, a primeira vez na história que o conceito de cultura é empregado manifestadamente como um instrumento de mobilização política”* (Ruben, 1987: 29-30).

Portanto, tendo em mente as reflexões realizadas acima sobre a identidade nacional alemã no quadro da imigração alemã no ano de 1850, pode-se construir o argumento provisório de que, posteriormente, os colonos alemães, quando vieram habitar a nova terra, transplantaram como traço distintivo e identitário – a “Kultur”,

isto é, construíram uma representação sobre a identidade alemã, agora sim como núcleo colonial etnicamente homogêneo<sup>24</sup>.

A esse respeito é relevante, do meu ponto de vista, recuperar a noção de *grupos étnicos* para pensar o caso dos “nossos” colonos alemães. Weber (1994) caracteriza um grupo étnico como um grupo humano que, em virtude de semelhanças no *habitus* externo ou nos costumes (não é o caso dos nossos colonos alemães antes de emigrarem), ou em ambos, ou em virtude de lembranças de colonização e migração, nutrem uma crença subjetiva na procedência comum, de tal modo que esta se torna importante para a propagação de relações comunitárias, sendo indiferente se existe ou não uma comunidade de sangue efetiva. Há o sentimento de uma comunidade étnica, e não uma comunidade de fato. A comunidade étnica para Weber é um dos elementos que facilita as relações comunitárias, baseadas na crença de uma “comunhão” étnica<sup>25</sup>.

Portanto, em um primeiro momento, em torno do ano de 1850, com a chegada dos colonos alemães na nova terra, a etnia foi acionada pelos imigrantes de origem germânica como um grupo étnico, no sentido atribuído por Weber, para marcar o contraste dos imi-

---

<sup>24</sup> “Socialmente diferenciados e representando níveis sociais muito heterogêneos, os imigrantes alemães sofriram a ação niveladora das novas condições às quais tinham de ajustar-se. As necessidades de reorganização social criavam um novo sistema de obrigações e compensações recíprocas nascido, na grande maioria dos casos, da própria vontade de sobreviver. A relativa pobreza dos imigrantes já representava um elemento nivelador” (Willems, 1980: 170).

<sup>25</sup> “Ainda entre os helenos, toda nova estruturação da pólis, por mais arbitrária que fosse, levou a uma associação pessoal com pelo menos uma comunidade de culto e, muitas vezes, com um antepassado comum artificialmente criado. As doze tribos de Israel eram subdivisões da comunidade política que se revezavam a cada mês na execução de determinados serviços, do mesmo modo que as *phylai* helênicas e suas divisões. Mas também as últimas são consideradas comunidades da mesma origem étnica. Sem dúvida, a divisão originária pode ter-se baseado em diferenças políticas ou étnicas já existentes” (Weber, 1994: 270-271).

grantes de origem germânica em relação aos nativos e aos outros imigrantes de outras nacionalidades<sup>26</sup>.

No caso Odebrecht, esse mesmo elemento étnico será acionado e ressignificado por Norberto Odebrecht em 1940, não mais no sentido de grupo étnico, mas sim, como dispositivo discursivo no sentido que lhe atribui Hall (1998). Ou seja, como um dispositivo discursivo acionado com a finalidade de marcar o contraste entre o Grupo Odebrecht e os outros grupos empresariais do Brasil.

O argumento construído por Norberto Odebrecht em torno do elemento étnico para compor um relato empresarial sobre a TEO finca suas raízes na tese do isolamento, defendido por alguns autores, que articulam a etnia, o isolamento e o desenvolvimento econômico “exitoso”, é importante que se diga, no Sul do Brasil. Vamos ao argumento desenvolvido em torno do “isolamento” dos colonos alemães.

A tese do isolamento, defendida por Seyferth (1974), Renaux (1995), Hering (1987), dentre outros autores, está baseada na argumentação desenvolvida por Weber na “*Ética protestante e o espírito do capitalismo*”<sup>27</sup>.

<sup>26</sup> Contudo, é preciso considerar a dimensão processual da identidade étnica, como afirmam Poutignat e Streiff-Fenart (1998: 140): “*a etnicidade é simultaneamente perene e contingente: perene, já que representa um dado subjacente, sempre suscetível de ser ativado e mobilizado; contingente, já que as condições e as formas de sua emergência são historicamente determinadas*”. Além da dimensão processual, é preciso considerar também a dimensão relacional dos grupos étnicos, na medida em que, a identidade étnica – como qualquer outro tipo de identidade coletiva, é construída na interação com outros grupos sociais.

<sup>27</sup> O argumento central de Weber é que um determinado tipo de capitalismo baseado no trabalho assalariado surge no Ocidente em virtude da relação entre um *ethos* (mentalidade econômica), de um sistema econômico, e a ética racional do protestantismo ascético. Essa mentalidade econômica de que fala Weber teria aflorado no processo de colonização dos EUA e contribuído decisivamente para o desenvolvimento do capitalismo nessa região. Considero pertinente ressaltar que o argumento weberiano sobre a gênese do capitalismo tem que ser relativizado, na medida em que



Inspirados no argumento weberiano, os autores citados acima afirmam que devido ao processo de colonização no Sul do país, o qual atraiu imigrantes de origem européia que, nos primeiros anos, ficaram isolados em suas colônias, sem contato com os nativos e com imigrantes de outras nacionalidades, pôde aflorar nessa região um processo de desenvolvimento econômico “moderno”, baseado na pequena propriedade, em contraste com o desenvolvimento econômico do Nordeste, considerado “atrasado”, baseado na mão-de-obra escrava, no latifúndio e na monocultura.

Para esses autores, que defendem a tese do isolamento, o sucesso econômico no Sul do Brasil se realizou devido à imigração alemã, como uma mão-de-obra especializada que contrasta com a mão-de-obra escrava que trabalhou na lavoura do açúcar no Nordeste. Eles contrapõem a uma “ética do trabalho” puritana, uma concepção católica negativa do trabalho, associado ao cativo; e ao “espírito empreendedor”, que foi transplantado da Europa, o espírito personalista das elites latifundiárias nordestinas.

Hering (1987), por exemplo, conta que o desenvolvimento econômico do Vale do Itajaí obedeceu a uma dinâmica interna própria, entendida basicamente como a industrialização determinada pelo mercado e recursos gerados dentro da economia regional, tendo como peça-chave no processo a tradição da mão-de-obra européia e a liderança de *empreendedores* de mentalidade industrial.

Para a autora, os alemães trouxeram para Santa Catarina o que Sergio Buarque de Holanda (1956) caracteriza como próprio das populações nórdicas protestantes que, movidas pela moral do trabalho, tinham como princípio de disciplina a obediência e a ordem,

---

esse argumento é construído a partir de um suposto evolucionista, portanto, etnocêntrico. Segundo Goody (1996), o suposto evolucionista desdobra-se também em um suposto valorativo, na medida em que, o movimento de evolução das sociedades em direção à modernidade, para Weber, representa sempre uma mudança qualitativa, sempre para melhor. Isto é, na medida em que as sociedades se modernizariam, estariam se tornando “melhores” e aprimorando as suas instituições.

o que teria estimulado a organização racional e a solidariedade entre seus interesses<sup>28</sup>.

Norberto Odebrecht reproduz em seus relatos o mesmo argumento desenvolvido pelos autores que defendem a tese do isolamento dos colonos alemães. Isto é, Norberto resgata o elemento étnico articulado aos valores protestantes (disciplina, organização, solidariedade, confiança, cooperação, vocação e espírito empreendedor), para explicar e justificar a trajetória ascendente do Grupo Odebrecht e ao mesmo tempo contrapor esses valores (protestantes) aos valores da mentalidade senhorial e patriarcal, característicos das oligarquias baianas do início do século. O ponto de interrogação que se explicita a partir da leitura desses relatos é até que ponto a prática empresarial do Grupo confirma ou se contrapõe aos relatos empresariais, ou seja, até que ponto a referida prática consegue transcender os valores e a mentalidade senhorial e patriarcal subjacente ao mundo dos negócios em Salvador de 1940!

## **Ética do trabalho e gestão empresarial**

---

<sup>28</sup> Sergio Buarque de Holanda explica o atraso econômico brasileiro pela ausência de espíritos empreendedores e de uma ética do trabalho puritana, particularmente, no Nordeste brasileiro. A ausência destes elementos na cultura brasileira, o autor remete ao nosso processo de colonização ibérica e católica, à utilização da mão-de-obra escrava e à nossa cultura patriarcal e personalista. “*O que, sobretudo nos faltou para o bom êxito desta e de tantas outras formas de labor produtivo foi, seguramente, uma capacidade de livre e duradoura associação entre os elementos empreendedores do país*” (Holanda, 1956: 64). Ao invés de espíritos empreendedores floresceu no país uma cultura personalista e patriarcal voltada à defesa dos interesses particulares das oligarquias rurais em detrimento dos interesses econômicos e sociais da nação brasileira. Seguindo essa linha de raciocínio, o autor diz que no Brasil o tipo humano que aflorou foi o “aventureiro” em contraste com o “trabalhador”, que aflorou na sociedade norte-americana.

O fundador do Grupo constrói uma narrativa que conta a história de origem da TEO, evocando em seus relatos e nos textos da TEO o momento da chegada de seu bisavô ao Sul do Brasil e o período da sua infância e juventude vividos na cidade de Salvador nas décadas de 20 e 30. Essa narrativa explica, justifica e legitima a validade dos princípios, valores e normas da TEO, a partir da tradição protestante herdada pelo fundador<sup>29</sup>. Vejamos como foi construída essa narrativa.

A rede de sociabilidade nas colônias germânicas girava em torno de três instituições: a família, a educação e a igreja. A educação nas colônias ficou sob a responsabilidade da iniciativa privada, isto é, dos próprios colonos alemães, que construíram as suas escolas e educaram seus filhos segundo os princípios protestantes, porque na época, não havia uma separação entre as esferas da educação, da família e da religião.

Seguindo a tradição, a família Odebrecht, nos anos 20, 30 e 40 em Salvador, reproduziu no seio familiar os mesmos princípios luteranos. Assim, Norberto Odebrecht recebeu uma formação educacional de natureza luterana, transmitida a ele por sua mãe até os cinco anos. Após essa idade começou a ser educado por seu preceptor: Pastor Arnold. Enquanto isso, seu pai se ocupava dos assuntos da oficina de construção que ficava ao lado da residência dos Odebrecht.

Segundo a narrativa que conta a história da gênese da TEO, a herança luterana teve uma grande influência na formulação da TEO, na medida em que os valores subjacentes à cultura empresarial Odebrecht estão inspirados em uma ética do trabalho puritana: *“Devido à sua sólida formação luterana, para meus pais, qualquer tipo de trabalho era dignificante. Também, para eles, a par-*

---

<sup>29</sup> O mesmo estilo discursivo presente na versão dos Odebrecht acerca de sua trajetória familiar e empresarial, dentro da qual o fundador salienta o elemento étnico, foi identificado por Piscitelli (1999) entre Grupos familiares brasileiros e por Mocellin (1998 e 2002), em seu estudo sobre empresários de origem italiana do Nordeste do Rio Grande do Sul.

*cimônia, a poupança e o uso produtivo do tempo sempre se inscreveram dentre as mais belas virtudes*” (Odebrecht, 1991: 95).

O fundador narra que Salvador, na época, era estruturada por uma hierarquia que colocava no “topo” a elite dos cacauicultores da região e os grandes senhores de engenho. “*A aristocracia rural do Recôncavo desfrutava de sólida influência junto ao Governo quanto no que se referia à formação da opinião pública. Entre seus membros, ainda saudosos da escravidão, imperava a concepção de ser o trabalho manual, algo degradante, ‘impróprio’ para cavalheiros bem nascidos*” (Odebrecht, 1991: 88).

Essa concepção sobre o trabalho como algo negativo de que fala Norberto Odebrecht está inspirada em uma visão herdada da mentalidade católica, na vertente escolástica, que norteou a catequese e o ensino no Brasil até o século XVIII. Na visão escolástica o trabalho seria uma atividade que depreciaria o ser humano, enquanto que o ócio atribuiria valor a quem pudesse desfrutá-lo. A esse respeito Zanlorenzi (1998: 45) diz que:

*“Assim, os que trabalham, ou seja, desempenham tarefas relacionadas à vida cotidiana, são associados à submissão, à indignidade, à degradação. A honra, a dignidade e a nobreza são atributos associados à posição social advinda da herança familiar e ao desempenho de tarefas tidas como heróicas ou façanhas”.*

Por outro lado, o trabalho também esteve associado ao cativo, que evocava as imagens de submissão, subalternidade e de degradação. Assim, os contingentes de libertos preferiam viver na franja da sobrevivência e desempenhar atividades ocasionais, do que se submeter aos moldes produtivos do latifúndio, que, mesmo após a abolição, reproduzia as relações de trabalho formatadas pela escravidão. “*O trabalho, enquanto materialização, ao invés de dignificar o trabalhador, aproximava-o – em termos reais e simbólicos – das regras de submissão imperantes na condição ca-*

*tiva de existência, tendo, portanto, um valor de negatividade”* (Zanlorenzi, 1998: 46).

Na época, segundo Norberto Odebrecht, as construções na Bahia ficavam, na maioria das vezes, a cargo dos mestres-de-obras (italianos e portugueses), geralmente profissionais de pouca instrução educacional. Assim, a atividade construtora era uma atividade considerada pela elite baiana de “menor” valor.

Na sociedade baiana, segundo o fundador da TEO, em oposição às atividades manuais, era apreciada a atividade intelectual. A profissão mais valorizada na época era o Direito.

*“Dentre os filhos desses poderosos, predominavam os bacharéis em Direito, de preferência formados na Europa, aos quais estavam reservados os cargos mais importantes do poder público. A engenharia, naquele tempo sinônimo de engenharia civil, era tida como profissão pouco nobre, destinada aos estrangeiros ou então aos filhos de imigrantes e de outras famílias consideradas de baixa extração social”* (Odebrecht, 1991:89).

Em contraste com esse mundo de valores predominantes na sociedade baiana, a família Odebrecht reproduz os valores da religião luterana que adota, como fundamento básico, uma determinada ética do trabalho e o repúdio a qualquer desperdício de tempo, a qualquer tipo de vício e o estímulo à poupança. Norberto Odebrecht e seus irmãos aprenderam a falar primeiro o alemão e posteriormente o português. O próprio Dr. Norberto até aos nove anos só falava o alemão: *“Para meus pais, educar era muito mais do que instruir, pois entendiam educação como sinônimo de formação – “Bildung”* (Odebrecht, 1991:95)<sup>30</sup>.

O fundador do Grupo contrapõe ao discurso negativo sobre o trabalho reproduzido pelas elites agrárias da sociedade baiana dos

---

<sup>30</sup> *“Segundo o dicionário Langenscheidts Wörterbuch, o termo significa: formação, instrução, constituição (cultural e educacional)”* (Odebrecht, 1991: 95).

anos 30, uma ética baseada na valorização do trabalho. Ele reproduz a mesma argumentação presente no discurso puritano que remonta à origem do capitalismo na Inglaterra e o mesmo argumento dos autores analisados neste estudo que defendem a tese do isolamento dos colonos alemães em 1850.

Segundo Thompson (1987), essa ética de valorização do trabalho começou a ser construída no discurso puritano concomitante ao processo de desenvolvimento da sociedade capitalista<sup>31</sup>. A ética de valorização do trabalho esteve acompanhada de um rígido código de conduta, que visava disciplinar o comportamento da classe trabalhadora. Ao impor um rígido código de conduta, buscava construir um determinado perfil de trabalhador que se adaptasse ao ritmo das fábricas, isto é, ao ritmo da acumulação e da expansão capitalista. A ética começou a ser propagada nos cultos de domingo para as famílias e nas escolas dominicais para as crianças.

Thompson (1987) demonstra que é próprio da lógica da dominação capitalista construir e impor no nível ideológico um conjunto de representações baseadas em um rígido código disciplinar, que orienta sobre o trabalho e o uso do tempo, visando à extração da mais-valia. Esse código disciplinar extrapola os limites fabris e penetra em todas as esferas da vida social, em especial na esfera familiar.

Reproduzindo o discurso da elite industrial, baseado em uma ética de valorização do trabalho, e articulando esse discurso à sua trajetória de vida, o fundador narra no texto da TEO que ele foi educado para “*servir*” e não “*para ser servido*”, como orientava a mentalidade tradicional das oligarquias baianas da época. O fundador resgata esse princípio de sua experiência de vida e o reproduz como um princípio fundamental da TEO. Nesse caso a missão do empresário é “*servir*” o cliente, atendê-lo em todas as suas necessidades. Desse modo, o empresário exerce a vocação para a qual foi chamado: a “*arte de emprestar*”, que está intimamente ligada à

---

<sup>31</sup> Thompson (1987) descreve esse processo, na sua obra: “A formação da classe operária inglesa”.

noção de vocação. “São raros os Homens com espírito, vocação e talento empresariais”, diz Norberto.

O tipo ideal de empresário concebido na TEO deve possuir determinadas características pessoais: vocação, espírito, talento e uma significativa dose de sacrifício em prol da humanidade. Vejamos o que aponta Norberto a esse respeito.

*“Como toda arte, a Tecnologia Empresarial exige alguns dons inatos e um conjunto de habilidades e conhecimentos. Este conjunto pode ser ensinado, mas, sobretudo, deve ser aprendido – ‘vendo, tratando e pelejando – pelo Homem que livremente optou por ser empresário, colocando a sua criatividade, o seu tempo e as suas energias a serviço da produção de riquezas essenciais à humanidade”* (Odebrecht, 1983a, ii).

Na opinião de Norberto Odebrecht, o “*espírito de servir*” é o principal atributo do empresário que foi chamado a exercer a sua vocação. Ao opor o “*espírito de servir*” à noção de “*ser servido*”, o fundador da TEO situa, novamente, os valores protestantes em contraste com os valores das oligarquias rurais de Salvador, “*que se habituaram a serem servidas*”. De acordo com Norberto:

*“Há quase cinquenta anos, eram muito mais visíveis, mesmo em nossa Capital, as marcas deixadas por três séculos de escravidão. O trabalho era visto como algo degradante e era inconcebível que os Jovens de boa família ganhassem a vida com seu próprio suor. Ainda nos anos 40, a sociedade baiana permanecia extremamente fechada, como nos tempos do Império. Muito ciosa de seus privilégios, distinguia os Seres Humanos apenas em função de seu nascimento e do montante da herança que haviam recebido”* (ODEBRECHT, 1993:109).

Entretanto, como já mencionei acima, é preciso situar a fala do fundador e compreender que o discurso acionado por Norberto Odebrecht, baseado na ética do trabalho, que para ele se traduz “*no espírito de servir*”, é o discurso do próprio capitalismo. Tam-

bém o acionava a elite industrial baiana, referindo-se às oligarquias rurais de Salvador.

Para a elite industrial, a ética do trabalho colocaria o país definitivamente na trilha da modernidade, enquanto que, os valores tradicionais das oligarquias rurais nordestinas seriam os responsáveis pela reprodução de nosso atraso econômico. Como já foi mencionado acima, foi inspirado nesse pensamento que o governo imperial promoveu uma política imigratória que atraiu os alemães ao Sul do Brasil, com a finalidade de promover o branqueamento da população e o desenvolvimento econômico da nação, enfim, tentaram fazer florescer no Sul o “espírito empreendedor” que não teria aflorado na região Nordeste do país.

O fundador do Grupo conta que posteriormente foi adquirindo a consciência de que a educação recebida no lar visava à transmissão e aquisição de uma determinada concepção de mundo, própria daqueles denominados de empresários, em um contexto social caracterizado por valores paternalistas e senhoriais, responsáveis pelo atraso do país.

Devido a essa concepção de mundo ligada ao universo dos empresários, Norberto aplica na construtora nascente um modelo gerencial inovador para a época, baseado na descentralização, delegação, parceria e partilha de resultados, tendo como valor básico a confiança nos seres humanos.

No relato transcrito abaixo, podemos notar que Norberto Odebrecht organizava as atividades na construtora nascente segundo os mesmos princípios, crenças e valores a partir dos quais a sua mãe organizava a vida familiar. Valores como: “*humildade*”, “*confiança*”, “*disciplina*”, “*organização*”, “*divisão de tarefas*”, enfim, todos os valores que configuram uma ética do trabalho, são praticados na família Odebrecht e posteriormente transplantados por Norberto Odebrecht para o universo empresarial:

*“Na rígida educação luterana que recebi, o exercício do amor materno sempre foi sinônimo de humildade, disciplina e traba-*



*lho. Para cada faixa etária, havia tarefas simples a serem cumpridas, apropriadas às forças e ao discernimento da criança, cada qual no tempo certo e dentro de um determinado padrão de qualidade. Arrumar a cama, limpar e lavar a casa, lavar e passar roupa, engraxar sapatos, cuidar do jardim, rachar e estocar lenha para o fogão: desde que comecei a me entender como gente, estas eram as obrigações das quais eu participava, ou executava sozinho, diariamente, antes de ter o direito de brincar. Como não possuía outro padrão de referência, trabalhar era para mim tão natural quanto comer, respirar ou andar. Desta maneira simples, aprendi – sem que disso estivesse consciente – que todo direito pressupõe um dever, para receber, depois, a justa retribuição. Aos 6/7 anos, pronto para ser alfabetizado, meu pai contratou – para tanto – o pastor responsável pelo razoável rebanho luterano que havia em Salvador, na segunda metade da década de 20” (Odebrecht, 1991: 97).*

O fundador aciona os valores protestantes em vários textos da TEO, nas reuniões do Grupo, nas entrevistas, nos seminários, nas palestras, para explicar, particularizar, contrastar e legitimar a trajetória da Odebrecht no campo construtor. Ou seja, para singularizar e diferenciar a trajetória do Grupo em relação à trajetória dos outros grupos empresariais privados do país. Originalmente a CNO era uma firma individual nascida em um espaço geográfico periférico e em um contexto social dominado por valores patriarcais, pelas práticas desleais vigentes no mundo dos negócios e responsáveis pelo atraso econômico brasileiro. Diante desse cenário, o único mecanismo de distinção, de contraste, de contraposição a esse universo social “fadado” ao fracasso, era a sua base familiar puritana.

Portanto, no caso Odebrecht, a etnia é acionada pelo fundador e reproduzida nas falas autorizadas como um discurso empresarial, como um dispositivo acionado para se construir significados que influenciam e organizam as ações e as concepções internas e externas ao universo empresarial.

Segundo o relato empresarial, foi graças aos valores familiares transplantados para o mundo dos negócios, em Salvador na década de 40, que a Odebrecht pode despontar como um dos grandes grupos empresariais do Brasil e da América Latina.

Deste modo, o traço distintivo do Grupo Odebrecht, que lhe confere identidade e o contrasta com outros grupos econômicos no Brasil, está, de acordo com o texto da TEO, ancorado em valores sólidos – “*a base que não muda nunca*”. Este traço distintivo, de acordo com a minha interpretação, está intimamente relacionado ao *ethos* protestante, ressignificado na visão de mundo de Norberto Odebrecht, que o aciona como um “dispositivo discursivo”, no sentido atribuído por Hall (1998). Neste caso, as dimensões relacional e ideológica são fundamentais para a compreensão da seguinte indagação: “Porque e quando a construção social da realidade se elabora em termos étnicos?<sup>32</sup>”.

Por intermédio deste dispositivo discursivo, o fundador marca o contraste entre a Odebrecht, que teria a sua estrutura organizacional descentralizada, flexível, ágil, eficiente e competitiva no mercado, em oposição às outras construtoras que atuariam de forma centralizada, burocratizada, emperrando, deste modo, a tomada ágil de decisões e a eficiência empresarial. Nas entrelinhas, pode-

---

<sup>32</sup> A respeito das dimensões ideológica e relacional da identidade étnica inspiro-me nas formulações elaboradas por Cardoso de Oliveira (1992), ao analisar as relações inter-étnicas no Brasil e no México nos anos 70. Para o autor: “*A identidade étnica se define por contraste, ou seja, por oposição de um nós frente a um eles. Quando um grupo ou uma pessoa se define como tal, o fazem como meio de diferenciação em relação a uma pessoa ou a um grupo com o qual se defrontam. No caso da identidade étnica, esta se afirma “negando” a outra identidade, que tem sido vista de forma etnocêntrica. Neste sentido, o etnocentrismo como sistema de representações, é a comprovação empírica do surgimento da identidade étnica em seu estado mais “primitivo” – se eu posso me expressar assim –. Através de nossos valores não só julgamos os valores dos outros assim também como os outros*”. (Cardoso de Oliveira, 1992: 23).

mos notar a relação que existe no discurso empresarial entre a eficiência, a competitividade e o elemento étnico.

Esse dispositivo é um elemento que vai permanecer em todos os textos da TEO. Contudo, com o passar dos anos assume um formato mais suave e sofisticada, sendo acionado pelo fundador nos textos da TEO, em várias publicações do grupo, e, em vários eventos, a exemplo das Reuniões Anuais realizadas pelo Grupo.

O discurso é reproduzido pela segunda geração expressa na figura de Emílio Odebrecht (filho de Norberto Odebrecht), como pude observar na Reunião Anual de 2001, realizada em Sauípe, onde foi reafirmada a relevância da família, da educação pelo trabalho, da honestidade, da lisura e a ética do trabalho, que apareceu na fala de Emílio Odebrecht: *“Muito já se disse, quanto mais trabalho, mais sorte eu tenho”*.

Ao mesmo tempo em que o fundador aciona o étnico como um dispositivo discursivo, legitima a validade de seus valores naturalizando a ética protestante e buscando o princípio de sua validade na “ordem natural das coisas”.

Da perspectiva *ênica*, a gênese da TEO é fruto de um momento de revelação, como consta no prefácio da TEO “Sobreviver, crescer e perpetuar”, no qual Norberto Odebrecht reafirma a sua autoria expressa na combinação entre a intuição e a razão. Segundo a narrativa, aos 48 anos de idade, em um momento de “*revelação*”, o autor da TEO toma consciência de que as suas atitudes e seu comportamento estavam norteados por um conjunto coerente de valores e crenças, que configuravam um modelo de gestão e cultura empresarial:

*“Até os 48 anos, busquei, com maior ou menor agressividade, aquilo que acreditava possuir valor. A intuição e os condicionamentos governaram minhas ações. A lógica que presidia as decisões só se revelava depois, quando avaliava os meus erros e meus acertos. Ao alcançar a idade que se converteu para mim em marco fundamental, passei a ver a experiência e os condicionamentos adquiridos sob um prisma totalmente diver-*

*so. Começou a aflorar a consciência de que minhas crenças e valores possuíam uma coerência interna e que os modos de decidir e agir, associados a estas crenças e a estes valores, levavam a uma disciplina intelectual, que hoje denomino de Tecnologia Empresarial” (Odebrecht, 1987: 1).*

Sob esta perspectiva, existe uma verdade transcendente que se exterioriza intuitivamente e que lhe possibilita encarná-la por meio da revelação em uma linguagem empresarial, posteriormente denominada TEO.

É essa verdade transcendente e essencialista que confere à TEO um caráter de universalidade intimamente articulado a uma determinada concepção de Homem que se humaniza somente por meio de uma ética do trabalho. Odebrecht (1998) afirma esse caráter de universalidade da TEO no prefácio da edição citada: *“Nos últimos anos, no ofício de identificar novos talentos empresariais e de criar condições para o desenvolvimento destes talentos, pude comprovar na prática e convencer-me ainda mais da validade de convicções que não foram inventadas por mim, mas ensinadas pela vida”*.

A fala acima sugere que os princípios, crenças e valores que compõem a TEO têm a sua validade em um outro plano, no plano das leis “naturais.” Assim como as leis da física regem o funcionamento do universo, desenhando uma ordem natural das coisas, existiriam leis similares às da física que ordenariam o universo social. Portanto, a validade e a veracidade dos princípios, conceitos, crenças e valores da TEO encontram sua justificação no plano das leis naturais e não no fato de serem formulados por Norberto Odebrecht a partir de sua formação familiar protestante.

Neste ponto da argumentação, creio ser pertinente resgatar as reflexões de Douglas sobre as instituições (1998), para pensar as representações *ênicas* sobre a TEO. Segundo a autora, a legitimação da ordem social e das instituições envolve necessariamente a

naturalização das classificações sociais. Douglas (1998: 58) afirma que:

*“É necessário existir uma analogia por meio da qual a estrutura social de um conjunto fundamental de relações sociais será encontrada ou no mundo físico ou no mundo sobrenatural ou na eternidade ou em qualquer outro lugar, contanto que não seja encarada como um arranjo socialmente elaborado. Quando a analogia é aplicada de um determinado conjunto de relações sociais a outro e vice-versa, e destes conjuntos à natureza, sua estrutura formal recorrente torna-se facilmente reconhecida e revestida de uma verdade que se autolegitima”.*

Seguindo uma lógica similar à da naturalização das classificações sociais, o fundador da TEO constrói um discurso essencialista sobre a sua gênese, no qual o princípio de legitimação em torno de seus valores e princípios situa-se no plano da natureza, das leis naturais. Como consequência, a naturalização das classificações sociais impede que se busque o fundamento da legitimidade da TEO nas relações sociais e de poder que se estabelecem dentro e fora do universo empresarial.

Contudo, essa tradição resgatada e ressignificada por Norberto Odebrecht, e que se expressa na dimensão moralizante da TEO, sublinho novamente, como *dispositivo discursivo*, combinou-se com o novo, a inovação: ao aprendizado de se fazer negócios no Brasil no mercado de E&C. Ao plano discursivo que remete a uma ética do trabalho se contrapuseram as práticas vigentes no campo construtor em Salvador na década de 40, permeada pelas relações pessoais, de amizade, e pelas articulações políticas, que configuram uma prática empresarial que se reproduz até os dias de hoje e que permitiu de forma significativa a expansão dos negócios da construtora, cujo ápice ocorreu durante o período denominado de “milagre brasileiro”.

## Referências bibliográficas

- ALENCASTRO, Luiz Felipe de e RENAUX, Maria Luiza (1997). “Caras e modos de migrantes e imigrantes”. IN: NOVAIS, Fernando (Coord.). *História da vida privada no Brasil: Império*. São Paulo, Companhia das Letras.
- AMARAL, Tavares Max (1950). *Contribuição à História da colonização alemã no Vale do Itajaí*. São Paulo, Instituto Hans Staden.
- CABRAL, Oswaldo (1968). *História de Santa Catarina*. Florianópolis, UFSC.
- CASTRO, Moacir Werneck de (1994). *Missão na selva: Emil Odebrecht (1835–1912)*. Rio de Janeiro, AC&M.
- CORRÊA, Mariza (1998). *As ilusões da liberdade: a Escola de Nina Rodrigues e a antropologia no Brasil*. Bragança Paulista, EDUSF.
- DOUGLAS, Mary e NEY, Steven (1998). *Missing Persons. A critique of the Social Sciences*. Berkeley, Los Angeles, California, University of California Press.
- FERRAZ FILHO, Galeno Tinoco (1981). *A Transnacionalização da grande Engenharia Brasileira*. Campinas, IFCH (Dissertação de Mestrado em Economia e Planejamento Econômico).
- GONÇALVES, Alícia Ferreira (2003). *Cultura & mercado no contexto transnacional: uma etnografia da Tecnologia Empresarial Odebrecht*. Campinas, IFCH (Tese de Doutorado em Ciências Sociais).
- GOODY, Jack (1996). *The East in the West*. Cambridge, Cambridge University Press.
- HALL, Stuart (1998). “A questão da identidade cultural”. In: *Textos Didáticos*, n. 18. Campinas, IFCH-UNICAMP.
- HASENBALG, Carlos (1996). “Entre o mito e os fatos: racismo e relações raciais no Brasil”. In: CHOR, Marcos Maio (Org.). *Raça, ciência e sociedade*. Rio de Janeiro, Fiocruz/CCBB.

- HERING, Maria Luiza Renaux (1987). *Colonização e indústria no vale do Itajaí: o modelo catarinense de desenvolvimento*. Blumenau, Editora da FURB.
- HOBSBAWM, Eric (1982). *A era das revoluções: Europa 1789–1848*. Rio de Janeiro, Paz e Terra.
- HOLANDA, Sergio Buarque de (1956). *Raízes do Brasil*. Rio de Janeiro, José Olympio.
- MANTOUX, Paul (1962). *La revolución industrial en el siglo XVIII: ensayo sobre los comienzos de la gran industria moderna en Inglaterra*. Madrid, Aguilar.
- MOCELLIN, Maria Clara (1998). “Trajetória de Grupos Empresariais e Construção de Identidades em meio à Região Colonial Italiana do Rio Grande do Sul”. In: *Cadernos de Pesquisa*, v. 6, n. 5. Caxias do Sul, UCS.
- \_\_\_\_\_ (2002). “Empresários e intelectuais: relações de etnia e poder local”. In: *Anais da 23ª Reunião Brasileira de Antropologia*. Gramado, ABA.
- ODEBRECHT, Emílio (2001). “A importância das exportações para o desenvolvimento do Brasil”. In: *Seminário promovido pela FUNCEX e AEB*. São Paulo, mimeo.
- ODEBRECHT, Norberto (1968). *De que necessitamos?* Salvador, AudiPlan.
- \_\_\_\_\_ (1983a). *Sobreviver, Crescer e Perpetuar*. Salvador, Fundação Odebrecht.
- \_\_\_\_\_ (1983b). *Influenciar e ser Influenciado*. Salvador, Fundação Emílio Odebrecht.
- \_\_\_\_\_ (1986). *O que se conserva na memória (o compromisso entre o passado, o presente e o futuro)*. In: Depoimento ao Museu Eugênio Teixeira Leal. Salvador, mimeo.
- \_\_\_\_\_ (1987). *Sobreviver, Crescer e Perpetuar*. 2º ed. Salvador, Fundação Odebrecht.
- \_\_\_\_\_ (1991). *Educação pelo Trabalho*. Salvador, Fundação Emílio Odebrecht.

- \_\_\_\_\_ (1993). *Pontos de Referência*. 3<sup>o</sup>ed. Salvador, Fundação Odebrecht.
- \_\_\_\_\_ (1998). *Sobreviver, Crescer e Perpetuar*. 3<sup>o</sup> ed. Salvador, Fundação Odebrecht.
- PISCITELLI, Adriana (1999). *“Jóias de família”: gênero em histórias sobre grupos empresariais brasileiros*. Campinas, IFCH (Tese de Doutorado em Ciências Sociais).
- POUTIGNAT, Philippe e STREIFF-FENART, Jocelyne (1998). *Teorias da etnicidade*. São Paulo, Editora da Unesp.
- RENAUX, Maria Luiza (1995). *O outro lado da história: o papel da mulher no Vale do Itajaí 1850-1950*. Blumenau, FURB.
- RUBEN, Guilherme (1987). *O que é nacionalidade*. São Paulo, Brasiliense.
- SEYFERTH, Giralda (1973). *A colonização alemã no Vale do Itajaí-Mirim. Um estudo de desenvolvimento econômico*. Rio de Janeiro, UFRJ (Dissertação de Mestrado em Antropologia Social).
- \_\_\_\_\_ (1974). *A colonização alemã no vale do Itajaí-Mirim. Um estudo de desenvolvimento econômico*. Porto Alegre, Editora Movimento.
- \_\_\_\_\_ (1996). “Construindo a nação: hierarquias raciais e o papel do racismo na política de imigração e colonização”. IN: CHOR, Marcos Maio (Org.). *Raça, ciência e sociedade*. Rio de Janeiro, Fiocruz/CCBB.
- THOMPSON, Edward P. (1987). *A formação da classe operária inglesa*. Rio de Janeiro, Paz e Terra.
- ZANLORENZI, Elisete (1998). *O mito da preguiça baiana*. São Paulo, FFLCH (Tese de Doutorado em Antropologia).
- WEBER, Max (1994). *Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Brasília, Editora da UnB.
- \_\_\_\_\_ (2001). *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo, Pioneira Thomson Learning.
- WILLEMS, Emilio (1980). *A aculturação dos alemães no Brasil: estudo antropológico dos imigrantes alemães e seus descendentes no Brasil*. São Paulo, Editora Nacional.



# O IMPACTO DAS MUDANÇAS DO MODELO DE GESTÃO NAS RELAÇÕES DE TRABALHO EM UMA EMPRESA PRIVADA. UMA VISÃO ETNOGRÁFICA<sup>1</sup>

*Cátia Regina Muniz\**

## 1. Introdução

O propósito deste artigo é discutir quais foram os impactos para os(as) trabalhadores(as) de uma fábrica<sup>2</sup>, localizada no interior do estado de São Paulo, das mudanças realizadas no modelo de gestão denominada de “modelo por processo”, adotado por esta fábrica a partir de 1994, cujo foco, que antes estava centrado no produtor,

---

<sup>1</sup> A análise contida neste artigo faz parte da minha dissertação de mestrado intitulada: “As representações nativas do universo fabril: um estudo etnográfico”, defendida no curso de Mestrado em Antropologia Social da Universidade Estadual de Campinas em 20/08/2001.

\* Doutoranda em Ciências Sociais pelo IFCH da UNICAMP.

<sup>2</sup> Esta fábrica pertence a uma empresa ligada a um grupo anglo-holandês na área química. A fábrica em questão fabrica produtos de uso pessoal, sendo que suas linhas de produção recebem as seguintes denominações: Deo (desodorantes); Hair (shampoos); Oral Care (creme dental); Skin (hidratantes).

passa a ser o consumidor. Esta mudança de foco teve várias implicações sobre o cotidiano dos(as) trabalhadores(as) na mesma.

Destacaremos as diferenças entre o modelo de gestão anterior, a partir dos estudos realizados pela antropóloga Livia Barbosa em 1996 e 1997, e o modelo atualmente adotado. Irei discutir também quais foram os fatores que levaram a empresa a implementar tais mudanças, quais os recursos utilizados para atingir seus objetivos, além de destacar a observação de dois eventos importantes: uma paralisação dos operários e operárias da área produtiva e uma visita de uma consultoria japonesa para certificar uma técnica administrativa, proveniente deste país, que estava sendo implantada e também fazia parte das mudanças. Estes eventos irão mostrar, nesse caso gerencial, as divergências entre o discurso e a prática, algo de que já nos falava Malinowski.

Discutirei também os conflitos entre carreira e vida doméstica enfrentados pelas gerentes, em função das novas exigências do cargo. Neste sentido, serão destacados os próprios conflitos de gênero nos cargos gerenciais que, na fábrica estudada, elaboram uma divisão sexual do trabalho e acabam por naturalizar as questões de gênero, que permaneceram semelhantes apesar e por causa das mudanças.

## **2. As implicações das mudanças nas relações de trabalho**

O modelo de gestão por processo adotado por esta fábrica a partir de 1994 muda, como já citado anteriormente, o foco do produtor para o consumidor. Esta mudança de foco teve também suas implicações sobre o trabalho dos(as) trabalhadores(as) nesta fábrica.

A reestruturação proposta pela empresa não se deu apenas com a implantação de novas tecnologias, estas já estavam sendo implantadas desde o final da década de 80, mas principalmente pela mudança na direção da fábrica e a implementação de um novo modelo de gestão do trabalho. Muitas empresas, não só no Brasil, mas

em vários outros países, também estavam passando por reestruturações produtivas que tinham por finalidade fabricar produtos com menor custo e maior qualidade. A empresa da qual a fábrica pesquisada faz parte, como pertencente a um grupo anglo-holandês, não poderia ficar fora desta tendência de reestruturação. Por isso, o próprio grupo, respaldado por uma empresa de consultoria inglesa, formulou um novo modo de organizar o processo de trabalho em suas fábricas, de tal modo que atingisse as metas de produtividade e qualidade, maximizando seus lucros.

A primeira mudança ocorreu na área gerencial. Anteriormente as decisões gerenciais eram consideradas, segundo Barbosa (1996/97), pouco profissionais, no sentido de serem muito dependentes da vontade do diretor. Estavam baseadas em gostos pessoais e até mesmo emocionais, com pouca ou nenhuma fundamentação em pesquisa. O ambiente de trabalho era bastante informal, com um peso acentuado nas relações pessoais, afirma esta antropóloga. Com as mudanças, o ambiente de trabalho, segundo relatos dos mensalistas, recolhidos em 1996/97, quando Barbosa realizou sua pesquisa, tornou-se mais competitivo e impessoal. As exigências se tornaram maiores, passando a haver menos diálogo entre mensalistas e gerentes<sup>3</sup>. Na pesquisa que realizei em 2000, os relatos foram um pouco diferentes: para alguns mensalistas entrevistados, o ambiente atualmente não é de competição, mas sim de cooperação entre os(as) trabalhadores(as) da fábrica, e o diálogo entre estes e seus gerentes chega quase à perfeição. Esta é a representação que os mensalistas fazem da relação entre eles. Contudo, há algo que permanece muito semelhante à 1996/97: o fato dos gerentes não se misturarem muito com os mensalistas. Este fato foi explicitado quando manifestei a intenção de participar da festa de final de ano da fábrica e pedi permissão ao diretor de Recursos

---

<sup>3</sup> Os trabalhadores e trabalhadoras, nesta fábrica, eram hierarquizados nas seguintes categorias: horistas, os que recebiam por hora (área produtiva), mensalistas, os que recebiam por mês (área administrativa), e gerentes.

Humanos, que me foi negada. A justificativa dada por ele para que eu não participasse da festa, foi que, na ocasião, não haveria gerentes no evento, apenas poucos mensalistas e a maioria de trabalhadores(as) seriam composta de horistas. Por este motivo, não permitiu a minha ida até o evento, já que, na opinião deste diretor, não haveria o que ser observado. Se o objetivo era observar a interação entre os níveis hierárquicos em um evento fora da fábrica, do seu ponto de vista tal finalidade não poderia ser alcançada, pois, como já ressaltado, só estariam presentes neste evento os horistas. A ocorrência deste fato esclarece a falta de interação entre os níveis hierárquicos, apesar do discurso da empresa em aproximar as categorias.

Com o intuito de aproximar as categorias, houve uma mudança no modelo de gestão, que, conforme citado anteriormente, passou a ser por processo. Porém, não era apenas o modelo de gestão praticado anteriormente que estava prejudicando o “bom” andamento desta fábrica. Existiam outros problemas que estavam prejudicando a sua imagem em relação ao grupo a que pertence, tais como a definição da empresa como festeira, famosa por suas festas, informal, divertida, superficial, elitista, glamourosa, cheia de nomes famosos e de pessoas interessantes (Sadia, Matarazzo, etc.), que sabiam se divertir e que mantinham pouca distinção entre o profissional e o pessoal. Esta representação reflete os dados coletados por Barbosa (1996/97) e foi confirmada por trabalhadores e trabalhadoras por mim entrevistados. A fábrica era denominada, e ainda continua sendo, segundo alguns relatos, o “*barco do amor*”, ou seja, “*todo mundo tinha caso com todo mundo*” (Barbosa, 1996/97: 17). Num dos relatos coletados por Barbosa (1996/97), uma trabalhadora comenta que havia ensaios de peças de teatro realizadas por trabalhadores e trabalhadoras que acabavam conduzindo os participantes a outras coisas. Segundo o relato desta pessoa, “*loucuras aconteciam depois do teatro. Aí você acordava na cama de não sabe quem...*” (Barbosa, 1996/97: 17).

O mau resultado no negócio era atribuído, pelas outras fábricas do Grupo, à existência das festas, afirma Barbosa. “*A existência da festa funcionava como pólo contrastivo negativo e englobava quaisquer aspectos positivos do negócio*” (Barbosa, 1996/97: 20).

Segundo Barbosa, a fábrica estudada no passado (anterior a 1994) aparece, metaforicamente falando, como uma figura feminina ambígua.

*“A ambigüidade nasce da combinação dos aspectos positivos associados a uma mulher – divertida, glamourosa, sensual, festeira – com aspectos negativos, que tornam uma mulher vulnerável no seu caráter: pouco séria (muitos casos, misturando vida privada com o trabalho); caprichosa (decisões paternalistas); pouca efetividade (trabalho, investimento com pouco retorno); instável e superficial nos seus procedimentos”* (Barbosa, 1996/97: 19).

É muito interessante a metáfora da mulher utilizada por Barbosa para definir esta fábrica no passado, porque apesar de todas as mudanças realizadas a partir de 1994, ainda pode-se perceber a permanência de alguns elementos desse passado citados pela pesquisadora: as festas deixaram de existir, a empresa passou a prosperar, mas permaneceu a questão da “mistura” entre o profissional e o pessoal, percebida no que as operárias denominaram “cantadas” e as mulheres da área administrativa chamaram de “brincadeiras”<sup>4</sup>.

Mesmo mudando as conotações de uma empresa “festeira”, segundo relato de certa mensalista que veio transferida para a fábrica em Vinhedo de uma outra Divisão, ainda há resquícios, nas representações construídas por muitas pessoas, de associação da empresa à idéia de “barco do amor”. Este fato é confirmado num relato de um horista:

*“Esses dias eu estava conversando com um cara lá na minha vila e ele falou: É verdade que os homens comem as mulheres lá dentro da firma? Eu falei: Pelo amor de Deus!!! Não é*

---

<sup>4</sup> Faço uma discussão sobre estas questões em Muniz (2001).

*por aí, o que que é isso! Antigamente a turma falava, agora... mas não dá pô... Você acha? Onde pode um negócio desse? É motel aqui? [...] Colocar um outdoor: Motel (Divisão de Produtos Pessoais...”).*

Este relato evidencia que as representações construídas sobre a imagem desta fábrica não ficaram restritas às outras fábricas do grupo, mas foram, de certa forma, disseminadas na comunidade local, já que alguns moradores conheciam o fato de não haver, por parte de alguns(as) trabalhadores(as), uma divisão entre relacionamento pessoal e profissional com seus(as) colegas de trabalho. Por isso, o enorme empenho da empresa em mudar esta imagem.

Ainda com o intuito de modificar esta imagem, os diretores desta fábrica organizaram uma palestra para os(as) trabalhadores(as) da área administrativa em 1995 e 1996 denominada “Um Novo Mundo... Uma Nova Pessoa”, cuja finalidade, conforme dados fornecidos pela empresa, era despertar os profissionais para as transformações que estavam ocorrendo no mundo, não apenas nas organizações, como também nas pessoas, “*sensibilizado-as*” para a necessidade de autodesenvolvimento, de modo a que pudessem responder pró-ativamente a este momento, afirma o diretor de Recursos Humanos. Esta palestra também tinha por objetivo, segundo o diretor, contribuir com e facilitar o desenvolvimento de atitudes humanas e habilidades técnicas e estratégicas necessárias aos profissionais no atendimento das necessidades dos clientes e acionistas, visando preparar seus(suas) trabalhadores(as) à mudança de foco para o cliente. Outra finalidade era, de acordo com a empresa, desenvolver uma visão polivalente, não apenas na área produtiva, mas também na administrativa, com alta necessidade de envolvimento e comprometimento na persecução dos resultados. Como pude observar, esta palestra começou a ser ministrada um ano após a mudança no modelo de gestão da empresa, com o intuito de melhorar não apenas a imagem da fábrica, como também o desempenho produtivo, elevando a empresa no ranking do grupo

anglo-holandês. Este era o principal objetivo da implementação de mudanças na organização do processo produtivo.

Para atingir tal objetivo, a empresa necessitava que todos(as) os(as) trabalhadores(as) se envolvessem e se comprometessem com os propósitos estabelecidos pela direção. Na área administrativa, uma das maneiras encontradas para isto, segundo informações da própria empresa, foram estas palestras, que se concentraram apenas em teorias, não havendo uma preocupação com as alterações que as mudanças poderiam provocar nas relações sociais dos trabalhadores e trabalhadoras na fábrica. Na área produtiva foram implementados programas de Qualidade e de Total Perfeição da Manufatura (TPM), além de grupos semi-autônomos<sup>5</sup>, criados já entre os anos de 1989 e 1990. Pollert (1996), em sua pesquisa na fábrica inglesa Choc-Co, afirma que também nesta empresa foram estabelecidos os trabalhos em grupo, “*team working*”, o que, segundo a autora, foi central para a implementação de uma nova “*cultura de envolvimento*” dos trabalhadores. O envolvimento dos trabalhadores era visto pela empresa como um veículo de melhoramento do seu desempenho dentro de uma nova racionalização do trabalho, afirma Anna Pollert.

Estudos realizados por Fleury e Humphrey (1993), entre outros, chegam à conclusão de que as inovações tecnológicas e gerenciais do processo produtivo demandariam um “certo” envolvimento da força de trabalho com as metas propostas pela administração. Na fábrica estudada, a introdução do trabalho em grupo visava também uma melhora na produtividade da empresa, já que foram adicionados programas de qualidade e técnicas para evitar perdas e quebra das máquinas. Estes programas e técnicas são implementados para que a empresa se torne mais competitiva no mercado,

---

<sup>5</sup> Na área produtiva desta fábrica, a fabricação dos produtos é realizada em grupos semi-autônomos, baseado no modelo da fábrica da Volvo na Suécia. De acordo com esse modelo, os(as) trabalhadores e trabalhadoras possuem certa autonomia para a realização das tarefas, assim como para a escolha dos integrantes do grupo de trabalho.

pois a base da competitividade no atual cenário de reestruturação produtiva está assentada na qualidade e na inovação, de acordo com tais autores. A seguir apresentarei algumas técnicas adotadas para melhorar a produtividade da fábrica estudada, segundo dados da direção.

### **3. A observação de uma auditoria da técnica japonesa Total Perfeição da Manufatura (TPM)**

Como já foi destacado acima, uma das técnicas que estão sendo utilizadas na fábrica estudada para obter uma produção com um número nulo de perdas e uma melhor manutenção das máquinas, de forma a evitar sua quebra e, conseqüentemente, a parada na produção, é a TPM. Num dos dias em que estive na manufatura, pude presenciar um fato muito interessante sobre a implementação desta técnica, que mostra a manipulação do processo e das regras (Leach, 1996). Só que neste caso, a manipulação é realizada pela própria empresa. Este fato refere-se a uma auditoria de TPM na fábrica, realizada por auditores japoneses do *Japan Institute of Plant Maintenance*, com o intuito de observar como a fábrica estava implementando as normas da técnica citada.

Naquele dia, os trabalhadores da fábrica comportaram-se de uma maneira muito diferente da habitual, principalmente os trabalhadores da produção, já que estes estão ligados diretamente a essas normas. Os procedimentos da empresa se encaminharam para que tudo funcionasse, no dia da auditoria, exatamente como ditam as regras japonesas de implantação do modelo. Os trabalhadores passaram por um rígido controle: não podiam conversar e as linhas estavam extremamente limpas, o que não ocorre diariamente. Alguns dias antes, trabalhadores ligados a CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) realizaram uma inspeção nas linhas e encontraram várias irregularidades, tais como diversas tampas de produtos no chão, os quais poderiam vir a causar graves acidentes. Todavia, no dia da auditoria tudo se encontrava na mais perfeita “ordem”, pois era necessário fazer com que



os japoneses tivessem a impressão que todos os procedimentos estavam sendo realizados de acordo com as normas e regras japonesas. Apesar de não estarem no Japão, e muito menos serem japoneses, os trabalhadores, no dia citado, tiveram que se comportar como tais.

Podemos comparar esta situação ao que Rosa Maria Fischer afirma sobre as relações entre os trabalhadores e os administradores das empresas.

*“[...] fruto das formas de dominação, subordinação e resistência vigentes numa determinada situação concreta, os padrões de relações de trabalho observáveis são, também e concomitantemente, o produto das diretrizes administrativas elaboradas para manter e controlar o trabalhador e o ato de trabalhar, no sentido orientado pelas metas que a organização pretende atingir” (Fischer, 1985: 33).*

A meta a ser atingida pela empresa era a certificação deste instituto japonês e, para tanto, seria necessário impressionar os auditores, mesmo que para isto a rotina e o comportamento dos trabalhadores e trabalhadoras da fábrica fossem totalmente alterados. Os trabalhadores e trabalhadoras da área produtiva foram orientados por seus coordenadores e gerentes para que todos os procedimentos a serem realizados naquele dia “funcionassem” de acordo com o programa, cujo objetivo era obter a certificação, apesar da prática deste programa no cotidiano de trabalho na fábrica não se realizar precisamente como recomendam as normas da TPM. O intuito da empresa foi alcançado, tendo ela conseguido a tal certificação. Além disso, segundo dados da empresa, altos índices de produtividade têm sido alcançados. Porém, a empresa não tem oferecido muitos benefícios a seus(suas) trabalhadores(as) em relação ao esforço empreendido para atingir as metas estabelecidas. Por este motivo, pouco tempo depois desta auditoria, haveria discussão da empresa com o Sindicato da categoria sobre o acordo coletivo de aumento de salários. Ao não chegarem a um acordo, o Sindicato, juntamente com os trabalhadores e trabalhadoras da fábrica, re-

solveu promover uma paralisação na área produtiva. Por uma “feliz” coincidência, no dia da paralisação havia marcado uma entrevista com o diretor de Recursos Humanos e pude obter as interpretações, tanto da empresa, quanto do Sindicato, sobre esta paralisação.

A paralisação foi apenas de um dia, com duração de uma hora, nas trocas dos turnos da manhã, da tarde e da noite. Segundo um dos diretores do Sindicato, que é também operário da fábrica, na parte da manhã um gerente da manufatura recusou-se a liberar os operários e operárias que trabalharam no turno da noite, enquanto os(as) operários(as) do turno da manhã não entrassem para trabalhar. Para este trabalhador, o gerente citado não pensou nos trabalhadores que já haviam cumprido seus horários de trabalho, à noite, que consideram ser bastante cansativo, e queriam ir embora descansar, justamente porque, a preocupação estava concentrada no prejuízo que a empresa teria com a parada das máquinas por uma hora. Houve a necessidade da intervenção da área de Recursos Humanos para que houvesse a liberação desses(as) trabalhadores(as).

Na troca do turno da tarde, justamente no horário em que estava marcada a entrevista com o diretor da área de Recursos Humanos, houve nova paralisação e nova ameaça da empresa em não “*liberar*” os trabalhadores e trabalhadoras do turno da manhã. Novamente houve a necessidade de interferência do diretor de Recursos Humanos, que solicitou que os manifestantes permitissem a saída dos(as) operários(as). Com a liberação autorizada, os(as) trabalhadores(as) do próximo turno permaneceram nos portões da fábrica durante uma hora, junto com os sindicalistas, que distribuíram folhetos aos mesmos, tentando colocá-los a par da situação. Os folhetos afirmavam que a empresa alegava estar “no vermelho”, por isso não poderia conceder aumentos de salários. A excessiva reclamação das condições de trabalho, por parte dos trabalhadores, poderia fazer com que a empresa fechasse sua unidade em Vinhedo. Se o Sindicato não aceitasse a proposta da FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo), a empresa não daria aumento,

nem cumpriria a convenção coletiva. A empresa ainda, segundo este folheto, teria que demitir alguns trabalhadores, pois estaria em dificuldades financeiras.

Na interpretação do Sindicato, a empresa apenas estava preocupada com os lucros que teriam “às custas do suor dos trabalhadores”. Porém, estes não suportavam mais trabalhar no ritmo intenso imposto pela empresa, sem que houvesse, em contrapartida, condições dignas de salários e trabalho, como ocorre em muitas outras empresas no Brasil. Hirata et alli (1992) sugerem que para que haja estas contrapartidas é preciso modernizar as relações de trabalho no país.

Numa das reuniões entre representantes da empresa e do Sindicato foi discutido o aumento do número de coordenadores na produção, fato que teve interpretações diferenciadas. Para a empresa, o aumento nesse número viria a melhorar o relacionamento entre trabalhadores(as) e coordenadores, pois estes poderiam dividir o trabalho burocrático com os novos colegas, podendo estar mais atentos aos problemas de relacionamento entre os(as) trabalhadores(as) da área. Os representantes do Sindicato, por sua vez, viram este aumento de coordenadores como uma forma de pressionar os trabalhadores a atingirem um nível ainda maior de produtividade. Nesta reunião, segundo um dos diretores do Sindicato, que também trabalha na fábrica em questão, comentou-se que, no dia da paralisação, um dos gerentes da manufatura mencionou que o aumento da produção se deve à nova tecnologia implementada pela empresa e não ao esforço pessoal dos trabalhadores, embora o discurso dos gerentes quando dirigido aos trabalhadores mencionasse sempre o contrário.

A manifestação do Sindicato na porta da fábrica foi descrita na entrevista do diretor de Recursos Humanos da empresa como uma mostra de como os trabalhadores nesta fábrica podem expressar suas insatisfações sem que estejam ameaçados. Este diretor também comentou que, um pouco antes da entrevista, esteve numa reunião com o diretor e gerentes da fábrica, para decidirem que ati-

tude tomar diante da paralisação dos trabalhos promovida pelo Sindicato. No seu relato, este diretor afirmou que eles ficaram preocupados com um possível tumulto que o Sindicato poderia provocar nos portões da fábrica. Por isto, alguns queriam que a polícia fosse comunicada. Segundo ele, a decisão de não chegar a este extremo foi sua. De acordo com sua interpretação, o Sindicato tinha apenas a intenção de conversar com os(as) trabalhadores(as) sobre as negociações com a empresa, que haviam chegado num impasse. Na sua interpretação do fato, ele afirmava ainda acreditar que os trabalhadores podem lutar por aquilo que consideram um direito. Entretanto, se a luta prejudicar a empresa, deve-se estabelecer um limite. “*Não será tolerado qualquer tipo de abuso*”, disse o diretor<sup>6</sup>. Ele também procurou enfatizar em seu relato que, agindo diferentemente de outras empresas, que num momento de manifestação sindical procuram o apoio das autoridades locais, a fábrica em questão caracteriza-se por ser mais moderada, recorrendo a este expediente apenas na ocorrência de algum tumulto, dando a maior liberdade possível para o Sindicato conversar com os trabalhadores.

O mês em que foi realizada esta entrevista refere-se à data em que os Sindicatos das Indústrias Químicas e Metalúrgicas realizam negociações salariais com os representantes das empresas. Segundo as informações dadas por este diretor, às negociações estavam sendo realizadas por várias organizações em conjunto e a maioria das empresas de menor porte já havia concluído, com a aceitação da proposta coletiva de aumento de salário. Entretanto, as empresas com um número maior de trabalhadores, como é o caso da fábrica estudada, continuavam num impasse: a empresa oferecendo uma proposta de aumento e a rejeição desta por parte dos Sindicatos, conforme relato deste diretor. Na interpretação dele, este fato estava ocorrendo porque o Sindicato da categoria em Vinhedo procura “*batalhar*” mais pelos direitos dos trabalhadores, e a empresa

---

<sup>6</sup> Com abuso este diretor queria dizer paradas muito prolongadas da produção, que trariam enormes prejuízos para a empresa.

respeitava isto. O Sindicato em Vinhedo, além do aumento de salários, estava reivindicando melhorias nas condições de trabalho, reivindicação que, segundo o diretor entrevistado, não fazia parte da negociação coletiva, sendo algo específico da fábrica de Vinhedo. Por isto, do seu ponto de vista, necessitavam ser discutidas posteriormente e não naquele momento de negociação coletiva, na qual não estava apenas a fábrica de Vinhedo, mas todas as fábricas de produtos químicos do Estado de São Paulo. No final de seu relato sobre esta questão, o diretor deixou claro que se o impasse continuasse, o caso seria julgado pelo Tribunal Superior do Trabalho. Assim, no momento, estavam aguardando os acontecimentos, procurando encarar o fato de uma maneira pacífica, respeitando as forças que estavam atuando nos portões da fábrica. No entanto, se a situação fugisse ao controle da empresa, teriam que tomar as devidas providências para manter não apenas integridade da empresa, mas o direito das pessoas trabalharem, de produzirem, afirmou o mesmo.

Após proferir todo este discurso, o diretor foi solicitado para resolver uma situação que contradiz tudo o que havia comentado anteriormente: permitir ou não a liberação dos trabalhadores e trabalhadoras que estavam no primeiro turno, devido à paralisação dos trabalhadores e trabalhadoras do turno posterior. A gerência da manufatura era a favor da não liberação dos(as) operários(as), até que aqueles que estavam nos portões da fábrica entrassem para cumprir suas tarefas na produção. Houve um enorme protesto do Sindicato diante desta atitude, que necessitou da intervenção do diretor citado. Este, para provar como a empresa “respeita” este tipo de manifestação, autorizou a liberação dos(as) trabalhadores(as) e permitiu a paralisação, por uma hora, daqueles que deveriam entrar para trabalhar naquele momento. Como em todo o seu relato, este diretor procurou ressaltar a importância dada pela empresa aos seus(suas) trabalhadores(as). Seria muito constrangedor se proibisse a manifestação em andamento promovida pelo Sindicato da categoria. Na troca do turno da manhã, sem a presença deste di-

retor, a situação, segundo um dos representantes do Sindicato, foi muito mais complicada e resolvida também com a intervenção da área de Recursos Humanos. Este episódio evidencia que nem todos os gerentes da fábrica interpretam da mesma maneira como se deve lidar com situações que envolvam manifestações sindicais e paralisações do processo produtivo. Todavia, todos concordam que a parada prolongada da produção pode trazer péssimas consequências no cumprimento das metas estabelecidas pela empresa, por isto devem ser evitadas. A concordância em relação a esse ponto se evidencia se constatarmos que, no final da tarde daquele dia, a empresa apresentou nova proposta que foi aceita pelo Sindicato e trabalhadores da fábrica.

Nesta negociação, a principal reivindicação do Sindicato restringiu-se à questão salarial e à redução do ritmo intenso de trabalho. Conseguiram apenas um acordo em relação à primeira. No caso deste Sindicato, como de muitos outros, conforme destaca Salerno (1993), as lutas consideradas prioritárias são a erosão salarial, a redução da jornada de trabalho, o direito de greve, entre outros, questionando muito pouco os aspectos organizacionais relativos ao trabalho, como os “*ritmos de trabalho, tempos padrão, grupos semi-autônomo, etc.*” (Salerno, 1993: 141). Apesar de tomarem conhecimento de que os problemas dos(as) trabalhadores(as) não se restringem aos salários, o Sindicato dos trabalhadores químicos na cidade de Vinhedo tem privilegiado nas negociações as perdas salariais. Mas, não se pode esquecer que foi levantada a questão da intensificação do trabalho provocado pela automação das máquinas, apesar de não conseguirem chegar a um acordo com a empresa sobre esta questão.

Com relação à intensificação do trabalho, Harvey (1993) comenta que a acumulação flexível envolve a combinação simples de duas estratégias de procura do lucro (mais-valia) definidas por Marx: a mais-valia absoluta e a mais-valia relativa. A mais-valia absoluta apóia-se na extensão da jornada de trabalho com relação ao salário necessário para garantir a reprodução da classe trabalha-

dora num dado padrão de vida. Na mais-valia relativa, a mudança organizacional e a inovação tecnológica são postas em ação para gerar lucros temporários para firmas inovadoras e lucros mais generalizados com a redução de custos dos bens que definem o padrão de vida do trabalho (Harvey, 1993). Harvey, deste modo, procura evidenciar que a lógica capitalista não foi alterada com as novas formas de gerenciamento do trabalho.

As reclamações quanto às melhorias de condições de trabalho não se restringem, na fábrica estudada, apenas à área produtiva. Na gerência também foram identificados alguns problemas. É o que veremos a seguir.

#### **4. Os problemas de trabalho na área gerencial e questões de gênero**

Na área gerencial, as maiores reclamações foram emitidas pelas gerentes e referem-se à falta de instrumentos de trabalho. Uma das gerentes entrevistada lembrou que a diretoria tem laptop e celular, que utilizam como instrumentos de trabalho, sendo que este tipo de recurso não é estendido aos gerentes. Para esta gerente, antigamente os diretores da empresa precisavam desses instrumentos muito mais do que os gerentes, pois se movimentavam mais do que estes para outros países. Mas, atualmente os gerentes também estão se deslocando muito. Uma delas comenta que esta situação assemelha-se bastante com a questão da creche, que ainda não foi construída na fábrica, apesar de ter toda uma possibilidade da concretização desse projeto, que, inclusive, já existe há muito tempo, faltando apenas a sua implementação<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) de 1943 proíbe, segundo Lobo (1991), a discriminação salarial por raça ou sexo e obriga as empresas com mais de 30 empregados a abrirem creches. Todavia, a legislação não é respeitada e é até ignorada pela maior parte dos trabalhadores (ver nota n. 4). Na fábrica estudada, não há discriminação salarial, porém tam-

Para outra gerente, a empresa vê esses instrumentos de trabalho como benefício, como um *luxo*. Uma delas chegou a lançar o questionamento abaixo.

*“[...] como é que a (Divisão de Produtos Pessoais) vai ser uma... uma empresa criativa e inovadora, se a gente não tem meios de se... se a nossa função aqui é gerar... inovação. E de onde vai vir à inovação se a gente não tem... a gente tem que ter felicidade... no trabalho, motivação... você precisa ter um lay-out legal... ter ferramenta de trabalho... isso tudo são fatos pra inovação...”*

Novamente aqui está colocado que a empresa tem exigido envolvimento e comprometimento de seus trabalhadores e trabalhadoras sem, no entanto, dar contrapartidas para o cumprimento de tais exigências, o que tem provocado muitas insatisfações na maioria dos trabalhadores e trabalhadoras que foram entrevistados.

As gerentes entrevistadas comentaram também sobre os conflitos que vivem por não conseguirem conciliar a vida doméstica e o trabalho. Por isso, gostariam de, pelo menos algumas vezes por semana, trabalhar em casa. Segundo elas, este tipo de trabalho não é muito aceito pela empresa, pois como estas não estão no espaço que foi designado para a execução de suas funções, consideram que não há garantias para a empresa de que estejam realmente trabalhando. Estas gerentes, por sua vez, argumentam que são maduras e responsáveis o suficiente para realizarem um bom trabalho em casa, e até muito melhor, já que estariam perto dos filhos, o que daria a elas mais tranquilidade. Deste modo, produziriam mais.

Para estas gerentes, qualidade de vida é ficar com os filhos. Gostariam de ter oportunidade de passar mais tempo com eles, trabalhando em casa. Isso seria possível, estariam mais felizes e produziriam muito mais. O trabalho em casa foi uma das sugestões de Lívia Barbosa em seu trabalho sobre o universo gerencial feminino na fá-

---

bém não há creches, mesmo havendo a possibilidade de construção das mesmas.



brica pesquisada. Por não ter acesso a este relatório, não posso informar como esta pesquisadora chegou a esta recomendação.

Uma das gerentes entrevistadas comentou que há quatro anos (1996) a companhia chegou a comentar que os gerentes poderiam trabalhar em casa, que a tendência seria essa. Por isso, ela investiu em *home office*, adquiriu fax, micro e várias outros instrumentos de trabalho. Após equipar sua casa, solicitou que fosse instalada a conexão com a empresa, mas não funcionou, pediu suporte ao departamento de informática da empresa e eles não deram este suporte porque não estão ainda, segundo seu relato, “*com essa coisa na cabeça de você tá em casa para trabalhar*”. O diretor de Recursos Humanos desta fábrica não soube me dizer se o trabalho em casa será uma realidade na empresa nos próximos anos, porém esclarece que nem todos os(as) trabalhadores(as) poderão estar participando deste tipo de trabalho, já que muitas operações têm que ser realizadas na própria fábrica. A sua dúvida está expressa no depoimento apresentado abaixo.

*“[...] agora não dá pra gente dizer que o trabalho em casa vai ser uma realidade nos próximos anos, que todo mundo vai, vai...vai ser possível pra todo mundo trabalhar em casa, não, tem pessoas que manipulam sistemas e outras ferramentas que... vai ter outros que vão poder trabalhar em casa, se encontrar no escritório de vez em quando tal, nós não estamos nesse nível, mas muita gente já trabalha assim”.*

Nos relatos fornecidos pelas gerentes, estas reforçaram o tempo todo que teriam um melhor rendimento trabalhando em casa, próximas aos filhos, tentando conciliar trabalho e vida familiar. Belle (1991), em sua pesquisa com mulheres executivas, observou que todas passam pelo conflito de tentar conciliar vida privada e vida profissional.

*“[...] a visão de mundo organiza-se em torno de desejo de manter o seu lugar, mas junto a este também o lugar de mulher, portanto diferente, numa vida acima de tudo regida por esco-*

*lhas familiares. Esta mulher tem o desejo de existir socialmente, mas o seu objetivo é conciliar o familiar e o profissional”* (Belle, 1991: 53).

*“Este conflito é vivido por todas as mulheres profissionais. Algumas o resolveram privilegiando um de seus dois pólos de vida, o trabalho ou a família”* (Belle, 1991: 55).

O relato de uma das gerentes entrevistadas mostra a semelhança com o que Belle afirma acima. Há pouco tempo (no ano de 2000), ela foi obrigada a realizar uma escolha entre estar privilegiando sua vida pessoal ou sua vida profissional e acabou por optar pela última. A informação foi dada durante os comentários desta gerente sobre sua trajetória profissional na subsidiária brasileira do grupo anglo-holandês. A gerente em questão, segundo seu relato, está na Companhia há 16 anos, sendo que ocupa há quatro a área gerencial. Segundo seus comentários, conquistou cada espaço dentro da empresa, a cada dia de trabalho travava uma “luta” para conseguir esse espaço. Ingressou na empresa como mensalista, depois foi promovida à coordenação, para assistente de gerente e finalmente gerente. Frisou o tempo todo que se dedica muito à empresa, seu horário de trabalho diário chega a ser de 10 a 12 horas, não medindo esforços para atingir seus resultados. Porém, cobra sempre da chefia. Acredita que se tivesse se acomodado provavelmente estaria estagnada, não teria chegado ao cargo que ocupa hoje.

Comentou também que, atualmente, a sua vida profissional está em primeiro lugar, escolha esta realizada quando foi transferida para a fábrica localizada na cidade de Vinhedo. No início das negociações para sua transferência, ficou estabelecido que poderia vir duas vezes por semana a Vinhedo e ficaria o resto da semana na cidade de São Paulo, onde se situa sua residência. Entretanto, no momento de efetivar a transferência, a empresa mudou de idéia e informou que ela trabalharia todos os dias em Vinhedo. Para isto teria que se mudar para esta cidade ou então seria demitida. Diante deste ultimato, esta gerente comenta que acabou preterindo a sua

vida pessoal, em função da profissional. Embora tenha tido que tomar tão difícil decisão – a própria gerente a define como difícil – afirma que a empresa oferece uma ótima política para as pessoas que vêm de outra cidade: paga o aluguel e oferece muitos benefícios para que o(a) trabalhador(a) se mude para a cidade na qual se localiza a fábrica. Ao se mudar para Vinhedo, esta gerente passou a enfrentar problemas com o seu marido, que, também por motivos profissionais, precisou continuar morando na cidade de São Paulo, provocando uma insatisfação por parte deste que não aceitou tão facilmente a sua mudança. Antes que eu entrevistasse esta gerente, algumas trabalhadoras da área administrativa comentaram que ela não tinha um comportamento apropriado a uma gerente da fábrica, já que tinha um “*péssimo*” costume de fazer escândalos e perder o controle. Porém, nestes comentários não foram relatados todos os problemas enfrentados por esta gerente em virtude de sua transferência a Vinhedo. Além do que foi relatado, a gerente afirma também que tem tido sérios problemas de relacionamento com seu superior, que, na sua opinião, não consegue trabalhar com ela por causa do seu sexo. Este gerente *sênior*, na sua interpretação, tem muita dificuldade de trabalhar com mulheres e por este motivo tem tornado seu cotidiano de trabalho ainda mais conturbado. Diante de tantas dificuldades, não seria de se estranhar que esta gerente possa, muitas vezes, perder o controle e “*fazer escândalos*” como disseram algumas mensalistas. O que mais me impressionou, neste caso, foi que estes comentários foram feitos por trabalhadoras da área de Recursos Humanos e que, segundo o modelo de gestão elaborado pela empresa, esta área deveria dar suporte a todos(as) os(as) trabalhadores(as) da fábrica, estando atentos aos problemas pessoais que poderiam estar afetando o trabalho destes(as) trabalhadores(as). Mais uma vez, pode-se verificar que a prática, na fábrica estudada, se mostra muito diversa do discurso.

Esta gerente comenta ainda que foi uma das primeiras mulheres, corporativamente falando, que trabalhou na área de compras e de planejamento, pois anteriormente era uma função mais voltada

para os homens, tentando com isso mostrar que em algumas áreas da empresa já não existe mais discriminação quanto ao trabalho das mulheres. Apesar desta gerente ter comentado que necessitou investir um pouco mais na sua profissão do que um homem, afirma não ter sentido nenhum preconceito, nunca ter sido discriminada. Na interpretação dela, o acréscimo de investimento que precisou realizar para alcançar a posição de gerente na empresa, que não seria necessária se fosse um homem, não é considerado discriminação. As gerentes entrevistadas, em sua maioria, não vêem discriminação em relação às mulheres na empresa. Uma delas comenta que vê ainda muito preconceito na sociedade, mas não nesta fábrica. Na interpretação desta gerente, as representações sociais sobre a mulher não influenciavam os trabalhadores daquela fábrica, ou seja, o preconceito e a discriminação faziam parte da sociedade, mas não da empresa em questão.

Apesar desta interpretação, não foi isto que observei durante as minhas pesquisas. Os relatos e observações mostram exatamente o contrário. Um exemplo disto está no relato de outra gerente entrevistada, que também comenta sobre os problemas que necessitou enfrentar para alcançar a posição que ocupa hoje na empresa. Tais problemas se devem ao fato dela ter sido muito “*perseguida*” por ter ido à sede do grupo anglo-holandês na Inglaterra antes do seu chefe e, mais ainda, por ter sido a primeira mulher a engravidar em sua área. Esta entrevistada classificou a área em que trabalhava anteriormente como “*assexuada*” no momento em que lá atuava. Para esta gerente, sua experiência não foi muito agradável, porque o departamento não estava preparado para uma gravidez. Por isso, ela comenta que “*pagou o seu preço*”, pois teve problemas na sua avaliação de desempenho, foi penalizada por ter ficado em licença maternidade. Esse foi um “*preço*” muito alto que teve que pagar, afirma. Atualmente considera que a empresa está valorizando muito mais a capacidade, a competência do(a) trabalhador(a), independente do sexo. Ao mesmo tempo em que esta gerente afirma que a empresa tem dado “*iguais*” oportunidades a homens e mulheres, ela comenta so-

bre as dificuldades enfrentadas pelas gerentes no momento em que a empresa solicita que viagem para algumas fábricas localizadas em outros países. Tais dificuldades estão associadas à necessidade destas terem que ficar longe de seus maridos e filhos durante uma semana, ou até um mês. No relato desta gerente, percebemos que a “igual” oportunidade oferecida pela empresa se fundamenta em uma representação da área gerencial como sendo masculina, não contemplando a vida pessoal das gerentes, que, na maioria das vezes, é muito diferente da vida pessoal dos gerentes, já que as mulheres ainda são educadas para cuidarem da casa, do marido e dos filhos. Faz-se necessário ressaltar a descrição de Segnini (1998) sobre a situação de algumas trabalhadoras do setor bancário, mas que também se aplica ao caso da fábrica estudada, na qual vários aspectos da vida familiar ainda são considerados trabalhos “femininos”, tais como a casa, os filhos, a alimentação, entre outros.

Esta situação se torna mais evidente na continuação do relato da gerente citada acima sobre quão doloroso é para ela ter que deixar seus filhos para viajar a serviço da empresa. Segundo seu relato, por causa das suas constantes viagens, a sua mala não chega a ser colocada no local reservado em seu armário. Para tornar sua tarefa de embalar suas roupas e objetos pessoais mais rápida, deixa-a num lugar próximo. No momento em que pega-a, seu filho mais velho a questiona se irá viajar novamente e, diante da resposta afirmativa, se entristece. Ela contou que certo dia seu filho começou a mexer na mala e chegou a pedir que o levasse junto. Para esta gerente, foi muito doloroso ter que dizer ao filho que não poderia levá-lo consigo nestas viagens, já que estaria trabalhando e não haveria ninguém que pudesse cuidar dele. Citou uma outra ocasião, na qual sua filha teve que ser internada à noite num hospital com sintomas de uma virose. No dia seguinte, esta gerente teria uma reunião com alguns gerentes da fábrica do grupo anglo-holandes localizada na Argentina. Ao ligar para seu superior e informá-lo da situação, este comunicou a ela que a reunião não poderia ser desmarcada. Ela deveria ir trabalhar normalmente no outro dia.

Sem alternativa, a gerente citada teve de deixar sua filha doente no hospital sozinha, pois não havia ninguém com quem deixá-la. Sua mãe também estava acamada e seu marido não poderia faltar ao trabalho. Para esta gerente, aquele dia foi descrito como tendo sido “*um massacre*” na sua vida, que necessitou ser superado. Sua vontade na verdade era descontar seus problemas em alguém. Porém, não chegou a realizar o seu desejo, preferindo tomar uma atitude considerada “*mais profissional*”, ou seja, comparecer à reunião e agir como se não tivesse problemas sérios acontecendo com sua filha. Novamente comentou que este é o “*preço*” que teve que pagar para estar na atual posição na empresa, dando a entender que as conquistas de espaços na empresa exigem que seja pago um “*preço*” por ele. No final de seu relato, esta gerente afirma que prefere não conversar sobre estes assuntos, pois são muito dolorosos para serem proferidos. Para Belle (1991), quando não se deseja renunciar à vida profissional, nem à vida pessoal, o conflito se instala e a relação com a vida profissional tende a tomar a forma de uma provação.

*“[...] a permanente tentativa de estar disponível nas duas frentes fracassa aqui: sua disponibilidade profissional engendra a não-disponibilidade familiar; sua disponibilidade temporária para os filhos torna-se, ao ser colocada na categoria das executivas maternas, não-disponibilidade mais duradoura na empresa. Nessa tentativa incessantemente renovada de ambivalência, ela torna-se profundamente não-disponível, por não estar disponível, para si mesma. O conflito é profundamente interiorizado; ela constitui o centro de seus próprios conflitos, cujas soluções dependerão da capacidade de adaptação que desenvolver” (Belle, 1991: 55).*

O relato da gerente citada acima mostra esse conflito descrito por Belle (1991), que torna o trabalho desta, na fábrica estudada, uma provação muito dolorosa, no momento em que tem que sacrificar sua disponibilidade de atenção aos seus filhos por causa de seus compromissos profissionais. Esta gerente citada acrescenta,

ainda, que a empresa precisa pensar que a fábrica tem um bom número de mulheres. Estas mulheres têm ou estão tendo filhos, e necessitam de suporte para poderem viajar a trabalho, aponta ela. Não há uma creche na empresa, como já ressaltado, apesar de já haver um projeto para tal, que, segundo as gerentes entrevistadas, não saiu ainda do papel. A creche faria com que as mães ficassem menos estressadas, já que quando as babás faltam ao trabalho, não sabem o que fazer. Há um projeto de construção de uma creche na fábrica de Vinhedo, segundo relato do diretor do RH. Tal projeto estaria necessitaria, apenas, ser posto em prática. Ele não beneficiaria somente as gerentes, mas todas as trabalhadoras desta fábrica que têm ou pretendem ter filhos. Diante deste fato, pode-se concordar com a afirmação de Bruschini transcrita abaixo.

*“A sociedade apesar de ter condições e interesse de absorver a presença feminina no mercado de trabalho, não parece disposta a fazer grandes mudanças na forma discriminada e de elevado custo social para a trabalhadora com que o vem fazendo, a não ser que as próprias interessadas retomem os níveis anteriores de mobilização por demandas sociais e políticas” (Bruschini, 1994: 30).*

Ao presenciar o relato citado acima, outra gerente também resolveu expor os seus conflitos, que reforçam as afirmações de Belle (1991) e Bruschini (1994), enfrentados ao tentar conciliar sua vida profissional e pessoal. Ela comentou sobre as dificuldades encontradas pelo filho para se integrar com seus colegas de classe na escola. Esta gerente relata que quase toda a semana é chamada pela professora de seu filho para conversar, e sempre pelo mesmo motivo, ou seja, a não integração de seu filho com os outros colegas de classe. A situação vem se repetindo por causa da forma utilizada pela escola para promover esta integração, afirma ela. A forma encontrada por esta escola foi o encontro de grupos de alunos a cada semana na casa de um deles. Como esta gerente deixa seus dois filhos com a sua mãe, uma senhora com mais de 60 anos, não é possível que seu filho convide seus colegas para irem à sua casa, pois considera mui-

to trabalhoso para sua mãe cuidar de tantas crianças ao mesmo tempo. Neste caso, como seu filho não pode convidar seus colegas, também não é convidado para ir a casa deles, tornando-se o único de sua turma a não convidar e nem ser convidado a estas reuniões, o que tem provocado sérios problemas de relacionamento entre o mesmo e seus colegas, afirma a gerente. Atualmente seu filho está passando por um tratamento psicológico para tentar resolver os problemas emocionais resultantes deste fato. Segundo seu relato, ninguém na direção da escola procurou entender a sua situação e tentar encontrar uma outra alternativa de integração dos alunos.

Em um trabalho elaborado pelo diretor de RH, é destacado o interesse da empresa em contratar mulheres para a área gerencial. O motivo apontado para justificar tanto “*interesse*” na contratação de mulheres refere-se, segundo o autor do texto, ao fato das organizações atualmente estarem valorizando, na prática gerencial, atributos considerados “*mais femininos*”: cooperação mais que competição, emoção, intuição, preocupação com o ser humano e o bem-estar das pessoas. Há, neste caso, uma naturalização do gênero, segundo a qual se atribui a valores culturalmente construídos um caráter biologicamente determinado. Este texto evidencia também que se há uma procura por parte da empresa em empregar mulheres nas áreas gerenciais, é porque as mulheres, segundo o autor, estariam mais aptas às mudanças gerenciais que vem ocorrendo com a implementação de novos modelos de gestão, ou seja, por estarem associadas a estas qualidades que são atualmente valorizadas gerencialmente. Entretanto, não leva em consideração que muitas possuem filhos, marido e que, portanto, a empresa deve criar condições para que não precisem fazer uma escolha entre o profissional e o pessoal, como vêm ocorrendo.

Todas as reclamações citadas revelam uma enorme distância em relação ao discurso de harmonia proferido pela empresa. Revelam também um distanciamento da ênfase que esta dá, no plano retórico, ao bem-estar de seus trabalhadores e trabalhadoras, assim



como das afirmações que pretendem que as mudanças realizadas trazem melhoras e não problemas aos mesmos.

### **Considerações Finais**

Procurou-se discutir neste artigo quais foram os impactos para os(as) trabalhadores(as) da fábrica estudada resultantes das mudanças realizadas no modelo de gestão, denominado “modelo por processo”. Tal modelo, cujo foco, que antes estava centrado no produtor, passa a ser o consumidor, foi adotado pela fábrica a partir de 1994.

Um dos intuitos desta mudança foi aproximar as categorias de trabalhadores, além de aumentar a produtividade da empresa. Entretanto, não era apenas o modelo de gestão praticado anteriormente que estava prejudicando o “bom” andamento desta fábrica. Como foi mostrado, existiam outros problemas que estavam prejudicando a sua imagem em relação ao grupo ao qual pertence, tais como a definição da empresa como festeira, sendo até mesmo denominada “*barco do amor*”. Por isso, tinham que mudar também essa imagem, já que estava prejudicando os negócios. Segundo o discurso oficial da empresa, estas mudanças seriam boas para todos. Contudo, não foi isto que aconteceu.

Vários relatos demonstram as insatisfações de trabalhadores e trabalhadoras, o que evidencia a complexidade dos problemas apresentados, cujas soluções não são fáceis, ainda mais quando a empresa parece estar privilegiando a produtividade e a qualidade, sendo que esta última refere-se apenas aos produtos e não à qualidade de vida de seus(suas) trabalhadores(as) no ambiente de trabalho. Este fato acaba por tornar o relacionamento entre os níveis hierárquicos cada vez mais difícil, o que contradiz os propósitos de “*harmonia*” que marcam a visão oficial da cultura da empresa. Apesar de toda a complexidade destes problemas, não se pode isentar a empresa de tentar resolvê-los, para que seus(suas) trabalhadores(as), que já tra-

balham sob uma grande pressão por maior produtividade, possam realizar suas tarefas em melhores condições de trabalho.

### **Referências bibliográficas**

- BARBOSA, Livia (1996/97). *Análise Cultural: Elida Gibbs. Relatório de análise cultural realizado na fábrica e centro empresarial Elida Gibbs*, mimeo.
- BELLE, Françoise (1991). “Cultura de empresa e identidades profissionais”. In: *Revista de Administração*, v. 26.
- BRUSCHINI, Cristina (1994). “Trabalho feminino: trajetória de um tema, perspectivas para o futuro”. In: *Revista Estudos Feministas*, vol. 2, n. 3.
- FISCHER, Rosa Maria (1985). “‘Pondo os pingos nos is’ sobre as relações do trabalho e políticas de administração de recursos humanos”. In: FLEURY, Maria Tereza Fleury e FISCHER, Rosa Maria. *Processo e Relações de Trabalho no Brasil*, São Paulo, Atlas.
- FLEURY, Afonso Carlos Côrrea (1993). “Novas tecnologias, capacitação tecnológica e processo de trabalho: comparações entre o modelo japonês e o brasileiro”. In: HIRATA, Helena (org.). *Sobre o “Modelo Japonês”*. São Paulo, EDUSP.
- HARVEY, David (1998). “A transformação político-econômica do capitalismo do final do século XX”. In: *Condição Pós-Moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo, Edições Loyola.
- HIRATA, Helena et alli. (1992). “Alternativas sueca, italiana e japonesa ao paradigma fordista, elementos para uma discussão do caso brasileiro”. In: *Cadernos Codeplan*, n. 1.
- HUMPREY, Jonh (1993). “Adaptando o ‘Modelo Japonês’ ao Brasil”. In: HIRATA, Helena (org.). *Sobre o Modelo Japonês: automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho*. São Paulo, EDUSP.

- LEACH, Edmund (1996). *Sistemas Políticos da Alta Birmânia: um estudo da estrutura social Kachin*. São Paulo, EDUSP.
- MUNIZ, Cátia Regina (2001). “As construções simbólicas de exclusão em uma fábrica no interior do estado de São Paulo”. In: *Humanitas*, v. 4, n. 2.
- POLLERT, Anna (1996). “‘Team Work’ on the assembly line”. In: ACKERS, P. et alli. *The new workplace and trade unionism*, London, Routledge.
- SALERNO, Mário Sergio (1993). “Modelo Japonês, Trabalho Brasileiro”. In: HIRATA, Helena (org.), *Sobre o Modelo Japonês: automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho*. São Paulo, EDUSP.
- SEGNINI, Liliana (1998). *Mulheres no trabalho bancário: difusão tecnológica, qualificação e relações de gênero*. São Paulo, EDUSP.

# DA CONSTRUÇÃO À CRISE DE IDENTIDADE DAS ONGs. NOTAS PARA UMA PESQUISA ETNOGRÁFICA

*Pedro Jaime\**

## **Introdução**

Nos anos 1970, num contexto marcado pela ditadura militar, surgiram no Brasil diversas organizações de promoção social que se contrapunham ao regime autoritário e lutavam pela construção da democracia e pela redução das injustiças sociais. Mais tarde, nos anos 1980, portanto já no bojo do processo de democratização, essas entidades reivindicaram a denominação de Organizações Não-Governamentais. Direcionando suas ações para a consolidação da democracia e a promoção da cidadania, as ONGs chegaram aos anos 1990 com uma visibilidade ampla e um reconhecimento significativo na sociedade brasileira.

Todavia, na virada do século, o termo ONG começou a apresentar sinais de desgaste, dado a sua utilização sem critérios, como sinônimo de qualquer organização privada inserida no campo da ação social. Os escândalos envolvendo a malversação de recursos públicos também contribuíram para abalar essa identificação. Surtem nesse momento diversos questionamentos que a colocam em

---

\* Mestre e Doutorando em Antropologia Social pela Unicamp. Professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

suspeita, a exemplo da provocação lançada pelo jornalista Renato Pompeu: “Afinal, o que é uma ONG?” (Pompeu, 2002).

Pensar numa resposta para essa indagação posta pelo jornalista passa por empreender uma reflexão sobre a identidade das ONGs. Nesse artigo, procuro dialogar com essa questão, retomando o processo de construção dessa identidade ONG e discutindo a crise que ela parece viver nos dias atuais, em função da encruzilhada em que tais organizações se encontram. Antes, porém, no intuito de situar teoricamente a contribuição aqui apresentada, desenvolvo na próxima seção do texto algumas considerações sobre o conceito antropológico de identidade.

### **Teoria da identidade na antropologia: uma arqueologia**

Tendo em vista a sua caracterização como um saber em permanente debate e tão pouco afeito a consensos, torna-se muito difícil apresentar um conceito antropológico sem cair na imprecisão ou em polêmicas intermináveis. Por essa razão, nessa seção pretendo apenas empreender uma espécie de arqueologia do conceito de identidade na antropologia, realizada a partir de alguns materiais recolhidos, isto é, de textos que selecionei com esta finalidade.

Segundo Ruben (1988), as origens da teoria da identidade na antropologia podem ser encontradas na Alemanha do final do século XIX e início do século XX. Nesse período, a sociedade alemã observava os desdobramentos da Revolução Burguesa de 1789 na França, com a instauração da idéia de nação. Produzindo suas obras dentro desse contexto, diversos autores, dentre os quais Hegel, Marx e Goethe, refletiram com preocupação sobre a insuficiência ou o atraso dos alemães, resultante da sua constituição como somatória de povos relativamente homogêneos, embora desprovidos de uma organização política una e de um território único e indivisível.

Ruben toma Hegel como autor paradigmático desse processo de construção da teoria da identidade a partir do momento histórico que atravessava a Alemanha. Segundo ele, nos *Écrits Politiques*, o filósofo apresentava-se preocupado pelo fato de que a relativa unidade dos povos germânicos, fundada na cultura, na língua e, especialmente, na religião, havia sido transformada por múltiplos acontecimentos. Hegel apontava então a ausência de vínculos suficientemente solidários para propiciar a agregação e a consolidação da nação na Alemanha do começo do século XIX. Estes vínculos de solidariedade que permitiam a agregação eram denominados por ele de identidade. Assim, a identidade, em sua formulação hegeliana, é levada para o interior do Estado, considerado como um todo onde se minimizam as diferenças e as desigualdades e se racionaliza uma unidade que contém a multiplicidade (Ruben, 1988).

O antropólogo ressalta que essa origem romântica e novecentista da teoria da identidade na antropologia parte de uma reflexão sobre o processo social que implica a minimização dos conflitos, das diferenças e das desigualdades. Portanto, a formulação construída nesse contexto apresenta-se para ele como uma teoria da não-contradição e da unidade (Ruben, 1988).

Essa perspectiva conservadora da teoria clássica da identidade subsiste em uma das suas primeiras formulações no século XX, também analisada por Ruben (1988). Trata-se da contribuição do cientista social norte-americano George Hebert Mead.

Mead produziu sua obra em um período difícil da história dos Estados Unidos, no momento da sua consolidação. Nessa época, múltiplos grupos migratórios, provenientes dos mais diversos horizontes étnicos, ingressam numa sociedade já portadora de organização política única e desenvolvem uma forte estratificação em classes sociais. Dessa forma, ao contrário de Hegel na Alemanha do século XIX, Mead se defronta com a ausência de uma unidade de cultura, língua e religião. Em verdade o que ele observa é a coexistência de uma multiplicidade de formas sociais em uma mesma territorialidade e um mesmo Estado (Ruben, 1988).

Pensando na resolução desse impasse, Mead formula o conceito de *outro generalizado*, isto é, sistemas de atitudes que são semelhantes para todos os membros da sociedade, viabilizando a sua integração por meio de uma relação comum de identidade. Portanto, a teoria formulada por Mead ressalta a importância do *outro* na construção da identidade, algo que será retomado nas diferentes abordagens da antropologia moderna. Todavia, como bem destaca Ruben (1988), o *outro* em Mead é o próximo que, embora diferente, é necessário para a constituição de uma sociedade unida.

No decorrer do seu itinerário histórico, a teoria da identidade na antropologia passou a remeter esse *outro* ao distante, situado além dos limites do grupo. Em um artigo posterior, Ruben (1992) remonta a trajetória do conceito de identidade na moderna antropologia social, ou seja, na produção de antropólogos que refletiram sobre o tema a partir da 2ª Guerra Mundial.

Ruben aborda, sobretudo, a questão da identidade nas teorias estruturalistas de Lévi-Strauss. Ele ressalta inicialmente que o mestre francês produziu sua obra entre os anos 1950 e 1970, em um contexto histórico marcado pela sobrevivência das sociedades tradicionais, apesar da violência representada pela colonização. A despeito do vaticínio dado pelas teorias dominantes na época, que sinalizavam para o desaparecimento das sociedades “primitivas”, aculturadas e diluídas que seriam no encontro em condições de desigualdade com o Ocidente, pôde-se constatar a permanência de muitas dessas formações sociais.

É dentro desse quadro histórico que podemos entender, ressalta Ruben (1992), a posição de Lévi-Strauss, para quem há em cada sociedade humana elementos estáveis, dimensões irredutíveis, que, especialmente escolhidas por elas de forma arbitrária, permitem compreendê-la e individualizá-la no concerto da diversidade social, assinalando sua oposição em relação às demais, portadoras de outras marcas distintivas. Em uma passagem de *O olhar distanciado*, Lévi-Strauss (1986: 152) é explícito a esse respeito, ao afirmar

que “*cada cultura constitui em traços distintivos somente alguns aspectos do seu meio ambiente natural, mas não há quem possa prever quais, nem para que fins*”. Vale destacar que para Lévi-Strauss (1970), muito freqüentemente são os aspectos mais fluidos e mais fugidios de uma cultura que dão acesso a sua estrutura, o que explica a atenção apaixonada e quase obsessiva que os antropólogos conferem ao detalhe.

Ruben (1988 e 1992) observa ainda que, da perspectiva estruturalista, esta dimensão irreduzível é a própria condição de existência da sociedade, aquilo que a torna, ao mesmo tempo, única e permanentemente idêntica a si mesma. Em outras palavras, não haveria possibilidade de agregação social se esta dimensão estivesse ausente.

Uma outra contribuição decisiva para a construção do conceito de identidade na antropologia moderna é apresentada por Fredrik Barth. O antropólogo norueguês formula nos anos 1960 uma teoria sobre os grupos étnicos que é mais tarde extrapolada, no campo da antropologia, para a compreensão das identidades sociais.

Ao formular a sua teoria dos grupos étnicos, Barth (1969) procura deslocar o foco da investigação da história e da constituição interna de grupos distintos, para as fronteiras construídas por eles. O grupo étnico em Barth é formado por um conjunto de membros que se identifica e é identificado por outros como constituindo uma categoria que se diferencia de outras categorias do mesmo tipo.

Apesar de partir de um referencial teórico próprio à corrente americana da ecologia cultural, Barth parece se aproximar do estruturalismo de Lévi-Strauss. Essa aproximação pode ser observada quando ele afirma que os grupos escolhem e exibem sinais ou signos manifestos para demonstrar a sua identidade, tais como o vestuário, a língua, a moradia, ou o estilo de vida em geral, não sendo possível, contudo, prever que traços serão realçados e tornados relevantes para os atores.



Todavia, conforme afirmado acima, em Barth o eixo central da pesquisa é a fronteira étnica que define o grupo e não a matéria cultural que ela abrange. Em outras palavras, Barth estava menos preocupado com uma essência que definisse o que é ser membro de um grupo, do que com o movimento de demarcação de fronteiras simbólicas entre os grupos, que podem ou não ter contrapartidas territoriais.

Resumindo a sua contribuição poderíamos dizer que, entendendo a identidade étnica como um processo de auto-atribuição e atribuição pelos outros, Barth foi responsável pela concepção de identidade que hoje é tomada como ponto de partida obrigatório na discussão antropológica sobre o tema. Este ponto pode ser sintetizado no seguinte enunciado: um conjunto de características partilhadas pelos membros de um grupo, que permitem um processo de identificação das pessoas no interior do grupo e de diferenciação com relação aos outros grupos. Desta perspectiva, a identidade está relacionada com a forma pela qual os indivíduos localizam a si mesmos e são percebidos pelos outros como pertencentes a determinadas categorias dentro de um sistema de classificação social.

Partindo da abordagem desenvolvida por Fredrik Barth, procurando integrá-la com o estruturalismo de Lévi-Strauss, o antropólogo brasileiro Roberto Cardoso de Oliveira também apresentou uma contribuição importante à discussão antropológica sobre a identidade. A contribuição de Cardoso de Oliveira, apresentada, sobretudo, no livro *Identidade, Etnia e Estrutura Social* resulta do projeto Estudo das Áreas de Fricção Interétnica no Brasil, iniciado em 1962 com patrocínio do Centro Latino Americano de Pesquisa em Ciências Sociais (UNESCO), e cujo ponto de partida, como afirma o autor, era “*a crítica a todo e qualquer culturalismo, particularmente às teorias da aculturação*” (Cardoso de Oliveira, 1976: XVI).

A partir das suas pesquisas sobre relações interétnicas no contexto do contato cultural dos índios com a sociedade nacional,

quando enfocou principalmente os casos das tribos Terêna e Tukúna, Cardoso de Oliveira formula o conceito de identidade contrastiva. Esta implica a afirmação do *nós* diante dos *outros*, como se os membros de um grupo se representassem inequivocamente semelhantes entre si enquanto diferentes dos pertencentes a outros grupos de referência, numa realização contínua de um jogo dialético. Quando uma pessoa ou um grupo social se afirma como tal, ressalta o professor Roberto, o faz como meio de diferenciação em relação a alguma pessoa ou grupo com que se defronta. A identidade se constrói, portanto, por oposição. Ela não se afirma isoladamente.

Também partindo do trabalho pioneiro de Barth e inserindo-se no paradigma estruturalista então dominante na antropologia brasileira, Manuela Carneiro da Cunha prestou uma importante contribuição à construção da teoria da identidade. Suas reflexões baseiam-se nos estudos sobre etnicidade realizados no final dos anos 1970 e início dos anos 1980, tomando como referentes empíricos grupos indígenas, como os Krahó do norte de Goiás, e os ex-escravos repatriados do Brasil para a África após a abolição. Tal como aconteceu com a obra de Roberto Cardoso de Oliveira, as idéias de Manuela Carneiro da Cunha foram apropriadas para pensar as identidades em diferentes universos etnográficos.

O seu ponto de partida é a centralidade no processo de construção da identidade étnica da demarcação de fronteiras pelos membros de um grupo a partir de traços culturais que funcionam como sinais diacríticos, garantindo a sua distinção em relação a um *outro*. Todavia, destaca que os elementos do repertório cultural do grupo que serão selecionados para estabelecer essas margens permanecem no nível da indeterminação, pois dependem dos outros grupos em presença na sociedade mais ampla com os quais este poderá se contrapor e organizar um sistema (Carneiro da Cunha, 1987).

Apesar de reconhecer o caráter imprevisível da escolha das dimensões do repertório cultural que serão configurados como mar-

cadores distintivos de um grupo étnico, Manuela Carneiro da Cunha afirma, com base em Lévi-Strauss, que este não é, todavia, um processo arbitrário. Ela admite que a cultura não deve ser vista como um conjunto de significados ontológicos e determinantes, mas como um acervo ao qual se recorre para escolher sinais diacríticos, em um movimento que implica a reelaboração da cultura e a ressignificação dos traços culturais. Todavia, afirma que, ao fim e ao cabo, a cultura, entendida como esse acervo ao qual sempre se recorre, é a dimensão residual a partir da qual se constrói a identidade étnica. A antropóloga retoma assim a questão do irreduzível posta por Lévi-Strauss, conforme sinalizou Ruben (1997).

Essa procura das dimensões irreduzíveis que conferem identidade aos grupos sociais, que é própria da abordagem estruturalista, marcou o percurso histórico da teoria da identidade na antropologia. Entretanto, tal perspectiva tem sido desestabilizada nos últimos anos. Tal desestabilização pode ser explicada por pelo menos dois aspectos inter-relacionados.

De um lado, por uma razão empírica. Os anos 1990 assistiram a intensificação do processo de globalização resultante, especialmente, do barateamento dos custos de transportes e do desenvolvimento sem precedentes das novas tecnologias da informação e da comunicação. Com isto, houve uma aceleração dos fluxos transnacionais de informações, conhecimentos, recursos financeiros, mercadorias e pessoas. Esse contexto possibilitou a construção de novas identidades, configuradas de forma sincrética a partir da hibridação de repertórios culturais distintos e já denominadas de *hyphenated identities*.

Por outro lado, temos presenciado a emergência, desde os anos 1980 no âmbito das ciências sociais, de abordagens teóricas que advogam o retorno do ator, a capacidade de agência dos sujeitos sociais, a margem de autonomia que sempre resta aos indivíduos apesar dos constrangimentos estruturais.

Esses dois aspectos, um externo e outro interno à produção da teoria antropológica, parecem explicar novas formas de compreen-

der a construção das identidades sociais. Stuart Hall, jamaicano radicado na Inglaterra, sintetiza bem a emergência do novo paradigma. Ainda que não seja antropólogo, situando-se antes no campo por definição interdisciplinar dos estudos culturais, recupero a seguir as idéias desse autor dado à repercussão que ganharam na antropologia. Escrevendo sua obra no marco histórico pós-colonial, Hall está preocupado com a reconstrução das identidades dos sujeitos que, em função da diáspora, deixaram seus países para viver em outros contextos sociais, sendo obrigados a negociar como pelo menos dois repertórios culturais.

Para Hall (1992, 1994 e 1996), não se deve tomar a identidade como um fato consumado. Ele destaca que não podemos falar por muito tempo, com exatidão, sobre uma experiência, uma identidade, sem admitir a existência de rupturas e discontinuidades. A identidade não é algo que já existe de uma vez e para sempre, transcendendo a lugar, tempo, cultura e história, mas, como tudo que é histórico, sofre transformações constantes. Longe de ser uma essência fixa que se mantém imutável e que deve ser descoberta em algum lugar do passado, está sujeita ao contínuo jogo da história, da cultura e do poder. Ela deve ser pensada como uma produção que nunca se completa, que está sempre em processo. Dessa perspectiva remete tanto à questão do *ser*, quanto do *tornar-se*. Pertence tanto ao passado, quanto ao futuro, uma vez que pode ser sempre reivindicada ou abandonada.

Hall entende a identidade como uma política de posição, jogos complexos que envolvem posicionamentos e reposicionamentos. Aqui devemos lembrar que muitos dos autores resenhados anteriormente, escrevendo muitos anos antes, já sinalizavam para essa característica do processo de construção das identidades. Barth (1969), analisando a questão do contato entre grupos étnicos colocados em situações de desigualdade, afirma que estratégias são abertas aos agentes e que as escolhas possuem implicações. Cardoso de Oliveira (1976) fala da manipulação da identidade étnica em situações de ambigüidade, quando se abrem diante do indivíduo ou

do grupo alternativas que são selecionadas a partir de critérios de ganhos e perdas. Carneiro da Cunha (1987: 101) também ressalta o caráter de manipulação do repertório cultural para a construção da identidade, quando afirma que: “*não se levam para a diáspora todos os seus pertences. Manda-se buscar o que é operativo para servir ao contraste*”.

Contudo, nesses autores o jogo de posicionamento que configura a identidade parece restringir-se a relação estabelecida entre os grupos em oposição. Já em Hall (1994), tal jogo não pode ser representado pela simples oposição eles/nós. Sua complexidade ultrapassa essa estrutura binária de representação. Assim, se as identidades são por vezes categoriais mutuamente excludentes, elas podem ser também pontos diferenciais numa escala corrediça. Ademais, as identidades para Hall estão longe de ser monolíticas. Elas são celebrações móveis, permitindo que um mesmo indivíduo assuma identificações distintas em diferentes contextos relacionais.

Tendo empreendido uma espécie de arqueologia do conceito de identidade na antropologia, cabe apresentar o “objeto” construído a partir dos materiais recolhidos. Assim, antes de passar para as próximas seções do texto, dedicadas à discussão sobre a identidade das ONGs, sugiro abaixo uma síntese que reúne alguns pontos que, talvez, representem consensos sobre os processos de construção das identidades para a teoria antropológica contemporânea.

1) As identidades possuem um caráter de adscrição. É membro de um determinado grupo social quem assim se considera e assim é considerado. Em outras palavras, a construção da identidade implica na auto-atribuição e na atribuição pelos outros de uma determinada representação. Ela permite um sentido de coesão no interior do grupo e de diferenciação em relação aos outros grupos.

2) As identidades são construções relacionais, jogos de espelho, ou seja, nos vemos através dos outros. Como bem destaca Hall (1996), isso implica o reconhecimento radicalmente perturbador de que é apenas por meio da relação com o *outro*, da relação com aquilo que não é, com aquilo que falta e que, portanto, é o exterior

constitutivo, que a identidade pode ser construída. Portanto, identidade e diferença/alteridade são duas faces de uma mesma moeda.

3) Essa relação eu/*outro*, ou nós/eles, é atravessada por estruturas de poder. Decorre daí que podemos pensar, com Hall, as identidades como práticas discursivas em um campo político, isto é, narrativas que um sujeito constrói sobre si próprio ou sobre o *outro*. Mas, cabe estar atento para questões complexas, tais como: a) quem detém o poder de narrar essa identidade e torná-la aceita? b) que contra-narrativas são construídas visando subverter e operar um descentramento em relação às narrativas “oficiais” sobre determinadas identidades?

4) É preciso ter mente o caráter manipulativo das identidades. Não sendo essências fixas, elas são acionadas estrategicamente pelos atores sociais em função de interesses materiais e simbólicos específicos. São ocultadas, negadas ou reivindicadas. Em uma palavra, as identidades são negociadas.

5) Para entender esses jogos de posicionamento, ou seja, a política das identidades, é fundamental situá-los no quadro da sociedade envolvente, nos contextos local, regional, nacional e transnacional. Quanto a esse aspecto, lembremos da advertência de Roberto Cardoso de Oliveira, que ressaltava de forma imperiosa que nenhum estudo sobre identidade pode ser cabalmente realizado sem referência expressa às condições de existência geradoras da identidade focalizada, sob pena do pesquisador incorrer no risco de trabalhar com um objeto “solto no ar”.

A partir dessa síntese podemos compreender melhor a advertência de Couche (1999), para quem, se admitirmos que a identidade é uma construção social, a questão importante que se coloca para a antropologia não é desvendar quem é “verdadeiramente” membro de um determinado grupo social, mas analisar quem, por que, como, em que contexto, com quais interesses, reivindica, mantém ou questiona determinada identidade. É justamente essa trilha que pretendo seguir para analisar a identidade das ONGs.

## **A construção da identidade das ONGs**

As observações que seguem sobre o processo histórico de construção da identidade das ONGs são baseadas sobretudo nos trabalhos de Landim (1998 e 2002). Essa autora possui a grande vantagem de jogar bem com duas identidades, falando com méritos a partir de dois lugares distintos: o de militante engajada há muitos anos no campo da ação social no Brasil e o de antropóloga que empreendeu diversas pesquisas sobre as organizações não-governamentais, inclusive a sua tese de doutoramento, defendida no final dos anos 1980 no Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social do Museu Nacional da UFRJ.

Conforme destaca Landim (1998), certamente nem todas as ONGs se reconhecerão na história descrita a seguir. Muitas delas, inclusive, surgiram após o período coberto pela narrativa. Ademais, como bem ressalta Teixeira (2003), as ONGs formam um campo diferenciado, no qual coexistem entidades diversas, portadoras de projetos políticos distintos. Nesse sentido, pode-se dizer que existem margens para que as diferentes ONGs estabeleçam negociações singulares com essa identidade, a partir das suas “*várias histórias*” (Teixeira, 2003: 24). Reconhecendo toda essa complexidade, nessa seção do texto fiz a opção por apresentar essa história das ONGs, por duas razões principais. Em primeiro lugar, porque, na medida em que remonta o acionamento dessa categoria nominativa por um conjunto de organizações, essa história permitiu a outras entidades, surgidas mais recentemente, nos anos 1990, se auto-identificarem como ONGs. Em segundo lugar, por acreditar que são as organizações que fizeram parte da sua construção ou que se reconhecem nela, isto é, as ONGs mais progressistas, que têm assumido um papel de protagonistas na discussão crítica sobre essa identidade.

Segundo Landim, o marco histórico de surgimento das ONGs no Brasil pode ser situado no início dos anos 70, em um contexto caracterizado pelo autoritarismo do regime militar e pela busca de

novos ideários e práticas autônomas em relação ao Estado. Nesse momento já se espalhavam pelo país entidades que se dedicavam ao que então se denominava educação de base, educação popular, ou ainda promoção social.

A criação dessas entidades esteve fortemente ligada às organizações eclesiais, por pelo menos duas razões básicas. A primeira é que os sujeitos que nelas atuavam possuíam uma trajetória de militância religiosa, originários que eram da Ação Católica, da Juventude Estudantil Católica, da Juventude Universitária Católica e dos Movimentos de Educação de Base. A segunda razão é que a Igreja, que vinha da realização do Concílio do Vaticano II entre 1958 e 1963, e, sobretudo, do Concílio Episcopal Latino-Americano, realizado em Medellín em 1968, que marcaram a sua opção preferencial pelos pobres, as apoiou de diferentes formas. A concessão de espaço físico em suas instalações foi uma das formas. Outra se refere à abertura dos contatos que já possuíam com os setores populares, em função dos trabalhos das paróquias e pastorais espalhadas pelo país. Mesmo que ainda não existisse nesse período, início dos anos 1970, as Comunidades Eclesiais de Base, o trabalho era realizado sob a proteção de padres e bispos progressistas. Uma terceira forma de apoio remete aos financiamentos concedidos pelas suas agências internacionais, como a francesa Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement, a suíça Développement et Paix, ou a alemã Misereor.

Além das referências à militância católica, é comum na trajetória dos que integraram essas entidades, então conhecidas como Centros de Educação de Base, apontamentos a pertencimentos anteriores, dentre outros, a organizações e movimentos como a Ação Popular, os Centros Populares de Cultura da União Nacional dos Estudantes e o Programa Nacional de Alfabetização do Ministério da Educação, no pré-64. Resultam daí que os embasamentos mais explícitos que norteavam as ações dos centros eram encontrados em Paulo Freire e, neste momento ainda secundariamente, no marxismo.



Portanto, estes centros se formam a partir da mobilização de pessoas que vinham criando, ainda que a partir de ideários distintos, seja o assistencial cristão, seja o desenvolvimentista, seja o humanista, habilidades e competências para o trabalho que ficou conhecido como educação de base, isto é, práticas de cunho educativo que implicavam contato direto e permanente com os setores populares. Era gente do campo da educação do pré-64, religiosos ou não, que ficara pelo país, assim como uma nova geração de agentes cristãos ligados a alas da esquerda da Igreja, no processo de consolidação da Teologia da Libertação. As habilidades que desenvolveram eram marcadas pela disposição para transitar em meios sociais diversos dos da sua origem, assim como por um forte sentido pragmático, dirigido à execução de projetos.

Todavia, não havia entre esses educadores de base a representação de pertencimento a um universo particular. A afirmação de uma identidade institucional não se constituía como questão nesse período. Ao contrário, era uma anti-questão, uma vez que os centros dos quais faziam parte eram pensados como existindo a serviço dos setores dominados da população e cultivavam uma certa invisibilidade social. Como então, dentro desse contexto, poderia se construir uma identidade ONG?

Essa identidade foi sendo constituída em função de um conjunto complexo de circunstâncias. Nesse período, a despeito da ditadura, estava se fortalecendo no país um amplo e diversificado campo de associações. Dentro desse leque, podemos citar pelo menos duas categoriais que possuíam fronteiras simbólicas como os centros de educação de base e promoção social que estavam se firmando. De um lado, as organizações filantrópicas ou de assistência social, que já possuíam uma presença no campo da ação social há muitos anos. A prestação de serviços a grupos vulneráveis aproximava os centros dessas entidades. Por outro lado, a atuação política estabelecia continuidades entre os centros e as organizações representativas, como sindicatos e associações de moradores. Seria necessário então se diferenciar.

Assim, os centros advogaram uma nova perspectiva, a partir da qual a ação comunitária, empreendida de costas para o Estado e nas bases da sociedade, deveria estar atrelada à criação de autonomia e contra-poderes. Dessa forma foram estabelecendo distinções com relação a outros atores.

Por um lado, em relação ao campo da assistência privada tradicional, visto como gerador de dependências e como parceiro antigo do Estado. Por outro lado, com relação à Igreja, ainda que mantendo as alianças de origem. Ademais, demarcaram também uma diferenciação do universo acadêmico. Segundo as crenças da época, tratava-se de produzir, em contato direto com os grupos populares, um novo tipo de intelectual: o intelectual comprometido, definido por oposição ao acadêmico hermético, pedante, situado na torre de marfim.

No final dos anos 1970, outros sujeitos vieram ao encontro dos educadores populares nos centros de promoção social, que se multiplicavam. Eram os egressos de organizações e movimentos marxistas, extintos ou em crise, gente que passara por perseguições, pela prisão ou pela clandestinidade, ex-quadros dos movimentos estudantis dos anos 1960, que, em virtude do abrandamento da violência do regime militar, retomavam ativismos e carreiras interrompidas por força das circunstâncias.

Eles trazem novas competências para os centros. Foram treinados na atuação política, conheciam a história dos grupos políticos e das correntes marxistas e tinham disposição para uma atuação militante. Suas qualificações possuem um significado importante dado ao fato de que nesse momento, na virada dos anos 1970 para os anos 1980, essas entidades direcionavam seus esforços para uma atuação próxima de movimentos sociais que cresciam no Brasil, tais como o movimento sindical urbano e rural, as lutas pela reforma agrária empreendidas no interior do país, assim como as lutas pela moradia, originadas na periferia dos grandes centros urbanos. Nesse período, muitas dessas organizações passaram inclusive a se reconhecer como centros de assessoria e apoio aos movimentos sociais.

No mesmo período também chegaram ao centro pessoas vindas das universidades, dentre os quais se destacavam sociólogos e antropólogos. Estes possuíam suas competências específicas: embasamento teórico e habilidade para o trabalho de pesquisa participante que se fazia nessas entidades. Os centros foram então arregimentando diferentes quadros, de acordo com seus objetivos prioritários.

O leque de novos atores que buscaram nos centros espaços de ativismo político e campo de atuação profissional completa-se com a volta dos exilados em 1979, em virtude da Lei de Anistia, promulgada neste ano. São os mesmos personagens já descritos anteriormente: cristãos, marxistas, intelectuais, educadores de base, sobretudo ativistas políticos que foram atingidos pela ditadura. Do exterior traziam qualificações acadêmicas, adquiridas em cursos de pós-graduação, e uma rede de relações sociais e ligações políticas tecida no prolongamento da militância em outras terras.

Ademais, e o que foi decisivo para a ocupação de posições de prestígio nos centros, haviam estabelecido relações de confiança com agências de cooperação internacional, que tinham sido responsáveis por importantes apoios recebidos no refúgio, ou até mesmo se constituído em fonte de empregos. Quanto a esse aspecto, importava não só o capital de relacionamento com esses financiadores, como também o maior domínio do seu funcionamento em diferentes países: sua natureza, seus papéis e possibilidades, suas políticas internas e externas, a complexidade das forças sociais em jogo na sua atuação.

Segundo Landim (1998), em uma feliz expressão, vários desses atores *chegaram com ONGs na mala*, como foi o caso, citado por ela, da criação do Instituto Brasileiro de Análise Social e Econômica (IBASE) por Herbert de Souza, o Betinho, que havia voltado do exílio com idéias e contatos internacionais prontos para fundar uma entidade com objetivos, àquela altura, heterodoxos. Ao invés de uma ação diretamente ligada ao cotidiano das bases, propunha o acompanhamento de políticas governamentais, com disseminação das informações para os meios populares.

Para além das distinções já estabelecidas com relação às tradicionais entidades de assistência social, à Igreja e à universidade, uma nova fronteira precisava ser demarcada para a definição de uma identidade própria. Tratava-se da relação com os movimentos sociais. O envolvimento dos centros com o campo dos movimentos sociais, e com os partidos políticos aí presentes, contribuiu para sua afirmação na cena pública brasileira, na esteira do processo de democratização que se dava no início dos anos 1980. Entretanto, havia um risco, percebido pelos membros dos centros, de perderem a sua especificidade, o seu papel próprio, distinto dos movimentos e dos outros espaços de militância política ou partidária.

Por essa razão, sem deixar de se identificar com determinado pólo do campo político de oposição, nem cortar suas ligações com os movimentos sociais, os centros investiram na construção de uma autonomia em relação a eles. Nesse movimento, realizaram o que mais tarde seria considerado um afastamento com relação as suas bases. Todavia, o certo é que, com essa operação, os centros de educação popular e promoção social, que vinham sendo criados desde os últimos anos da década de 1960, e haviam construído progressivamente sua autonomia como espécies particulares de agentes do campo da ação social, concluíam a edificação das bases para a definição de uma identidade própria.

Assim, em meados dos anos 1980, completa-se o processo de remodelação da auto-percepção dessas organizações. Contribuiu significativamente nesse processo a descoberta dessas entidades pelos organismos multilaterais, como o Banco Mundial, que intensificaram nesse período programas em colaboração com entidades dessa natureza, tendo como justificativa a sua confiabilidade e eficácia, que se realçavam mais em contraste com a corrupção que caracteriza a atuação dos governos em diversos países periféricos. Fernandes (1994) destaca, inclusive, que a denominação organização não-governamental provém da terminologia utilizada pelo Sistema das Nações Unidas.

De acordo com Landim (1998) a idéia de adotar o termo ONG surgiu no Encontro Nacional de Centros de Promoção Brasileiros, realizado no Rio de Janeiro em 1986. Nesse evento estavam presentes diretores de 30 entidades das várias regiões do país. Eles se reuniram para a discussão de uma pauta inédita até então. Emergia a questão da identidade institucional, para além das especificidades de temas e linhas de ação de cada organização.

Durante três dias foram debatidas denominações possíveis para se auto-designar coletivamente. Apesar das desvantagens que uma definição pela negação trazia, o termo organização não-governamental terminou sendo escolhido e apropriado pela sua condição estratégica. A fala de um dos participantes desse evento, extraída de Landim (1998: 48) e transcrita abaixo, é bastante reveladora nesse sentido.

*“E a partir de certo momento, em que essas entidades estavam inclusive sendo descobertas pelos organismos de cooperação multilateral, nós optamos por travar uma luta política no campo internacionalizado em que éramos definidos como ONGs. Adotamos então esse nome, antes que algum aventureiro o fizesse”.*

Assim, nesse jogo de espelhos, que envolve a auto-atribuição e a atribuição pelos outros, a identidade ONG fez a sua aparição no Brasil. O termo passou a ser usado então para designar organizações que, embora variadas e atuando em campos diversos, como meio ambiente, educação, saúde, gênero, relações raciais, etc., ocupavam posições análogas no campo político e social e possuíam características comuns: a) estavam ligadas aos movimentos sociais compostos por setores subalternos da população, entre os quais desenvolviam suas atividades; b) orientavam-se pelo mesmo ideário, relacionado à democracia, cidadania e justiça social; c) possuíam a fórmula projeto como mediação para suas atividades; d) inseriam-se em redes internacionalizadas de agências de cooperação, que representavam, além de importante capital político, fon-

te de financiamento, garantindo sua existência e autonomia na sociedade brasileira.

A quase totalidade de organizações presentes no evento, com razoável capacidade de convocação em suas regiões, voltou para as bases locais com a idéia de que uma nova era se anunciava, com novos padrões de existência e reconhecimento de suas entidades. Em pouco tempo, no espaço de uma década, entre meados dos anos 1980 e a metade dos anos 1990, essa expressão importada passou a fazer sentido e a ter visibilidade na cena nacional.

Para esse reconhecimento, alguns fatores foram decisivos. Entre eles, Landim destaca três. Inicialmente, um grande encontro internacional promovido, em 1991, no Rio de Janeiro, pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), com participação das ONGs brasileiras. Um evento de mais peso foi a United Nations Conference for Economic Development (UNCED), também realizada no Rio de Janeiro e mais conhecida como ECO 92. Durante a realização da Conferência, as ONGs montaram uma enorme reunião internacional paralela e mereceram grande atenção da mídia. A antropóloga destaca ainda a fundação, em 1991, da Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais (ABONG). Com sede em São Paulo, essa entidade se constituiu em uma rede de ONGs espalhadas pelo Brasil, articulando hoje cerca de 270 filiadas.

Finalizando essa seção, destacaria que a partir de meados dos anos 1980 e, sobretudo, nos anos 1990, as ONGs foram celebradas como alternativas às práticas institucionais características das universidades, igrejas e partidos políticos (Fernandes, 1985), espaços de criação da utopia democrática (Souza, 1992), ou mesmo um “lugar” de onde não podia falar nem o Estado, nem a academia, mas apenas uma nova experiência militante (Oliveira, 1997). Elas chegaram aos anos 1990 com um forte e enraizado capital de relações construído na sociedade brasileira, além de serem detentoras de um nome com grande valor no mercado de bens simbólicos (Landim, 2002).

Contudo, na virada do século a denominação ONG começou a apresentar sinais de desgaste, dado ao seu uso corrente, generalizado e indiscriminado, como sinônimo de qualquer organização privada voltada para a ação social (Landim, 2002). Os escândalos envolvendo a malversação de recursos públicos, cujo último, e de grande repercussão, envolveu o Instituto Ágora, de Brasília-DF, contribuíram para abalar essa identificação.

Isso parece ter levado as ONGs a vivenciarem uma crise de identidade. O que mudou? Como explicar essa passagem de uma identidade que chegou aos anos 1990 com uma certa solidez, para os questionamentos que ela vem sofrendo nos últimos anos? Para pensar essas questões é necessário relacioná-las com as mudanças no contexto sócio-político brasileiro desde meados dos anos 1980, o que será feito na próxima seção.

## **Da construção à crise de identidade**

Desde o ano de 1985 temos vivido no Brasil um processo de democratização, após vinte anos de ditadura militar. Esse processo reflete e refrata o fortalecimento de um conjunto de movimentos sociais, articulados no período da ditadura, na luta contra o Estado autoritário (Dagnino, 1994 e 2002; Carvalho, 2002). Nesse mesmo período, a eleição de Fernando Collor à presidência da república, em 1989, marcou a adesão do país aos programas de ajuste estrutural empreendidos sob a égide do neoliberalismo e voltados para a estabilidade monetária e a redução do déficit fiscal (Dagnino, 2002 e Sader, 2003). No que se refere às políticas sociais, tais ajustes ocasionaram uma redução dos gastos públicos com bem-estar (Carvalho, 2002; Paoli, 2003 e Sader, 2003).

A adesão do Brasil aos programas de ajuste estrutural aconteceu num momento em que o neoliberalismo assumiu um caráter predominante como modelo de política econômica adotado em diversos países do mundo (Anderson, 1995; Sader, 2003). Essa pre-

dominância pode ser explicada, sumariamente, por duas razões, uma de ordem econômica e outra de natureza política.

No que se refere ao contexto econômico, pode-se afirmar que a construção da predominância neoliberal se dá a partir dos anos 1970, num quadro marcado por um ciclo recessivo do capitalismo mundial. Desde 1973, com o primeiro choque do petróleo, o capitalismo internacional vem combinando baixas taxas de crescimento com altas taxas de inflação. É a partir desse momento que presenciamos a crise do modelo de desenvolvimento econômico fordista, caracterizado, dentre outras coisas, pela edificação do Estrado do Bem-Estar Social (Lipietz, 1991; Anderson, 1995; Sader, 2003).

Durante a sua vigência nos chamados “trinta anos gloriosos” ou “idade de ouro”, entre o fim da segunda grande guerra e o início da década de 1970, o fordismo funcionou bem (Lipietz, 1991). Mas, a partir da entrada do capitalismo em um ciclo recessivo, ganharam terreno em diversos países do mundo as idéias econômicas propagadas, dentre outros, por Friedrich Hayek e Milton Friedman que, já desde a década de 1940, apontavam o que consideravam os perigos de qualquer regulação do mercado por parte do Estado (Anderson, 1995).

Quanto ao plano político, a predominância das idéias neoliberais foi possível graças à crise do chamado campo socialista, com o declínio do socialismo real (Sader, 2003). Como bem destaca Sachs (1999), após a queda do muro de Berlim e o desaparecimento da União Soviética, o crescimento do princípio do mercado nos levou a uma situação tal como se o mundo estivesse retrocedendo ao período anterior a 1929, colocando em suspenso o pacto fordista e o consenso Keynesiano.

Vale destacar que no caso do Brasil a adoção do programa de ajuste neoliberal se dá em um quadro mais complexo. No país, o modelo de desenvolvimento econômico fordista não se implantou em sua totalidade. A industrialização pautada por um modelo de organização do trabalho taylorista aconteceu tardiamente, sobretudo a partir dos anos 1950; nunca existiu um mercado consumidor



de massas, resultante do repasse dos ganhos de produtividade para os trabalhadores com a conseqüente ampliação do seu poder de compra; nem tampouco um Estado-Providência que garantisse as necessidades fundamentais dos indivíduos, pilares básicos do compromisso fordista. Por essa razão, Lipietz (1988) considera o Brasil como um caso de fordismo incompleto ou periférico e Santos (1999) ressalta que, entre nós, o Estado desenvolvimentista prevaleceu ao pacto fordista. Diante desse quadro, as políticas neoliberais resultaram na ampliação de desigualdades historicamente produzidas.

Esse duplo acontecimento que caracteriza a sociedade brasileira a partir da segunda metade dos anos 1980, o processo de democratização e a adesão ao programa neoliberal, revelou a existência no país de diferentes projetos políticos que, apesar de matizes, podem ser agrupados em dois grandes blocos (Dagnino, 2002). De um lado, um projeto democratizante e participatório, cujas características principais são a luta pelo fortalecimento da democracia direta e a busca de novos mecanismos de articulação desta com a democracia representativa, visando em última instância o controle social do Estado pelos cidadãos, ou, como pretende Santos (1999), a reinvenção solidária e participativa do Estado.

De outro lado, um projeto neoliberal, que aponta para a crise fiscal do Estado, ou seja, sua incapacidade de fazer face aos gastos públicos, defendendo a idéia de um Estado Mínimo, que se ausenta progressivamente de seu papel de garantidor de direitos e de formulador de políticas públicas universais, transferindo para a sociedade, chamada a adotar uma postura de responsabilidade social, o enfrentamento de graves problemas que assolam o país.

É curioso observar, como faz Dagnino (2002), que tanto o projeto político democratizante, quanto o neoliberal, requerem uma sociedade civil ativa e propositiva, mesmo que essas qualidades possuam significados distintos no interior de cada um deles. A valorização da sociedade civil em ambos os projetos se faz inclusive utilizando-se um mesmo conjunto de conceitos, a exemplo de cida-

dania e participação, configurando assim o que Dagnino (2002) considera uma *confluência perversa* e Sader (2003) *coincidências perigosas*.

No que se refere à cidadania, Dagnino (1994) e Carvalho (2002) apontam a voga que essa palavra assumiu na sociedade brasileira a partir da década de 1980. Para Carvalho (2002), desde o fim da ditadura militar, políticos, jornalistas, intelectuais, líderes sindicais, dirigentes de associações, todos a adotaram. Dagnino (1994), por sua vez, ressalta que não há uma essência única imanente ao conceito de cidadania, existindo antes várias apropriações dessa noção, em função dos diferentes projetos políticos existentes no interior da sociedade. Para ela, há uma disputa histórica pela fixação do seu significado e dos seus limites. Por um lado, isto exige do estudioso cuidado especial na utilização do conceito. Por outro lado, há uma grande riqueza nesse processo, uma vez que, como bem destacou Bakhtin (1995), o signo, quando subtraído das tensões da luta social, debilita-se infalivelmente, degenerando em alegoria, tornando-se objeto de estudo dos filólogos, deixando de ser um instrumento racional e vivo para a sociedade.

Essa confluência perversa apresentou um efeito direto sobre as ONGs. Elas entraram em uma encruzilhada, passando a viver uma crise e sendo obrigadas a renegociar com sua identidade. Surgiram, de vários setores da sociedade, de jornalistas a intelectuais, reflexões que buscam a desconstrução ou reelaboração dessa identidade. Emir Sader, por exemplo, coloca a questão: “ONGs ou movimentos civis?” (Sader, 2003b), ao passo em que Francisco de Oliveira lança a pergunta: “Para onde vão as ONGs da democratização?” (Oliveira, 2002).

A crise de identidade das ONGs parece ser reconhecida, seja por intelectuais que, falando da perspectiva acadêmica, tem empreendido reflexões a respeito da trajetória dessas organizações, seja por militantes que possuem destacada posição no campo da ação social, representando espécies de intelectuais orgânicos do movimento. Assim, o sociólogo Francisco de Oliveira afirma que as

ONGs têm se perguntado insistentemente pelas suas identidades, para não ficarem confundidas em uma imersão indiferenciada. Para ele, a pergunta que essas organizações parecem se colocar atualmente é: “*onde nos desviamos de nossas orientações fundadoras, da antiga militância e da utopia?*” (Oliveira, 2002: 57).

Já o antropólogo Eduardo Ballón, presidente da Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción (ALOP) e membro da ONG peruana Desco, inicialmente de forma hesitante, fala do que “*posivelmente*” tenha sido a crise de rumos das organizações não-governamentais da América Latina. Posteriormente, parece reconhecer essa crise quando, corroborando a história que recuperamos na seção anterior, afirma que parte importante das ONGs latino-americanas nasceu, na década de 1970 e início dos anos 1980, no contexto dos processos de mobilização e luta dos setores excluídos. Essas organizações, afirma ele, se colocavam então como papel fortalecer os sujeitos de sua ação para assegurar a democracia de maneira radical na região. Todavia, ressalta Balón, dessa feita de forma mais incisiva, “*no contexto da globalização econômica e das mudanças no mundo de hoje [...] esse papel aparece claramente em questão*” (Balón, 2003: 126). Em seguida, reconhecendo explicitamente a existência, senão de uma crise, ao menos da necessidade de uma reflexão profunda, sentencia: “*fica claro que um dos desafios sustentáveis das ONGs do Sul passa pela recuperação da identidade que nos deu origem e pelo reencontro das relações que nos deram sentido*” (Balón, 2003: 128). Leilah Landim, igualmente antropóloga e atual presidente de uma importante ONG brasileira, a Federação de Órgãos para a Assistência Social e Educacional (FASE), também aponta para a questão da identidade: “*estamos em um momento de encruzilhada em que a enorme diluição da identidade das ONGs que se construiu nos últimos vinte e cinco a trinta anos convive com espaços de sua reafirmação*” (Landim, 2002: 48).

É curioso observar que o questionamento dessa identidade se faz notar, inclusive, pelo processo de adjetivação a que o termo

ONG tem sido submetido. Assim, afirmando que a denominação ONG causa hoje um certo mal-estar, seja pela sua definição pelo negativo, seja pela sua apropriação também pelo que denomina, não sem ironia, de organizações filantrópicas do novo credo ético das empresas, Oliveira (2002) utiliza as expressões ONGs cívicas e ONGs da democratização. Por seu turno, Ballón (2003), se contrapondo à diluição dessa identidade no que considera um terceiro setor privado, não lucrativo e filantrópico, pretendido pelos neoliberais para limar sua aresta questionadora, lança mão da denominação ONGs de desenvolvimento.

Nesse processo de renegociação da identidade, novas distinções são demarcadas pelas ONGs, ao menos por aquelas mais comprometidas com um projeto político democratizante. Talvez as mais importantes sejam as oposições estabelecidas com relação ao Estado e à ação social das empresas. A construção dessas distinções é tanto mais necessária para essas organizações se reconhecermos, com Oliveira (2002), que no Brasil, em seguida à luta contra a ditadura que culminou com a democratização, houve, no plano do discurso, ressemantizações que, destaca o sociólogo, procuraram anular as diferenças, recorrendo a um significado senão monoliticamente uno, ao menos com altíssima dose e aspiração de assim o ser. Por essa razão, demonstrando um incômodo com o que considera, no limite, a não-existência do *outro* para perfazer a relação, Oliveira (2002: 60) propõe: “*não é de busca de identidade que precisamos, mas de busca da heterogeneidade, da diversidade de vozes e de perspectivas*”.

### **As complexas relações entre as ONGs e o Estado**

No que se refere à redefinição da relação com o Estado observa-se que, após um período de embate marcado pela presença de um regime autoritário, com a abertura democrática seguiu-se uma aproximação, levando as ONGs a empreenderem diferentes rela-

ções com o poder público. Como consequência, as ONGs passaram a viver o dilema entre constituírem-se como agentes do aprofundamento da democracia, dado o seu histórico compromisso político com os movimentos sociais e os grupos subalternos, e/ou tornarem-se, em virtude de sua profissionalização e capacidade técnica, substitutas do papel do Estado de fornecer serviços públicos ao cidadão (Dagnino, 2002; Oliveira, 2002 e Teixeira, 2003). Esse dilema é muito bem colocado por Oliveira (2002: 51) no trecho reproduzido abaixo.

*“O aparente paradoxo é, pois, o de que organizações de luta cívica tenham se criado num dos períodos mais obscurantistas e repressivos da história brasileira, com uma clara identidade democrática e uma jamais negada luta pela cidadania. Enquanto agora, com uma democracia formal em pleno funcionamento, parece embaralharem-se os papéis e perderem-se os rumos: seriam agora as ONGs ‘cívicas’ apenas organizações de ajuda humanitária entre outras, tendo-se perdido sua vocação democratizante?”.*

No âmbito do governo de Fernando Henrique Cardoso as ONGs estiveram frente a frente com esse dilema. O então presidente chegou a afirmar que essas organizações, em função do novo momento histórico, teriam se transformado em neo-governamentais. Nesse momento, com a discussão sobre a reforma do Estado, promovida pelo ex-ministro da Administração e da Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser Pereira, e a criação do Programa Comunidade Solidária, dirigido pela primeira dama Ruth Cardoso, havia a intenção de demarcar um espaço público não-estatal, que deveria ser preenchido pelas entidades do chamado terceiro setor (Bresser Pereira, 1997 e 1999; Cardoso, 1997). A esse respeito, a presidente do Conselho do Programa Comunidade Solidária foi explícita.

*“Foi a crença na existência, relevância e potencialidade de um Terceiro Setor, não-lucrativo e não-governamental, que inspirou o desenho do programa que coordeno através do Conselho da Comunidade Solidária” (Cardoso, 1997: 7).*

Dentro desse marco de referência, foi criada, através da Lei 9790/99, a figura jurídica das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), responsáveis pela execução de projetos e programas sociais (Bresser Pereira, 1997). Essa discussão, ainda que não propusesse abertamente a redução da responsabilidade e a substituição da ação governamental, era plena de ambigüidades. Argumentava-se que as chamadas organizações do terceiro setor poderiam garantir uma maior racionalidade na aplicação dos recursos públicos alocados ao enfrentamento dos problemas sociais. Dado a sua maior proximidade em relação aos beneficiários das políticas, elas construíram modelos de trabalho mais eficazes para enfrentar tais problemas (Cardoso, 1997). Tal ambigüidade pode ser percebida mais uma vez na fala da presidente do Conselho do Programa Comunidade Solidária.

*“Outro aspecto inovador do Comunidade Solidária é o desempenho de uma função que é mais de facilitar, mobilizar, catalisar energias e recursos do que executar diretamente programas e projetos. [...] Temos apoiado a formulação de programas pioneiros e inovadores nessas áreas, buscando encontrar os parceiros que os levem a cabo. [...] É importante ficar bem claro que, ao exercer esse papel articulador e mobilizador, não pretendemos em nenhum momento substituir nem a ação governamental na área social nem as múltiplas iniciativas autônomas da sociedade civil”* (Cardoso, 1997: 9-10).

Esse marco conceitual que caracterizou a prática política do governo Fernando Henrique despertou fortes críticas das ONGs, especialmente daquelas filiadas a ABONG. Apesar de decidirem participar, não sem antes proceder a profundas discussões (Teixeira, 2003), do Conselho do Comunidade Solidária, os representantes da ABONG ressaltaram em diferentes oportunidades o risco que este modelo trazia de transformar as ONGs em agências terceirizadas do Estado, perdendo assim sua autonomia e seu vigor crítico, capitais para o processo de transformação social (Bava, 2000; Dução, 2001; Landim, 2002 e Teixeira, 2003).

Em maio de 2000, a ABONG lançou o n. 27 dos seus Cadernos, cujo título foi bastante significativo: “ONGs: identidade e desafios atuais”. O objetivo da publicação, segundo Sérgio Haddad, então presidente da entidade, era pensar o papel das ONGs, seus desafios e perspectivas face às mudanças no contexto sócio-político. Na apresentação do volume, ele corrobora a história que reconstruímos na seção anterior, ao afirmar que as ONGs nasceram durante o período militar, cresceram nos anos 1980 e se tornaram visíveis e polemizadas na década de 1990. O fato de terem ganhado crescente visibilidade, levou essas organizações, segundo Haddad, a serem responsabilizadas por tantos aspectos da intervenção social que nem sempre correspondem ao que efetivamente fazem ou são capazes de fazer. Assim, elas são, em alguns momentos, “valorizadas”, em outros, “satanizadas” (Haddad, 2000: 1). Dessa maneira, ele enfatiza que os autores que contribuíram com a publicação assumiram o desafio de escrever sobre um tema novo e pouco estudado, em uma conjuntura em movimento. Ele adverte ainda que os temas tratados são “polêmicos” e possuem “múltiplas facetas” (Haddad, 2000: 1). Dentre os artigos publicados nesse volume dos Cadernos, encontramos um texto escrito pelo filósofo Paulo Arantes.

O texto do filósofo, originalmente produzido para um seminário que antecedeu a última assembleia dos sócios da ABONG no ano de 1998, é, de fato, com bem destaca Haddad (2000: 2), “polêmico e provocador, tanto na forma como no conteúdo”. Escrevendo com uma ironia fina e uma acidez cortante, Arantes problematiza a relação das ONGs com o Estado e com as empresas. Quanto à primeira relação, ele questiona o fato de dirigentes governamentais, ocupando cargos importantes no aparelho do Estado, sobretudo naqueles identificados sob a rubrica “social”, lançarem programas de fortalecimento da sociedade civil, “como se essa fosse uma área de fomento e, pelo visto, em promoção” (Arantes, 2000: 3). O veneno que salta da tinta da sua caneta fica mais evidente se reproduzirmos as palavras do próprio autor, que ademais pareciam, na-

quele momento, ser dirigidas ao marco conceitual que orientava o Programa Comunidade Solidária.

*“É um tal de abrir e construir ‘espaços’, nos quais ‘interagem’ ‘atores’ (novos de preferência) que trocam juras de ‘compromisso’ e ‘envolvimento’ mútuos, tudo num registro altamente ‘pró-ativo’. Em contrapartida, será taxada de ‘reativa’ qualquer iniciativa que cheire a ressentimento de perdedor” (Arantes, 2000: 3).*

Arantes questiona a substituição da perspectiva republicana, fundada na garantia dos direitos pelo Estado, pelo empreendimento, tocado à imagem e semelhança do mundo dos negócios, por um terceiro setor gerencialmente enxuto. De acordo com essa lógica, o Estado, transformado em parceiro-facilitador, *“deve ‘estrategicamente’ se retirar assim que as organizações não governamentais ‘demonstrarem’ a superioridade de suas vantagens comparativas”* (Arantes, 2000: 9).

Esse artigo de Paulo Arantes foi recentemente republicado no seu novo livro, denominado “Zero à Esquada”. Em entrevista concedida ao jornal “Folha de São Paulo” em 18 de julho de 2004, na qual discute os argumentos desenvolvidos nos ensaios que compõem o livro, Arantes, apontando um incômodo com o que considera uma hegemonia neoliberal na sociedade brasileira, que teria se estendido da era FHC ao governo Lula, e mantendo o tom ácido e irônico de suas provocações, afirmou que o social se transformou em uma *“nova fronteira de negócios”*, uma vez que o Estado resume-se ao pagamento da dívida, realizando uma *“progressiva terceirização”* de suas funções para *“uma fauna de ONGs”*. Estas, segundo o filósofo, ressaltadas as *“boas almas de praxe”*, são *“máquinas de sucção e repasse de verba”*. *“Não é de hoje”*, diz ele, *“que o sopão do terceiro setor é engrossado por patronesses, ao lado de cooperativas de fachada, banqueiros-cidadãos, corretores de inclusão social e por aí a fora ...”*.

A reação às colocações de Arantes não tardou. A mesma ABONG que havia convidado o filósofo para apresentar suas



idéias em um seminário que antecederia a última assembléia dos sócios em 1998, criticou os seus posicionamentos na edição de número 281 do boletim eletrônico “Informes”, na seção “Nossa Opinião”, localizada na sua primeira página, e estampando o seguinte título: “Crise das ONGs ou crise do Estado?”. Nele, argumentando que o debate sobre a identidade das ONGs começa a adquirir uma necessária densidade política, a associação afirma que o filósofo Paulo Arantes *“combina o seu lúcido reconhecimento de que o Brasil sofre as terríveis conseqüências da dominação do ‘bloco histórico da perversidade social’ – que a Abong e suas associadas não deixaram um só dia de combater – e a denúncia da confusão mental da era neoliberal com um lamentável desconhecimento empírico das práticas diferenciadas e das disputas de significados entre os diversos segmentos do chamado terceiro setor”*. E mais, diz o editorial: *“Ao ignorar essas diferenças, o ilustre professor contribui também para as confusões semânticas que tem tão argutamente denunciado”*. Debate polêmico, posições complexas. Exploreemos um pouco mais a discussão.

Uma crítica as ONGs que se aproxima da abordagem apresentada por Paulo Arantes está presente no artigo de Sandra Regina Zarpelon, publicado nessa mesma revista Idéias. No texto, que aborda também as mudanças no sindicalismo praticado pela CUT desde os anos 1990, a autora afirma que o crescimento das ONGs tomou espaços ocupados anteriormente pelos movimentos sociais e/ou mudou o seu padrão de atuação. Um padrão combativo, de enfrentamento e luta por direitos, característico das décadas de 1970 e 1980, teria sido substituído, nos últimos anos, por um modelo de assistência e competição por recursos públicos e de agências financiadoras internacionais. Esse último seria marcado por um certo pragmatismo e uma hesitação diante das reformas e políticas promovidas por governos de inspiração neoliberal, especialmente os de Fernando Henrique Cardoso. Não é por outra razão que a autora aponta que a defesa militante dessas organiza-

ções enfatiza o discurso pragmático que afirma que “*se o Estado não faz, alguém tem de fazer*” (Zarpelon, 2002: 206).

Zarpelon reconhece, no início do seu artigo, que há uma heterogeneidade no campo das ONGs. Ela parte da classificação dessas entidades apresentada por Teixeira (2003), que divide as ONGs em quatro grupos: a) as organizações de assessoria e apoio aos movimentos populares que se originaram a partir dos anos 1960; b) as ONGs mais recentes, criadas a partir do final da década de 1980 e início da década de 1990, que trazem novos temas para a cena pública, tais como a questão ambiental e o apoio aos portadores do vírus HIV, e que muitas vezes se confundem com o próprio movimento social; c) os institutos e fundações criadas pelas empresas também na década de 1990 e que passam a se auto-denominar ONGs ou organizações do terceiro setor; d) as entidades que se reconheciam anteriormente como filantrópicas e que passam a se auto-identificar ou serem identificadas pelos outros, a exemplo de órgãos governamentais e da imprensa, como organizações não-governamentais. Partindo de um outro critério de classificação, baseado, sobretudo, na natureza da atuação, se predominantemente assistencial ou não, Zarpelon prefere classificar as ONGs como progressistas e assistenciais ou filantrópicas, que considera como a esmagadora maioria. Todavia, para ela essa heterogeneidade não impede a existência de congruências nos resultados políticos e práticos da intervenção dessas organizações na área das políticas sociais.

Segundo Zarpelon, dado à polêmica que configura o campo das ONGs, as críticas feitas à sua atuação são muito diversificadas. Após apontar a existência de críticas das ONGs que se consideram progressistas àquelas de caráter meramente filantrópico e afinadas ideologicamente com o neoliberalismo, ou simplesmente oportunistas, que não prestam conta dos recursos utilizados, ela privilegia o que considera as críticas mais profundas. A profundidade dessas críticas se expressaria no fato de que elas “*tomam a atuação dessas organizações como um todo, analisando sua estrutura e funcionamento*” (Zarpelon, 2002: 212). Entretanto, cabe perguntar, se

tomar essas organizações como um todo, renunciando à identificação das diferenças, não representaria justamente a fragilidade dessas críticas? Voltarei a esse ponto mais adiante. Por hora, atente-mos para o argumento de Zarpelon.

Tais críticas dizem respeito, inicialmente, ao financiamento das ONGs. Elas utilizam recursos públicos, mas não são submetidas à prestação de contas que esse uso requer. Quanto a esse ponto, vejamos o que afirma a ABONG, na seção “Nossa Opinião”, publicada no seu boletim eletrônico “Informes, edição de número 274.

*“É errado pensar que não há controle sobre as ONGs. Elas sofrem todo tipo de fiscalização de qualquer entidade privada [...] e têm, entre suas obrigações, as mesmas responsabilidades de prestar contas ao poder público. Além do mais, como muitas recebem recursos de doações de indivíduos e entidades privadas, sofrem um controle a mais por parte dos(as) seus(uas) doadores(as) para que tais recursos sejam aplicados de forma correta e nos objetivos fins”.*

Mais as críticas não se restringem ao financiamento, dirigindo-se ao sentido da atuação dessas organizações. Para Zarpelon (2002: 213), *“as ONGs, apesar de argumentarem que ampliam a democracia, não criam canais para o controle da ação do Estado, muito menos das suas próprias ações”.* Ela destaca que, por mais que algumas ONGs afirmem que sua atuação se pauta por uma resistência ao neoliberalismo, a atuação por projetos, em detrimento de uma atuação pela ampliação de direitos universais, *“colocam-nas como difusoras de um antiestatismo conservador que é característica marcante da ideologia neoliberal”* (Zarpelon, 2002: 216).

A ABONG parece não concordar com a esse vaticínio dado por Zarpelon. Mais uma vez na seção “Nossa Opinião” do seu boletim eletrônico “Informes”, dessa feita no número 278, encontramos argumentos que apontam um sentido oposto. O editorial é expressivamente intitulado “A Abong e o controle social de políticas públicas”. Nele há um trecho que representa uma espécie de narrativa

de reforço de uma identidade ONG. Vejamos abaixo o que diz o editorial.

*“Somos um ator coletivo de um campo político com um histórico compromisso com movimentos sociais, redes e fóruns defensores de um determinado projeto de sociedade. Nesse sentido, nossa ação pauta-se pela construção: (i) da radicalidade da democracia; (ii) da efetivação de direitos por meio de políticas públicas geradoras de justiça, democracia e sustentabilidade social; (iii) da defesa da gestão pública universal”.*

Um trecho da seção “Nossa Opinião”, sugestivamente intitulada “Transparência, controle social e sociedade civil” e publicada no número 279 dos “Informes”, é também bastante revelador, sobretudo pela sua crítica ao atual governo. Vejamos a transcrição abaixo.

*“O governo Lula sabe, mais do que nenhum outro, o quanto é cara para sociedade civil a luta pela transparência das contas públicas e pelo controle social do Estado, considerados os caminhos de aperfeiçoamento do sistema democrático-representativo. Infelizmente, percebe-se que também paira o desinteresse e o descaso pela temática, para não dizer que há uma ação deliberada do governo no sentido de restringir o acesso às informações públicas. A sociedade civil pergunta se o governo não está jogando fora a chance histórica que lhe foi entregue de fazer também pequenas revoluções na administração pública, já que o poder político não está disponível a qualquer momento desejado”.*

Zarpelon imputa ainda à atuação tanto das ONGs que se consideram progressistas, quanto daquelas criadas dentro da lógica assistencialista, a desmobilização e a diminuição da capacidade de reivindicação de movimentos populares. Quanto a essa crítica, sua linha argumentativa ressalta o incentivo que essas organizações têm recebido de agências claramente engajadas com a difusão de políticas neoliberais. Ela lembra que, o alinhamento dessas agên-

cias com a ideologia que prega a diminuição do tamanho do Estado nas áreas sociais e a sua consciência de que essa redução pode gerar mobilização social e grandes manifestações, explica os programas que desenvolvem para incentivar qualquer iniciativa para acalmar os ânimos. “*Desconhecer isso*”, afirma ela, “*é não reconhecer que as classes dominantes têm políticas e estratégias para alcançar seus objetivos*”.

Embora sua advertência seja muito importante, na medida em que traz para a análise o contexto internacional, não estou certo de que devemos tributar as ONGs progressistas um desconhecimento dessas ligações perigosas. Destaco nesse sentido as observações do antropólogo Eduardo Ballón, presidente da ALOP. Em uma conferência proferida em Porto Alegre por ocasião do II Fórum Social Mundial e posteriormente transformada em artigo, Ballón aborda os desafios que se colocaram para as ONGs latino-americanas desde meados dos anos 1980. Transcrevemos a seguir um trecho do seu texto.

*“A partir da segunda metade dessa década, os ideais transformadores, emaranhados na paixão e na radicalidade das nossas origens em torno da mobilização e da organização popular da democracia e da participação, foram ressignificados e assumidos por empresas, partidos políticos, governos e até pelas multilaterais. O Banco Mundial assumiu até mesmo uma linguagem maoísta, que pode ser observada no documento do seu principal economista, Guillermo Peri, em que nos anunciou um lento progresso. Redescobriram um Gramsci e uma curiosa interpretação de sociedade civil, atenuando qualquer aspecto questionador já colocado, e nós sentimos felizes e nos reconhecemos em um discurso que não nos pertencia e que nos foi expropriado. E esse é definitivamente o maior desafio que temos a vencer, como organizações não-governamentais de desenvolvimento, se pretendemos ser parte de uma proposta e de uma resposta alternativa e não de uma ordem amplamente denunciada neste fórum e em distintos espaços mundiais”* (Ballón, 2002: 126-127).

A colocação de Ballón parece corroborar com a crítica de Zarpelon quando aponta que a atuação das ONGs pode funcionar, apenas, como mecanismo inibidor ou amortecedor dos possíveis conflitos resultantes da adoção de políticas neoliberais. Todavia, a clareza da sua reflexão revela que as organizações progressistas, a despeito de estarem vivendo o que considero uma crise de identidade, revisando constantemente o seu passado e se perguntando insistentemente pelo seu propósito, não são atores passivos e estão conscientes da complexidade das disputas políticas que se travam no mundo contemporâneo.

Retomando a questão que levantei anteriormente, diria que, daqui de onde vejo as coisas, as críticas apresentadas por Zarpelon pecam justamente por não reconhecer que existe uma heterogeneidade no universo composto pelas organizações não-governamentais. O trabalho de Ana Claudia Chaves Teixeira se propõe a superar essa visão homogeneizante. Ela parte da premissa de que a sociedade é atravessada por projetos políticos diferenciados e que, portanto, existem ONGs com distintos projetos atuando em um mesmo espaço.

Considerando o universo das ONGs como um campo em disputa, Teixeira (2003) realiza uma pesquisa sobre os diferentes vínculos que cinco ONGs situadas na cidade do Rio de Janeiro e uma localizada na cidade de São Paulo estabelecem com os diferentes níveis de governo (federal, estadual e municipal). O seu objetivo é propiciar uma análise comparativa dos encontros entre as ONGs e o Estado. A partir dos resultados da pesquisa empírica, ela classifica esses encontros em três tipos, denominados de encontro presença, encontro prestação de serviço e encontro participativo.

O encontro pressão é caracterizado como uma relação menos formal, que envolve, sobretudo, pressão, crítica e monitoramento dirigidas pelas ONGs ao Estado. Em alguns casos, pode haver também proposição, colaboração e acompanhamento das ações dos órgãos governamentais. Nesse tipo de encontro, as ONGs experimentam uma maior autonomia e sentem-se livres para criticar as

políticas quando elas não são satisfatórias. Elas atuam como fiscalizadoras da ação dos governos. Todavia, a relação é muito instável e pouco formalizada, podendo haver rompimentos.

O encontro prestação de serviços se configura por relações quase mercantis, nas quais as ONGs prestam serviços ao Estado, que se relaciona com elas de forma pouco diferente daquela que estabelece com empresas por ocasião da contratação de uma consultoria ou outro serviço específico. Os projetos enviados pelas ONGs são aprovados ou negados. Se aprovados, durante a execução há uma avaliação por técnicos das entidades governamentais para verificar se as organizações estão cumprindo o proposto. Aqui, os governos pouco abrem espaço para o diálogo. Praticamente não há partilha de poder, prevalecendo uma subordinação e uma dependência às políticas governamentais.

O terceiro tipo de encontro, denominado de participativo, envolve a consolidação de um projeto elaborado conjuntamente entre poder público e ONG. As organizações não-governamentais participam tanto da execução, quanto da elaboração dos projetos, o que significa um assumir um maior compromisso com os governos. Nessa modalidade o conflito é incorporado como parte do processo e as dinâmicas de negociação são valorizadas. Todavia, ela traz também riscos. Há o risco da autonomia da ONG não ser preservada, da responsabilidade não ser dividida ou do poder não ser partilhado.

Teixeira destaca que cada tipo de encontro representa ganhos específicos para as ONGs. Assim, no encontro prestação de serviços o contato com o governo, a elaboração de projetos e as avaliações a que são submetidas resultam numa especialização da organização em determinadas questões e na melhoria da qualidade do trabalho. Ademais, há também um retorno em capital simbólico, na medida em que o fato do projeto ser financiado por um ministério ou um órgão governamental confere prestígio e amplia o portfólio da organização, especialmente se os resultados forem apresentados como bem sucedidos pela mídia. O capital simbólico acumulado em encontros participativos credencia a ONG para a captação de

recursos junto a outras instâncias governamentais, ou demais entidades nacionais ou internacionais. Já os encontros pressão e os encontros participativos, nos quais as relações com o Estado tendem a ser mais desgastantes, demandando maior desprendimento de energia, resultam em um aprendizado sobre o funcionamento interno dos governos, dos seus mecanismos de decisão e implementação de políticas.

Se os três tipos de encontros com o Estado trazem ganhos para as ONGs, o que determinaria o tipo de relação que seria estabelecida? Teixeira destaca três fatores que possuem importância fundamental. São eles: o projeto político, o poder efetivo de cada uma das partes no momento do encontro e o grau de empenho por parte de pessoas envolvidas.

No que se refere ao projeto político, argumentando na mesma linha desenvolvida por Dagnino (2002), Teixeira ressalta a existência de dois projetos antagônicos. O primeiro é baseado em uma concepção da participação como forma de dividir o poder com o conjunto da sociedade. O segundo restringe a concepção de participação à execução de projetos, justificando-a, sobretudo, por um raciocínio de custo-benefício. Quanto ao poder efetivo de cada uma das partes no momento do encontro, Teixeira destaca que as áreas do governo mais permeáveis são aquelas em que a capacidade da sociedade civil exercer pressão é maior, o que envolve a articulação de amplas alianças. Finalmente, o terceiro fator se refere às pessoas, às teias de relações interpessoais. No que tange a esse ponto, é ressaltado a existência de indivíduos que ocupam posições-chave no interior do aparato estatal e que, a despeito da orientação mais ampla oficialmente encampada pelo Estado, podem assumir uma disposição de comprometimento ou de hostilidade com relação aos projetos participatórios. Eles(as) podem representar um elemento importante na implantação de experiências bem sucedidas de encontro entre as ONGs e o Estado, ou, ao contrário, podem contribuir decisivamente para inviabilizar tais experiências.



Em sua análise dos encontros entre ONGs e Estado, Teixeira se preocupa em situar o contexto histórico em que esses encontros ocorrem. Ela ressalta, sobretudo, dois fatores que se entrelaçam. De um lado, o processo de democratização experimentado pelo país a partir da década de 1980, que levou muitas ONGs, à despeito do medo da perda de autonomia, da cooptação e da manipulação dos governos, a assumirem o desafio de adotar práticas de maior proximidade em relação ao Estado, opção vedada no contexto da ditadura militar. De outra parte, as mudanças na cooperação internacional que, ao empreender um realinhamento dos recursos, favorecendo a África e a Europa do Leste e reduzindo o apoio à América Latina, repercutiu significativamente no financiamento dessas organizações, obrigando-as a buscarem novas formas de sobrevivência, levando-as a reivindicarem o acesso a fundos públicos. A sua análise possui também o mérito de colocar no centro da discussão a heterogeneidade das ONGs, sinalizando para a existência de projetos políticos distintos. Há ainda uma preocupação de não contornar a complexidade do fenômeno. Apesar de criar uma tipologia, Teixeira não aprisiona a realidade nos modelos desenhados. Ela ressalta que uma mesma ONG pode apresentar diferentes formas de interlocução com o Estado, engajando-se em atividades que contribuem para o aumento da democratização e em outras que tem um sentido totalmente oposto.

A partir dos dados da sua pesquisa, Teixeira afirma que quanto maior for a horizontalidade nas relações entre o Estado e as ONGs, e quanto maior for a proximidade entre essas organizações e seu público atingido, mais próximo chegamos dos valores democráticos. Essa horizontalidade possibilitaria uma maior explicitação dos interesses que atravessam Estado e sociedade civil e uma abertura para a sua negociação, em processos marcados por confrontos e construção de consensos, que permitem a apreensão dos valores democráticos tanto por agentes governamentais, quanto pela sociedade mais ampla. Para Teixeira, o exercício do processo de negociação em si é mais importante do que os seus resultados, pois per-

mite questionar dois papéis que o Estado brasileiro assumiu ao longo da história do país: o de defensor de interesses privados mais do que de interesses públicos e o papel de tutela e controle da organização social.

Ela conclui com uma ressalva quanto a ação das ONGs, alertando que a realização de projetos pontuais, em detrimento da organização e mobilização da população, bem como da articulação com outros setores sociais, pode resultar na caracterização do papel dessas organizações como algo cada vez mais paliativo para a ausência do compromisso do Estado de formular políticas públicas que garantam a igualdade e a justiça social. Nesse sentido, suas observações caminham na mesma direção da advertência feita por Francisco de Oliveira, em artigo publicado na edição dos Cadernos ABONG dedicada ao debate sobre a identidade das ONGs sobre a qual já fiz referência nesse artigo. Reproduzimos abaixo a fala do sociólogo dada a sua clara caracterização como uma narrativa de reconstrução ou reafirmação identitária.

*“A política, pois, das ONGs empenhadas na luta contra a pobreza é, sobretudo, fazer política, publicizar os conflitos, armar os interlocutores sociais de argumentos, de diagnósticos das carências, de denúncia das graves lacunas e de estudar, com maior rigor técnico possível, para inscrever-se no próprio terreno da racionalidade instrumental do governo, do empresariado e da mídia, no terreno da competência, as proposições que, movidas por uma racionalidade de valores, sejam capazes de disputar os significados da política. Não se pode pedir a essas organizações resultados que superem a pobreza; tal pedido seria impróprio, além de ser uma quimera no pior sentido. Deve-se pedir-lhes a ativação de todas as suas capacidades para fazer política. Esta é e ainda será por muito tempo a área por excelência das ONGs, que foram uma vez criadas como parte do amplo processo de formação da esfera pública no Brasil” (Oliveira, 2000: 40).*

## **As fronteiras entre as ONGs e ação social das empresas**

Apesar de toda a profundidade com que foi conduzida a pesquisa de Teixeira (2003), que possui inclusive uma série de outras facetas sobre as quais não pude me deter nesse artigo, do meu ponto de vista o estudo resenhado na seção anterior apresenta uma lacuna. Estou pensando aqui na opção analítica de considerar as fundações e institutos criados por empresas também como ONGs. Ao fazer essa opção, Teixeira parece ter simplificado as relações que enredam as organizações não-governamentais e a ação social das empresas, que são bastante complexas, tal como aquelas que implicam as ONGs e o Estado, que foram muito bem analisadas por ela. Penso que as empresas devem ser tomadas como um ator específico presente no campo da ação social, campo do qual participam também o Estado, as Igrejas, os Sindicatos, os movimentos sociais, as ONGs e outras representações da sociedade civil. Talvez ela mesma reconheça essa lacuna no seu trabalho, ao realizar, ao final da seção dedicada ao terceiro setor e à filantropia empresarial, a ponderação transcrita a seguir.

*“Sem nos estendermos demais sobre uma análise da ação social do setor empresarial, pretendemos destacar apenas que essa ação se expressa em diferentes formas de atuação, e que dado o seu caráter recente, merece atenção especial dos analistas”* (Teixeira, 2003: 99).

Essa lacuna no trabalho de Teixeira é compreensível, entre outras razões, pelo fato de que quase inexiste no Brasil literatura em ciências sociais abordando a ação social das empresas. Os títulos disponíveis sobre o assunto caracterizam-se mais por serem manuais ou textos de difusão de novas práticas empresariais, do que reflexões analíticas e críticas. Todavia, os anos 1990 assistiram a entrada das organizações empresariais no campo da ação social. Esse ingresso se deu, sobretudo, através da criação de institutos e fundações empresariais, que passaram a atuar, direta ou indireta-

mente, na prestação de serviços sociais. Tais atores já construíram inclusive, a partir dos anos 90, associações representativas, estruturadas como redes organizacionais. O GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas), a Fundação ABRINQ (Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos) e o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, ambos citados por Teixeira (2003), são os exemplos de maior visibilidade. Nesse movimento, tais entidades aportaram ao campo a lógica própria do mundo dos negócios, que inclui as idéias de investimento, eficácia e resultados. Ademais, advogam o pertencimento a um Terceiro Setor, distinto do Estado e do Mercado, no qual, segundo os seus representantes, também estariam incluídas as ONGs, ainda que estas resistam a ver a sua identidade diluída em uma definição que consideram politicamente esvaziada (Bava, 2000 e Balón, 2003).

Uma das poucas exceções ao silêncio das ciências sociais brasileiras sobre esse fenômeno é fornecida por Paoli (2002). A socióloga avalia o que denomina de movimento de filantropia empresarial, questionando em que medida possui potencial contra-hegemônico ao modelo social e econômico neoliberal. O argumento central da autora é que a filantropia empresarial contribui para o desmonte das políticas sociais regidas por princípios universais dos direitos e da cidadania, transformando o cidadão participativo e sujeito de direitos em mero beneficiário de favores e generosidades da caridade privada. Dessa forma, retira da arena política os conflitos distributivos e a demanda coletiva por cidadania e igualdade. Para ela, a ação social das empresas se move longe do debate público que, conforme aponta a teoria política moderna, deve caracterizar a decisão democrática sobre a alocação dos recursos materiais e simbólicos de uma sociedade. Paoli destaca ainda que a prática da filantropia empresarial é marcada por uma aleatoriedade seletiva no tempo e no espaço, intervindo de forma pulverizada ao arbítrio das preferências privadas de financiamento. Por essas razões, segundo a socióloga, em que pese o caráter humanitário e a relevância diante das necessidades e carências da população pobre

brasileira, a filantropia empresarial não representa uma alternativa de verdadeira superação das desigualdades sociais, em pouco se diferenciando do velho modo de fazer caridade.

Ela alerta ainda para o fato das empresas silenciarem sobre os retornos mercantis das suas práticas filantrópicas. Tal retorno se dá tanto no reforço de imagem da marca, com a conseqüentemente agregação de valor aos produtos, quanto no apaziguamento de insatisfações trabalhistas e na criação de sensações de pertencimento e de orgulho entre os trabalhadores, aponta ela.

A crítica à ação social empresarial é feita também por Paulo Arantes. Mantendo o tom irônico, ele afirma que

*“as empresas [...] principiaram a se comportar em público como se fossem de verdade organizações não lucrativas! No fundo, se ainda distribuem dividendos para seus acionistas, é por mera e incontrolável decorrência técnica de sua maior eficácia no uso de bens escassos. Em primeiro lugar viriam os incontornáveis direitos de cidadania – como seria de se esperar dessas verdadeiras centrais de recursos à disposição da sociedade”* (Arantes, 2000: 5).

Arantes apresenta um ponto de discordância em relação ao argumento desenvolvido por Paoli quanto às empresas silenciarem sobre os retornos mercantis de suas práticas cidadãs (sic!). Para ele, as empresas fazem ação social, desde que *“o investimento dito cidadão não seja negativo”*. Ademais, aponta ele, *“preenchida essa cláusula do mais corriqueiro cálculo econômico [...] o que conta mesmo num tal retorno cidadão é a sua ‘eficácia simbólica’, devidamente realçada por um aparato retórico condizente com o atual estágio de reprodução social”* (Arantes, 2000: 6-7).

Quanto a esse aspecto, a posição de Paulo Arantes parece ser mais fiel ao que tem sido a prática das empresas. Pude constatar isso na aproximação etnográfica venho desenvolvendo sobre o tema. Nesse sentido, observei os debates empreendidos por ocasi-

ão do 7º Encontro Ibero-Americano do Terceiro Setor e 3º Congresso GIFE sobre Investimento Social Privado, realizado no Hotel Transamérica de São Paulo no último mês de maio. A visibilidade das ações sociais realizadas pelas empresas foi discutida em várias seções. Nesse mesmo evento, adquiri o “Guia GIFE sobre Investimento Social Privado – como iniciar um Programa de Ação Social na sua Empresa”. A seção “Dicas e recomendações”, embora dando sinais de compreensão da complexidade desse processo, não deixa dúvida de que as empresas não pretendem silenciar sobre os retornos mercantis das suas práticas sociais. Tudo se passa como se elas devessem dizer que fazem, mas que não fazem questão de dizer que fazem. Vejamos o que é afirmado na publicação.

*“Não saia a público divulgando projetos incipientes e que ainda não apresentam resultados consolidados. Primeiro, crie o projeto, depois implemente, então avalie e, se possível, sistematize, para finalmente difundi-lo. O foco da comunicação deve estar nos resultados e não no investidor. O valor agregado à marca do investidor virá, necessariamente e inevitavelmente, com os bons resultados do projeto social. [...] Se a empresa for a protagonista do investimento social privado [...] empenhe-se em conceber e implementar estratégias de comunicação que não transformem as práticas da empresa em mero ferramental de venda de produtos. Esse tipo de correlação tende a desagradar o consumidor consciente e pôr em risco a credibilidade da política e a atuação social da organização. A atividade principal do investimento social privado não é a geração de riqueza, mas a transformação de uma realidade social” (GIFE, 2002: 43-44).*

A despeito dessa divergência, Arantes e Paoli parecem concordar quando realçam a ambigüidade da ação social das empresas. A socióloga, a partir de dados recolhidos em uma pesquisa na imprensa escrita e em páginas da internet relacionadas à filantropia empresarial, destaca que as empresas brasileiras gastam 18 milhões de dólares por mês em investimentos sociais, ou seja, 216

milhões de dólares anualmente, ao passo em que despendem 2,8 bilhões de dólares por ano em segurança pessoal e patrimonial de seus executivos. Se observarmos que muitas organizações empresariais ao produzirem seus Balanços Sociais apontam sob a rubrica “investimento social privado” o que na verdade deveria ser classificado como treinamento de mão-de-obra ou atendimento das exigências legais referentes ao meio ambiente, a expressividade desses números se amplia. O filósofo, por seu turno, apresenta-se cético em relação às “*políticas sociais compensatórias recomendadas pelos próprios patrocinadores da devastação econômica em andamento*” (Arantes, 2000: 7).

A emergência desse novo ator, as organizações empresariais, no campo da ação social tem demandado um esforço de diferenciação por parte das ONGs. Isso porque, como afirma Landim (2002), a trajetória e a atuação das ONGs coloca-as em uma posição diversa daquela assumida pelo empresariado, portador de um outro desenvolvimento histórico. Da perspectiva das ONGs mais progressistas, há uma tentativa expressa na idéia de terceiro setor de operar uma diluição dessas diferenças. Segundo Landim, terceiro setor remete a uma perspectiva colaborativa, uma interação positiva que apaga a existência de contradição e de conflitos, esvaziando as dinâmicas politizadas que marcam a tradição associativista brasileira. Acionado, sobretudo, pelos institutos e fundações empresariais, tal conceito, como bem ressaltou o dirigente da ABONG Jorge Eduardo Durão, passa por cima dessas distintas trajetórias históricas, atribuindo às empresas uma suposta vocação comum com as ONGs e os movimentos sociais para a construção da democracia e o fortalecimento da cidadania (Durão, 2001). É nesse sentido que Landim (2002) destaca que as ONGs estabelecem com as empresas que participam do campo da ação social relações que envolvem demarcações de diferenças e de forças, disputa por projetos, alianças e conflitos.

Se a demarcação das diferenças das ONGs em relação às organizações empresariais pode se apoiar no acionamento das distintas trajetórias percorridas por esses atores na história política brasilei-

ra, os últimos anos pode dar uma maior opacidade a essas diferenças. É que as ONGs têm adotado recentemente uma lógica de funcionamento próxima do padrão ou estilo empresarial. As razões para essa transformação na configuração sócio-organizacional das ONGs, observadas por diversos autores, como Arantes (2000), Landim (2002), Ballón (2003) e Teixeira (2003), estariam relacionadas, dentre outros fatores, com as exigências dos financiadores. Vejamos alguns desses argumentos. Com a ironia que caracteriza a sua escrita, Arantes faz a crítica que transcrevemos abaixo.

*“Segundo consta, a paulatina impregnação pelos usos e costumes da livre iniciativa começa pela inocente elaboração e execução de um ‘projeto’, em conformidade com as exigências de qualquer financiadora. Tais projetos lidam com fundos escassos sob severa vigilância, que, por sua vez, não toleram amadorismo, exigem, pelo contrário, um cálculo profissional de custo/benefício, na previsão do ‘retorno’ do investimento, o qual vem a ser enfim a transformação do apoio recebido em serviço. Submetido por seu turno à concorrência do programa similar oferecido por outra entidade, que também disputa ‘parcerias’ e nichos em ‘mercados sociais inovadores’, o advogado voluntário dos direitos dos sem-direitos, sob pena de não produzir o ‘impacto’ que dele se espera, logo estará falando, por exemplo, em ‘público-alvo’ e afinal recorrendo a todos os expedientes consagrados do gerenciamento dito estratégico” (Arantes, 2000: 6).*

Essa impregnação pelo estilo empresarial apresenta reflexos na modificação dos quadros de pessoal das ONGs. Há a introdução de novos cargos, como gestores, captadores de recursos, gerentes financeiros, de recursos humanos e de marketing, dentre outros (Quiroga apud Landim, 2002). Nesse sentido, novos personagens são recrutados pelas ONGs. São economistas, administradores e publicitários. O capital que lhes garante essa inserção é o saber técnico. Uma comparação com os perfis dos atores que construíram sua inserção nessas organizações quando elas ainda se



configuravam como centros de educação popular e promoção social, descritos por Landim (1998), revela diferenças gritantes.

Falando de outro lugar, não tanto da crítica acadêmica, que no caso de Arantes caracteriza-se pela desconstrução, mas da preocupação de alguém situado no interior do campo das ONGs, Ballón afirma que as relações que as ONGs do Sul mantêm com o mundo da cooperação ao desenvolvimento, que hoje em dia está organizado como um mercado e funciona com suas regras, possui conseqüências para a estruturação dessas organizações. A sua observação é contundente.

*“E nesse mercado [...] tem sido vendido às organizações não-governamentais de desenvolvimento um conjunto de diferentes práticas que devem definir o nosso trabalho: sistemas de planejamento, monitoramento e avaliação cada vez mais afinados, construção de indicadores. [...] métodos cada vez mais modernos de gerência e de gestão, como mecanismos que, no fundo, pretendem que os instrumentos adquiram um sentido em si mesmos, acima da razão de ser, do sentido da missão que essas organizações livremente se deram em sua origem. Essa afirmação – e sou consciente da sua força – não significa negar a racionalidade e a utilidade de muitas dessas ferramentas, sem exceção; significa reportá-las a um contexto e limitá-las a uma missão e objetivos mais amplos que os simples resultados de nossas intervenções pontuais, entre elas [...] o número de pessoas capacitadas, a parcela de pobres que comem duas vezes por dia durante os dois anos de duração do projeto ou enquanto durar o montante de créditos concedidos. O impacto das nossas intervenções tem de ser medido fundamentalmente pelas mudanças das relações de poder nas comunidades com as quais trabalhamos, pelas modificações de posições dos sujeitos com os quais compartilhamos nossa intervenção”* (Ballón, 2003: 127-128).

A adoção de um estilo empresarial rompe as fronteiras da estruturação interna das ONGs. Face ao realinhamento das políticas da cooperação internacional, que reduziu o repasse de recursos para a América Latina, muitas ONGs passaram a comercializar serviços de consultoria e assessoria para os quais possuem *expertise* técnica,

a exemplo da produção de vídeo ou da elaboração de planejamento estratégico, e a vender produtos como camisetas, bonés, bottons, pastas, adesivos, dentre outros, à população de classe média, em alguns casos a partir de pontos de venda localizados em shopping center (Bailey, 2000). Landim (2002), ao analisar as transformações sofridas nos últimos anos por essas organizações, afirma que em algumas ONGs a prestação de serviços diversos passou a ganhar um peso significativo na configuração do seu perfil, em detrimento das ações no campo dos direitos e da cidadania.

É a partir de todas essas razões que podemos entender a constatação de Teixeira. Partindo das observações realizadas na sua pesquisa sobre a construção da identidade das ONGs, ela afirma que *“muitas das organizações investigadas, mesmo dentro da Abong, estão mais próximas de uma empresa de consultoria, de prestação de serviços, do que propriamente de uma entidade voltada para a defesa de direitos e de cidadania”* (Teixeira, 2003: 99-100). Ademais, tudo isso parece corroborar com um argumento que vem sendo desenvolvido pelo antropólogo Guilherme Ruben no âmbito de uma reflexão sobre a antropologia do capitalismo. Segundo ele, no atual contexto neoliberal, organizações de naturezas diversas, como sindicatos, clubes desportivos, partidos políticos e organizações não-governamentais, vêm desenvolvendo um certo mimetismo em relação à lógica do universo empresarial (Ruben, 2004).

\* \* \*

Ainda que busquem repensar o seu posicionamento no campo social, renegociando sua identidade, procurando se diferenciar da ação social das empresas e reivindicando a atuação do Estado na formulação de políticas públicas universais, as ONGs têm sido obrigadas a se aproximar desses atores, dado o quadro de alterações na política de cooperação internacional para a América Latina, já aludido em diferentes oportunidades nesse artigo. No caso

específico do Brasil, esse quadro está condensado na avaliação feita por Bailey (2000), representante no país, entre 1992 e 1998, de uma importante agência de cooperação, a Oxfan. Na virada do século ele apontava que caso o Brasil não se tornasse altamente insustentável econômica ou politicamente, o fluxo de recursos da cooperação internacional para o financiamento das ONGs brasileiras provavelmente se reduziria de forma gradual, com uma evidente tendência em direção ao levantamento de fundos domésticos, especialmente junto ao Estado e às fundações privadas. Esse cenário se confirmou nos últimos anos, ampliando a complexidade das relações entre as ONGs, o Estado e a ação social das empresas.

É dentro desse contexto que a renegociação da identidade das ONGs deve ser feita. Contudo, vale lembrar uma advertência feita por Oliveira (2002). Segundo ele, houve avanços e vitórias desde que as ONGs ganharam visibilidade. Criou-se, destaca o sociólogo, um novo discurso, o qual tem-se revelado eficaz política e socialmente. De toda forma, adverte Francisco de Oliveira, uma nova complexidade requer uma nova reflexão e uma nova ação.

Concluindo essa seção, diria que essa renegociação vai além do simples abandono da expressão ONG, dado o seu desgaste, e sua substituição por outro termo classificatório. Tal estratégia tem sido empreendida por algumas entidades que compõem esse campo, que passaram nos últimos anos a se auto-denominar *organizações da sociedade civil*.

Não me parece que tal denominação permita a essas organizações escapar dos riscos de deslizamentos semânticos. A esse respeito, as observações feitas por Dagnino (2002) são muito pertinentes. Ela advoga a necessidade de evitarmos uma visão dicotômica das relações entre Estado e sociedade civil. Desta perspectiva, o Estado representaria a encarnação do mal, ao passo em que a sociedade civil seria vista como o pólo da virtude. A cientista política, retomando uma clássica advertência gramsciana, afirma que a sociedade civil é um espaço heterogêneo, marcado por atores com práticas diversas, nem

sempre comprometidas com ideários democráticos. Nesse sentido, vale lembrar que as famílias da elite ou da classe média que saem às ruas para reivindicar a redução da maior idade penal em virtude do assassinato de seus filhos cometido por jovens excluídos da periferia fazem parte da sociedade civil, tanto quanto as ONGs que militam pelos direitos de crianças e adolescentes em situação de risco social. Portanto, a renegociação das identidades, embora não descarte o possível acionamento de novas categorias de nomeação, passa pela reflexão permanente do projeto político a ser encampado por essas organizações.

### **Considerações Finais**

Comecei esse artigo com uma indagação lançada pelo jornalista Renato Pompeu: “Afim o que é uma ONG?”. No intuito de pensar sobre essa questão, inicialmente retomei brevemente a discussão sobre o conceito de identidade no âmbito da teoria antropológica. Em seguida, empreendi uma revisão histórica do processo de construção da identidade das ONGs, para então discutir a crise de identidade que essas organizações parecem estar vivendo nesse início de século.

Após essa trajetória narrativa, podemos retomar a questão: “Afim o que é uma ONG?”. Para respondê-la, talvez tenhamos que admitir, com Lévi-Strauss, que na construção da identidade existe sempre um elemento que, residual, permanece irreduzível. Então, poderíamos concluir que, no caso das ONGs, essa dimensão é o compromisso com a construção de uma sociedade mais justa e mais democrática. Diríamos assim que são ONGs aquelas organizações que, não sendo governamentais, nem estando voltadas para fins lucrativos, estão comprometidas com a construção da democracia e da justiça social.

Contudo, ao procedermos dessa forma, certamente cairíamos em outras questões, tão ou mais complexas do que a primeira. O

que se entende por uma sociedade mais justa e mais democrática? Quais os caminhos para a sua construção? Entraríamos no espinhoso terreno do debate sobre projeto político, que hoje está no centro das discussões empreendidas pelas ONGs, ao menos pelas mais progressistas.

Quem sabe então deveríamos reconhecer, com Stuart Hall, que, no mundo contemporâneo, novas identidades são construídas através de sincretismos, recombinação de referências do passado, com uma leitura do presente e um olhar para o futuro. Isso nos levaria a pensar que a identidade das ONGs mescla a militância pela transformação social, própria dos movimentos sociais e sindicatos, a vocação para o interesse público, que as aproxima do Estado, e a capacidade empreendedora e de inovação, característica das empresas privadas. Nesse caso, afirmaríamos que as ONGs são híbridos de movimentos civis, agências de promoção social e escritórios de projetos.

Todavia, também nesse caso depararíamos com uma questão complexa: é possível construir uma identidade a partir de referências tão distintas sem resultar em uma certa esquizofrenia? Esse ponto parece estar presente em uma crítica de Oliveira (2002: 61), para quem “*será trágico, e não apenas irônico que a administração da pobreza transforme as ONGs da democratização em ersatz de empresas não-lucrativas que administram recursos para a produção, cuja lógica é a do lucro*”.

Para aprofundar a reflexão sobre essa interrogação, parece-me relevante assumir a clássica postura antropológica, que, através do trabalho de campo etnográfico, procura recuperar o ponto de vista dos atores, engajando o pesquisador como *participante* de um diálogo travado com os sujeitos. Ao mesmo tempo, a postura etnográfica, repondo sempre a importância da *observação*, procura confrontar o dito e o feito, isto é, o discurso e a prática desses atores.

As idéias apresentadas nesse artigo são fruto das primeiras reflexões de uma pesquisa sobre as relações entre as ONGs, o Estado e a ação social das empresas no Brasil. Pretendo nessa pesquisa

analisar tais relações mediante recurso a um marco conceitual cuja principal contribuição será buscada na produção teórica de Pierre Bourdieu, o que significa que elas serão pensadas como relações estruturadas dentro do que venho denominando de campo da ação social. Nesse momento, busquei apenas uma aproximação com uma das faces desse fenômeno. Se o esforço empreendido aqui prestar uma contribuição para dotar o debate sobre a identidade das ONGs de uma maior densidade política, terei sido recompensado. Tenho a firme intenção de ampliar minha contribuição a esse debate, na medida em que for avançado na construção da etnografia, portanto no diálogo simultâneo com os sujeitos sociais e com a produção teórica. Dado que meu esforço apenas se inicia, considero mais adequado deixar em aberto a pergunta “Afiml o que é uma ONG?”. Assim, talvez a sua resposta, tal como a construção das identidades sociais, possa estar sempre em processo, se produzindo.

## **Bibliografia**

- ANDERSON, Perry (1995). “Balanço do neoliberalismo”. In: *Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático*. São Paulo, Paz e Terra.
- ARANTES, Paulo (2000). “Esquerda e direita no espelho das ONGs”. In: *ONGs: identidade e desafios atuais. Cadernos Abong*, n.27. São Paulo, ABONG-Autores Associados.
- BAILEY, Michael (2000). “Levantamento de fundos no Brasil. Principais implicações para as organizações da sociedade civil e ONGs internacionais”. In: *ONGs: identidade e desafios atuais. Cadernos Abong*, n.27. São Paulo, ABONG-Autores Associados.
- BALLÓN, Eduardo (2002). “ONGs: valores e paradigmas do desenvolvimento”. In: *Desenvolvimento e direitos humanos: diálogos no Fórum Social Mundial*. São Paulo, Abong-Peirópolis.

- BARTH, Fredrik (1969). "Introduction". In: BARTH, Fredrik (org.). *Ethnic groups and boundaries: the social organization of cultural difference*. Boston, Little Brown & Co.
- BAVA, Silvio Caccia (2000). "O terceiro setor e os desafios do Estado de São Paulo para o século XXI". In: *ONGs: identidade e desafios atuais. Cadernos Abong*, n.27. São Paulo, ABONG-Autores Associados.
- CARDOSO DE OLIVEIRA, Roberto (1976). *Identidade, etnia e estrutura social*. São Paulo, Pioneira.
- \_\_\_\_\_ (2000). "Os (des)caminhos da identidade". In: *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 15(42).
- CARDOSO, Ruth (1997). "Fortalecimento da sociedade civil". In: IOSCHPE, Evelyn (org.). *3º setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro, Paz e Terra.
- CARNEIRO DA CUNHA, Manuela (1987). "Etnicidade: da cultura residual mais irreduzível". In: *Antropologia do Brasil: mito, história, etnicidade*. São Paulo, Brasiliense.
- CARVALHO, José Murilo (2002). *Cidadania no Brasil: o longo caminho*. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira.
- CUCHE, Denys (1999). "Cultura e identidade". In: *A noção de cultura nas ciências sociais*. Bauru, EDUSC.
- DAGNINO, Evelina (1994). "Os movimentos sociais e a emergência de uma nova noção de cidadania". In: *Anos 90: política e sociedade no Brasil*. São Paulo, Brasiliense.
- \_\_\_\_\_ (2002). "Sociedade civil, espaços públicos e a construção democrática no Brasil: limites e possibilidades". In: *Sociedade civil e espaços públicos no Brasil*. São Paulo, Paz e Terra.
- DURÃO, Jorge Eduardo (2001). "O impacto da reforma do Estado e a ação das ONGs". *Palestra apresentada em mesa-redonda no 19º Congresso das APAE's*. Belo Horizonte, mimeo.
- FERNANDES, Rubem César (1985). "Sem fins lucrativos". In: *Comunicações do ISER*, n. 15. Rio de Janeiro, ISER.

- \_\_\_\_\_ (1994). *Privado porém público: o terceiro setor na América Latina*. Rio de Janeiro, Relume-Dumará.
- GIFE (2002). *Guia GIFE sobre investimento social privado – como iniciar um programa de ação social na sua empresa*. São Paulo, GIFE.
- HALL, Stuart (1992). “The question of cultural identity”. In: HALL, Stuart et alli (eds.). *Modernity and its future*. London, Politic Press-Open University Press.
- \_\_\_\_\_ (1994). “Cultural identity and diaspora”. In: WILLIAMS, P. and CHRISMAN, L. (eds.). *Colonial discourse and post-colonial theory*. New York, Columbia University Press.
- \_\_\_\_\_ (1996). “Who needs identity?”. In: DU GAY, Paul and HALL, Stuart (eds.). *Questions of identity*. London, Sage.
- LANDIM, Leilah (1998). “Experiência militante: história das assim chamada ONGs”. In: *Ações em sociedade: militância, caridade, assistência*. LANDIM, Leilah (org.). Rio de Janeiro, NAU.
- \_\_\_\_\_ (2002). “Múltiplas identidades das ONGs”. In: HADDAD, Sérgio (org.). *ONGs e universidades: desafios para a cooperação na América Latina*. São Paulo, Abong-Peirópolis.
- LIPIETZ, Alain (1991). *Audácia: uma alternativa para o século XXI*. São Paulo, Nobel.
- \_\_\_\_\_ (1988). *Miragens e milagres*. São Paulo, Nobel.
- OLIVEIRA, Francisco de (1997). “Exposição no painel Caminhos da institucionalização: Cooperação Internacional, Estado e Filantropia”. In: *Cadernos de Pesquisa CEBRAP*, n. 6.
- \_\_\_\_\_ (2000). “Brasil: da pobreza da inflação para a inflação da pobreza”. In: *ONGs: identidade e desafios atuais*. *Cadernos Abong*, n.27. São Paulo, ABONG-Autores Associados.
- \_\_\_\_\_ (2002). “Entre a complexidade e o reducionismo: para onde vão as ONGs da democratização?” In:



- HADDAD, Sérgio (org.). *ONGs e universidades: desafios para a cooperação na América Latina*. São Paulo, Abong-  
Peirópolis.
- PAOLI, Maria Célia (2002). “Empresas e responsabilidade social: os enredamentos da cidadania no Brasil”. In: SANTOS, Boaventura de Sousa (org.). *Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa*. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira.
- PEREIRA, Luís Carlos Bresser (1997). “A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle”. In: *Caderno 1*. Brasília, Mare.
- \_\_\_\_\_ (1999). “Sociedade civil: sua democratização para a reforma do Estado”. In: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser et alli (orgs.). *Sociedade e Estado em transformação*. São Paulo, Unesp.
- POMPEU, Renato (2003). “Afimial, o que é uma ONG?”. In: *Caros Amigos*, ano VII, n. 72.
- RUBEN, Guillermo (1988). *Teoria da identidade: uma crítica*. In: Anuário Antropológico/86. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro-UNB.
- \_\_\_\_\_ (1992). “Teoria da identidade na antropologia: um exercício de etnografia do pensamento moderno”. In: CORRÊA, M. & LARAIA, R. (orgs.). *Roberto Cardoso de Oliveira: homenagem*. Campinas, UNICAMP-IFCH.
- \_\_\_\_\_ (1997). “Prefácio”. In: GUSSI, Alcides. *Os norte-americanos (confederados) do Brasil: identidades no contexto transnacional*. Campinas, CMU-UNICAMP.
- \_\_\_\_\_ (2004). “Antropología del capitalismo”. In: *Culturas*, 2(4). Córdoba, Museo de Antropología da Facultad de Filosofía y Humanidades da Universidad Nacional de Córdoba.
- SACHS, Ignacy (1999). O Estado e os parceiros sociais: negociando um pacto de desenvolvimento. In: BRESSER PEREIRA,

- Luiz Carlos et alli (orgs.). *Sociedade e Estado em transformação*. São Paulo, Unesp.
- SADER, Emir (2003). *A vingança da história*. São Paulo, Boitempo Editorial.
- \_\_\_\_\_ (2003b). “ONGs ou movimentos civis?”. In: *Caros Amigos, ano VII, n. 78*.
- SANTOS, Boaventura de Sousa (1999). “Para uma reinvenção solidária e participativa do Estado”. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos et alli (orgs.). *Sociedade e Estado em transformação*. São Paulo, Unesp.
- SOUZA, Herbert de (1992). “As ONGs na década de 90”. In: *Desenvolvimento, cooperação internacional e as ONGs*. Rio de Janeiro, IBASE-PNUD.
- TEIXEIRA, Ana Claudia (2003). *Identidades em construção: as organizações não-governamentais no processo brasileiro de democratização*. São Paulo, Anablume-Fapesp-Pólis.
- ZARPELON, Sandra Regina (2002). “ONGs, movimento sindical e o novo socialismo utópico”. In: *Idéias*, 9(1).

## SUMÁRIOS/ABSTRACTS

### **Justo preço: uma etnografia da Bovespa**

*Lúcia Helena Alves Müller*

**Resumo:** Este artigo apresenta uma análise dos códigos culturais a partir dos quais são concebidas, orientadas e avaliadas as diversas práticas levadas a cabo no interior do mercado acionário, e as diferentes identidades sociais a eles relacionadas. Esta análise tem como pano de fundo uma reflexão sobre a dimensão política e moral presente nas avaliações de que são alvo os indivíduos, as práticas e as instituições que conformam esse universo. O trabalho baseia-se numa etnografia realizada junto à Bolsa de Valores de São Paulo, Brasil, e a diversas instituições financeiras que participam deste mercado.

**Palavras-chave:** antropologia das organizações; sociologia econômica; lógicas culturais; mercados financeiros.

**Abstract:** This article presents an analysis of the cultural codes

on which basis several practices utilized inside the stockmarket are conceived, oriented, and evaluated, as well as the different social identities related to them. The background for this analysis is a reflection on the political and moral dimension present in the evaluation of the individuals, practices and institutions that consist this universe. Fieldwork research for the elaboration of this ethnography was conducted at the São Paulo Stock Exchange, in Brazil, and in several financial institutions partakers of this market.

**Keywords:** anthropology of organizations; economic sociology; cultural logics, financial markets.

### **A dimensão simbólica no processo de reestruturação do Banco do Brasil. Uma análise etnográfica**

*Lea Carvalho Rodrigues*

**Resumo:** A partir de um estudo etnográfico sobre o processo de

mudanças ocorrido no período 1995-2000, na maior empresa brasileira do setor financeiro, o Banco do Brasil, este artigo aborda a dimensão simbólica dos acontecimentos.

**Palavras-chave:** setor financeiro, trabalho, simbolismo.

**Abstract:** Based on an ethnographic study carried out on the change processes that occurred during the period of 1995-2000 in the largest Brazilian company of the financial sector, the *Banco do Brasil*, the present article focuses on the symbolic dimension of the events.

**Key-words:** financial sector, work, symbolism.

**Identities and nationalities in the context of privatization of BANESPA. A proximate ethnographic approach**  
*Alcides Fernando Gussi*

**Resumo:** Este artigo propõe uma análise das mudanças que vêm ocorrendo a partir da privatização do Banespa – Banco

do Estado de São Paulo, adquirido pelo Grupo espanhol Santander em agosto de 2000. O estudo do Santander-Banespa vem apresentando variáveis, analiticamente significativas, para a problemática das identidades e das nacionalidades. Essas emergem a partir de oposições entre o público e o privado, bem como entre o nacional e o estrangeiro, construídas pelas representações de diferentes atores sociais envolvidos no contexto de mudanças pelas quais passa a empresa. Para tanto, pretendo realizar aqui, especificamente, a análise situacional de dois eventos envolvendo diferentes categorias de “banespianos”: o 15º Congresso Nacional dos Banespianos, ocorrido em agosto de 2001, e a XXIVª Integração Esportiva e Cultural do Banespa, de setembro do mesmo ano.

**Palavras-chave:** identidades, nacionalidades, eventos, privatização, bancos.

**Abstract:** The purpose of this article is to check the changeover that is occurring

since the “Banespa” privatization – São Paulo State Bank, which was getting by the Spanish Group ‘Santander’, in 2000, August. To the nationalities and identities problematic, the ‘Santander-Banespa’ Study is displaying variations, analytically significant. Those come from positions between the private and the public, the national and the strange, built by the performances of social actors involved into the changeover contexts, which the company is going through. As much, I intend to take effect here, specifically, two events situational analysis, which are covering “banespianos” distinct categories: the 15<sup>th</sup> “Banespianos” National Congress, that had happened in 2001, August and the XXIV<sup>th</sup> “Banespa” Cultural and Sporting Integration, also in 2001, September.

**Etnia, cultura e gestão empresarial. Uma etnografia das raízes étnicas da Tecnologia Empresarial Odebrecht**  
*Alicia Ferreira Gonçalves*

**Resumo:** Este artigo explicita e problematiza as articulações existentes entre a etnia, a cultura e a gestão empresarial nos relatos empresariais contemporâneos de um Grupo privado econômico nacional que atua no cenário transnacional. O ponto de partida que norteia a discussão proposta neste artigo é a tradição do Grupo, fundamentada na etnia, articulada, nos relatos empresariais, à modernidade empresarial. Os relatos do Grupo sobre a origem étnica e a associação desta com o êxito empresarial, são interpretadas na etnografia como um *dispositivo discursivo* que reflete a visão *êmica*. Trata-se, portanto, de uma relação suposta no nível do discurso, que pode ou não corresponder empiricamente. Contudo, o que importa problematizar neste artigo é como os relatos empresariais resgatam, acionam e constroem representações sobre a tradição e a etnia, mobilizando-as na construção da identidade de um grupo empresarial que se imagina moderno, ético e eficiente.

**Palavras-chave:** etnia, cultura, gestão empresarial.

**Abstract:** The subject of this article is to analyze the relations among ethnic, culture and entrepreneurial management in the entrepreneurial relates of a national private group: The Odebrecht. This analysis will start from an ethnography about the Odebrecht Entrepreneurial Technology, originally conceived by Norberto Odebrecht. His representations about the ethnic origin, and its association with entrepreneurial efficiency, are interpreted in the ethnographic analysis as a discursive mechanism that reflects an *emic* vision, that is, a supposed relation in the discourse level, that can or not have an empirical correspondence. It is important to question in this paper how the Leader of the Group build an determinate representation about tradition and ethnic, and how he mobilizes it in the construction of the entrepreneurial group identity, related with efficiency, ethic and modernity.

**Key words:** ethnic, culture, entrepreneurial management.

**O impacto das mudanças do modelo de gestão nas relações de trabalho em uma empresa privada. Uma visão etnográfica**

*Cátia Regina Muniz*

**Resumo:** A proposta deste artigo, baseada em pesquisa realizada em uma fábrica de produtos pessoais, é discutir processos de mudança ocorridos nessa empresa, localizada no interior do estado de São Paulo e ligada a um grupo anglo-holandês. Destaca-se aqui as relações entre trabalhadores e trabalhadoras desta fábrica. A análise desta discussão recairá sobre as divergências na interpretação destes trabalhadores sobre a implementação de um novo modelo de gestão e os impactos deste para a prática cotidiana de trabalho.

**Palavras Chaves:** reestruturação produtiva; processos de mudança, modelo, trabalho.

**Abstract:** This article was based on a research conducted on a personal products factory, and its purpose is to discuss the change processes that occurred in a manufacturing plant located in the interior of the state of São Paulo and linked to an Anglo-Dutch group. The object is to highlight the relations amongst the factory workers. This deliberation will fall back/upon discrepancies in workers's interpretations of semi-independent groups implementation of a new work pattern and the impacts for the daily working practices.

**Key-words:** productive restructuring, change processes, work, pattern.

**Da construção à crise de identidade das ONGs. Notas para uma pesquisa etnográfica**  
*Pedro Jaime*

**Resumo:** Nos anos 1970, em um contexto marcado pela ditadura militar, surgiram no Brasil diversas organizações de promoção social que se contrapu-

nham ao regime autoritário e lutavam pela construção da democracia e pela redução das injustiças sociais. Mais tarde, nos anos 1980, portanto já no âmbito do processo de democratização, essas entidades reivindicaram a denominação de Organizações Não-Governamentais. As ONGs chegaram aos anos 1990 com uma visibilidade ampla e um reconhecimento significativo na sociedade brasileira. Todavia, na virada do século, o termo ONG começou a apresentar sinais de desgaste. Surge nesse momento o questionamento "Afim, o que é uma ONG?". Nesse artigo, procuro dialogar com essa questão, retomando o processo de construção dessa identidade ONG e discutindo a crise que ela parece viver nos dias atuais.

**Palavras-chave:** ONGs, sociedade civil, identidade, etnografia.

**Abstract:** In the 1970's, in a context of Military Dictatorship, emerged in Brazil a lot of social promotion organizations, which confronted the dictatorial

regime. These organizations struggled for the construction of democracy and the reduction of social injustice. In the 1980's, thus in the process of democratization, these associations began to be called Non Governmental Organizations. The NGOs arrived in the 1990's with a large visibility and a significant acknowledgment by the Brazilian society. However, in the turn of the century, the expression NGO initiated a wear out process. At that time the question "After all, what's a NGO?" arose. In this article, I intend to talk about this question. To do that, I discuss the construction of the NGO identity and the crisis that it seems to be living nowadays.

**Key-words:** NGOs, civil society, identity, ethnography.



## Normas para colaboração

---

1. Os artigos não devem exceder o tamanho de 30 laudas, com a seguinte formatação: corpo do texto em fonte *Times New Roman* 12, com espaço entre linhas de 1,5; notas de pé de página na mesma fonte, com tamanho 10, espaço 1; bibliografia com a mesma formatação do corpo do texto, arrolada ao final. O autor deve enviar cópia impressa em três vias em disquete, em Word para Windows 6.0 (ou processador compatível), contendo, ainda, resumo, palavras-chave, *abstract* e *keywords*. A filiação institucional do autor também deve vir discriminada.

2. Para as citações bibliográficas deve ser usado o sistema autor-data. Exemplo: “de acordo com Holanda (1984: 35),” ou “(Holanda,1984:35)”.

As referências bibliográficas devem ser apresentadas em lista única no final do artigo em ordem alfabética.

Tratando-se de um livro, a referência respeita o seguinte modelo: (1) Sobrenome do autor, nome. (2) ano da publicação. (3) Título da obra em itálico. (4) Local de publicação, (5) editora.

Tratando-se de artigo, ou capítulo, a referência respeita o seguinte modelo: (1) Sobrenome do autor, nome. (2) ano da publicação. (3) Título da obra entre aspas. (4) In: nome do periódico ou livro em itálico, (5) volume e/ou número do exemplar.

Toda e qualquer citação de fonte primária ou secundária deve permitir acesso direto de localização pelo leitor do texto.

3. Resenhas e trabalhos de divulgação científica devem ter no máximo seis laudas, com a mesma formatação descrita acima para o corpo do texto dos artigos. No case de resenhas, serão aceitas as que versarem sobre publicações estrangeiras que datem de, no máximo, três anos desde sua primeira

edição ou as que versarem sobre publicações nacionais que datem de, no máximo, dois anos desde sua primeira edição.

Entrevistas só serão aceitas se já tiverem sido editadas adequadamente, e não devem exceder 15 laudas, dentro da citada formatação. Toda tradução enviada só será aceita mediante permissão do autor autorizando sua publicação em português e no Brasil. Resenhas e trabalhos de divulgação científica não necessitam de notas de rodapé.

4. Remeter qualquer colaboração a *Idéias* significa autorização para publicação. A revista não remunera direitos autorais, nem remete de volta as colaborações recebidas.
5. Originais propostos serão considerados definitivos e, caso tenham sua publicação aprovada, não serão feitas consultas aos seus autores. Em todo caso, ao Conselho Editorial fica reservado o direito de sugerir aos autores alterações com vistas à aceitação do texto. Além disso, todo material selecionado será submetido a revisão.
6. *Idéias* compromete-se a dar respostas por escrito às propostas de publicação dos trabalhos. Em caso de recusa, as razões serão comunicadas.
7. Aguardamos as colaborações no seguinte endereço:

Unicamp - IFCH  
A/C: Revista *Idéias*  
Secretaria de Publicações  
Caixa Postal 6110  
Campinas (SP)  
13081-970