



FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS



Escola de Administração  
de Empresas de São Paulo

Escola de Administração de Empresas de São Paulo  
Fundação Getúlio Vargas  
NPP - Núcleo de Pesquisas e Publicações  
Série Relatórios de Pesquisa

# IDENTIDADE E VINCULOS NUMA OFICINA DE MARCENARIA

**Ricardo Rocha Brito Bresler**

**Relatório N° 2/1996**



**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO da  
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**

Diretor: Alain Florent Stempfer  
Vice-Diretor Acadêmico: Wilton de Oliveira Bussab  
Vice-Diretor Administrativo: Domingo Zurrón Ocio  
Chefia do NPP: Gisela Black Taschner  
Comissão de Pesquisas e  
Publicações: Antonio Carlos da Cunha Manfredini de Oliveira  
Carlos Osmar Bertero  
Claude Machline  
Fernando Cláudio Prestes Motta  
Gisela Black Taschner (Presidente)  
Marcos Henrique Nogueira Cobra  
William Eid Júnior

Impresso na Xerox Document Center da EAESP/FGV

Coordenação: Seiji Okuda  
Editoração: Graciema Cavalcanti Bullara  
Capa: Sônia da Silva Okuda

## **RESUMO**

Este trabalho analisa os símbolos, as relações e construções sociais (identidade, vínculos, autoridade, casa-rua) no interior de uma oficina de marcenaria. O método de investigação utilizado foi o da pesquisa participante. Todos os dados referentes a oficina foram levantados através da convivência diária com os trabalhadores, executando - com eles - o seu ofício. Este texto é parte de um projeto maior que tentará identificar e analisar a Cultura de uma Organização partindo de sua base hierárquica, se contrapondo a maior parte dos estudos de Cultura Organizacional que acabam por reduzi-la às visões da alta direção, ignorando o universo operário.

## **PALAVRAS-CHAVES**

Cultura organizacional; Pesquisa participante; Processo de socialização; Simbolismo organizacional; Autoridade; Imagens paternas e maternas.

## **ABSTRACT**

This work analyzes the symbols, the relations and the social constructions (identity, authority, home-street) inside a carpenter's workshop. A participative research method was used. The author gathered the data concerning the workshop on a daily basis, acting as a co-worker inside the carpentry. This report is part of a bigger project that will try to identify and to analyze an organization's culture starting from the hierarchical basis. This approach collides with mainstream studies on organizational culture, that take into account only the higher management points of view, thus ignoring the worker's universe.

## **KEY-WORDS**

Organizational culture; Participative research; Socialization process; Organizational symbolism; Authority; Paternal and maternal images.

## SUMÁRIO

Resumo .....	1
I. Síntese do projeto original .....	3
II. Trajetória da pesquisa .....	3
III. Resultados .....	4
1. Apresentação .....	4
2. A oficina de marcenaria: primeiras impressões .....	6
2.a. Entrando na oficina .....	7
3. Símbolos e domínios: roupas e uniformes .....	9
3.a. Uniformes e símbolos: integração e diferenciação .....	11
3.b. Socialização e aceitação: integração e diferenciação .....	14
4. A oficina de marcenaria: o dia a dia da casa e do pai .....	16
4.a. Quem é o teu “pai”? .....	19
4.b. A casa e a rua .....	21
4.c. Autoridade e hierarquia: o pai e a casa .....	23
5. Algumas considerações .....	24
6. Bibliografia .....	28

## **I. SÍNTESE DO PROJETO INICIAL:**

O projeto inicial desta pesquisa tinha como problema o fato de a maior parte dos estudos sobre Cultura Organizacional se restringirem à cúpula das organizações, ignorando os níveis hierárquicos das empresas. Esta pesquisa é na verdade uma etapa de uma pesquisa maior (Tese de Doutorado) que procurará investigar a C.O. a partir da base da organização através da pesquisa participante. Este projeto se justificou, uma vez que pouco conhecemos sobre a cultura do universo operário, conhecimento imprescindível para que possamos compreender como os sinais e orientações do topo organizacional são interpretados pelo “chão da fábrica”.

## **II. TRAJETÓRIA DA PESQUISA**

Como esta pesquisa é só uma etapa de um projeto maior, os objetivos eram restritos ao universo da oficina de marcenaria, visando investigar e compreender os valores, hábitos, significados e vínculos dos integrantes desta oficina. Este objetivo, em si, representaria um aprofundamento do nosso conhecimento sobre as relações produtivas. Contudo, uma oficina de marcenaria não é uma grande empresa, nem mesmo podemos assegurar que ela representaria uma cultura, por isso um dos objetivos básicos desta pesquisa era, também, o de propiciar uma aprendizagem no método da pesquisa participante.

Durante o período em que tive o financiamento do NPP, pude me concentrar em entrevistas e confirmações de hipóteses que havia formulado na pesquisa de campo (12/94 - 02/95). Entrevistei todas as pessoas com quem trabalhei e com os novos funcionários que foram contratados após o término do meu “estágio”. Além disto pude rever atentamente todas as anotações do meu diário de campo. Conciliando estas duas atividades com uma pesquisa bibliográfica preliminar (não tão aprofundada quanto eu desejava, devido às minhas atividades docentes), tive condições de elaborar o relatório de pesquisa que segue adiante (Paper).

### III. RESULTADOS:

#### 1. APRESENTAÇÃO

Depois de algum tempo pesquisando a cultura das empresas, acho importante repensarmos algumas características desta proposta de análise organizacional. A maior parte dos casos relatados e analisados em Cultura Organizacional (C.O.) se referem ao topo da pirâmide organizacional, descendo no máximo para o universo gerencial. A base das instituições (e nela os operários) é descartada sem que ao menos os pesquisadores procurem justificar esta omissão. Será que isto é de se estranhar?

No campo da Administração (ou da Teoria das Organizações) que tem como um de seus pilares básicos a *separação* entre o pensar e o fazer, entre o planejar e o executar, entre o comandar e o obedecer, **não**, pois está coerente com este pressuposto. Porque haveríamos de nos preocupar com as produções sociais dos operários se deles esperamos eficiência e disciplina<sup>1</sup>, autorizando-os somente a “pensar” em melhores formas de aumentar a produtividade? Dentro da lógica da Administração, cujo “pai” se reconhece ser TAYLOR não deveríamos nos preocupar em reconhecer a construção social da base das organizações.

Contudo, esta realidade (majoritária no nosso campo de trabalho) pode e talvez deva ser questionada - no mínimo porque o que se passa no topo da pirâmide hierárquica não é idêntico ao que se passa na base. Acredito que existam lógicas distintas, processos de socialização diferentes e valores próprios a cada uma destas realidades (me restrinjo a gerencial e a operária por finalidades analíticas, mas acredito que exista uma diversidade bem maior do que esta simples bipolaridade). Isto deveria interessar à Administração, pois a todo momento em que “notáveis” falam de como transformar as organizações, estão diretamente modificando a estrutura da base produtiva e indiretamente as suas relações. Não bastasse isto, depende de como os operários recebem estas novas informações, de como elas são interpretadas, para que as pretendidas transformações organizacionais se concretizem

<sup>1</sup> Segundo Max WEBER, disciplina é a obediência pronta, automática e esquemática. Vide *Economia e Sociedade*, vol. 1, Brasília, ed. UnB, 1991.



de alguma maneira. Como elas vão se concretizar depende, também, de como a base das organizações interpreta estes sinais emitidos pelo topo. Ignorando a construção social dos operários, os administradores ignoram, também, como os responsáveis pela execução de seus planos (os operários) vão interpretar e reagir às suas ordens.

Aceitando que é importante se compreender o universo operário (e não só o gerencial)<sup>2</sup>, devemos nos perguntar como fazer isto. Entrevistas e observações são ótimos recursos que nos propiciam muitos dados para análise. Porém, estamos falando de um aspecto peculiar das organizações. Sempre que tratarmos de cultura organizacional, é bom lembrar, estamos tratando de cultura. Este conceito foi melhor analisado e aprofundado no campo da Antropologia e desde Malinowski, o método de coleta de informações que mais se sedimentou neste campo foi o da pesquisa participante<sup>3</sup>: através da convivência com o grupo social que se pretende compreender<sup>4</sup>. Após algumas pesquisas bibliográficas podemos constatar a escassez de estudos de cultura organizacional que tenham como método a pesquisa participante. O que qualquer leitor pode constatar é que os poucos casos analisados acabam sendo repetidamente citados nos artigos e livros a respeito da cultura organizacional.

A partir disto - a necessidade de se conhecer a cultura da base hierárquica das organizações, conhecimento que pode ser propiciado pela pesquisa participante - me propus a tentar elaborar uma pesquisa com estas particularidades numa indústria. Neste momento me deparei com infinitas interrogações e uma das primeiras decisões que tomei se referia a aonde e com o que eu iria trabalhar/pesquisar. Dentre diversos rumos optei por trabalhar em uma fábrica de móveis de madeira, por duas razões: se trata de um setor que utiliza mão de obra intensiva e por uma afinidade com a matéria prima. Esta decisão, mesmo que provisória, me permitiu buscar informações dirigidas. Iniciei minha empreitada por duas frentes. Em primeiro lugar procurando

<sup>2</sup> Vide AKTOUF, Omar. "O Simbolismo e a Cultura de Empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas", in CHANLAT, Jean-François (coord) *O Indivíduo na Organização*, vol. 2, São Paulo, Atlas, 1993.

<sup>3</sup> Esta é, pelo menos, a sua "imagem exportada". De forma mais suave poderíamos afirmar que, se este não é o método hegemônico na (e para a) antropologia, este é o método (a pesquisa participante) pela qual a antropologia é mais frequentemente reconhecida em outras ciências, isto é, fora do seu campo.

<sup>4</sup> Vide BRANDÃO, Carlos R. (org) *Repensando a Pesquisa Participante*, São Paulo, Brasiliense, 1984; e McCALL, George e SIMMONS, J. L. (cd) *Issues in Participant Observation*, Reading, Addison-Wesley, 1969.

ler tudo que encontrava sobre pesquisa participante (não só dentro das organizações dado a escassez destes relatos), indústria moveleira e madeira, ao mesmo tempo em que comuniquei alguns colegas e amigos sobre o trabalho em que começava a me envolver. Precisava saber mais a respeito deste tipo de produção e diversas pessoas me ajudaram. É aqui que começa a história da oficina.

Foi assim que conheci um dos sócios da oficina da Chácara Cogumelo<sup>5</sup>. Através de um contato telefônico marcamos um encontro na oficina. Esperava descobrir alguma coisa sobre como funcionasse uma indústria (que era e continua sendo o objetivo da pesquisa mais ampla) e não a respeito da oficina. Nada disto aconteceu pois eles (Marcos e Flávio) também desconheciam como estas indústrias estavam estruturadas atualmente. Contudo, outros horizontes se abriram. Eu expressei minhas dúvidas e necessidades, e eles expressaram as suas dificuldades em organizar a oficina e acabaram me perguntando se eu não estava interessado em trabalhar na oficina. Eles poderiam me ensinar algumas coisas sobre a marcenaria e eu os poderia ajudar na “administração” da oficina. Fiquei surpreso, não era para isto que eu tinha ido até lá, mas a proposta era interessante pois aprenderia alguma coisa a respeito de madeiras, máquinas (e suas engrenagens) e de como se montam móveis (o processo produtivo). Mesmo atuando em um ambiente quase artesanal (não seria um estudo da cultura organizacional devido ao seu pequeno tamanho) este conhecimento me seria muito útil quando entrasse em uma indústria (meu conhecimento sobre madeiras, máquinas e ferramentas era só um pouco maior do que nada). Esta conversa aconteceu em outubro e combinamos que eu começaria o meu estágio no começo de dezembro (até fevereiro trabalhei diariamente nesta oficina de marcenaria, utilizando os outros meses do primeiro semestre para efetuar entrevistas e checar minhas anotações de campo).

## 2. A OFICINA DE MARCENARIA: PRIMEIRAS IMPRESSÕES

A oficina é na verdade um galpão com um pouco menos de quinhentos metros quadrados situada na chácara Cogumelo. Nesta chácara se encontram ainda outra

---

<sup>5</sup> Agradeço a Fernando C. Prestes Motta por esta indicação e por sua preciosa orientação. Os nomes, da oficina e das pessoas, foram propositadamente alterados a fim de manter o anonimato dos envolvidos.



oficina, dois galpões que são utilizados como depósitos, algumas pequenas habitações e uma agradável área verde (meio abandonada, meio selvagem). Na nossa oficina encontrávamos todo o maquinário básico: furadeira vertical e horizontal, tupia, serra de mesa, serra de fita, lixadeira de fita, desengrossadeira, desempenadeira, equipamentos manuais, ferramentas e acessórios, além de algumas bancadas de trabalho. Todas as grandes máquinas eram de propriedade de Vicente, proprietário da chácara Cogumelo, e eram alugadas junto com a oficina.

Marcos e Flávio são os donos da oficina (do negócio) e trabalham diariamente como os demais empregados. Inexiste um número de funcionários preciso, uma vez que o contrato de trabalho é informal - por duas vezes vi pessoas sumirem e re-aparecerem algumas semanas depois. No tempo em que estagiei, o quadro de funcionários se constituía basicamente de três assalariados (Nando, Álvaro e Gabriel - este contratado durante o meu estágio) e de prestadores de serviços (Beto e Garcia) dois irmãos estrangeiros, sendo que o último vivia clandestinamente no Brasil. No nosso galpão trabalhava ainda o Jorge (funcionário do Vicente), com quem trocávamos ajudas mútuas (às vezes era contratado para um serviço ou outro). A oficina é uma pequena empresa informal (quase ilegal) que não tem regras rígidas no seu funcionamento, sem uma organização do trabalho fordista e sem qualquer linha de produtos estabelecida. A produção de qualquer produto se inicia através de uma encomenda. O processo produtivo é quase artesanal, ninguém fica preso a uma tarefa ou posto de trabalho, todos fazem de tudo um pouco.

## **2.a. Entrando na oficina**

No primeiro dia de trabalho apareci com a roupa que acreditava ser “surrada” (seguindo um conselho dado por Flávio em nossa última reunião) e me coloquei a trabalhar. Não fui apresentado a qualquer dos funcionários nem tive uma “visita” pela oficina para conhecer as máquinas. Não houve qualquer tipo de treinamento ou instrução mais formalizada. No lugar disto, recebi uma pergunta do tipo “Quer começar lixando estas tábuas?”. Disse que sim e comecei a trabalhar sem qualquer segurança a cerca do que fazia. Estava concentrado no meu trabalho e na minha situação. Me senti solitário apesar das inúmeras indagações, simpáticas, de Marcos

e Flávio se tudo ia bem, me orientando em um ou outro detalhe. Nos primeiros dias, em geral, me senti só. Observava atentamente tudo que se passava a minha volta, as pessoas (desconhecidas), o que faziam e o funcionamento das máquinas.

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

Na primeira semana, a hora do almoço (variável) interrompia meus afazeres, lavava as mãos (braços, pescoço, face...) intensamente e ia comer trajando meu “uniforme”. Já havia percebido que todos se trocavam para ir almoçar, mas não me sentia impelido a fazer o mesmo, até um dia em que o fiz (durante a segunda semana de estágio). Esta simples troca de roupas gerou uma sensação nova, me senti arejado criando um intervalo na minha jornada de trabalho. Tive a sensação de que a troca de roupa se constituía em uma espécie de ritual, que nos transformava de marceneiros em pessoas comuns e vice-versa. Suspeito que era por isso mesmo que eu não me trocava para ir almoçar, pois não me sentia fazendo parte daquela oficina e assim o “uniforme” poderia demonstrar aos outros o que eu não era e nem pretendia ser. A partir do momento em que comecei minimamente a me sentir fazendo parte daquela realidade, sendo aceito pelas pessoas que ali trabalhavam, isto deixou de fazer sentido. Esta primeira troca, da roupa “surrada” para a roupa limpa, foi para mim um marco, uma espécie de encerramento do rito de passagem para dentro da oficina. A partir daí já me sentia parte daquele grupo<sup>6</sup>.

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

<sup>6</sup> Acredito que esta experiência tenha sido muito particular, pois não existe nenhum rito de passagem previamente planejado nesta oficina.

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

### 3. SÍMBOLOS E DOMÍNIOS: ROUPAS E UNIFORMES

As coisas, roupas dentre elas, possuem diferentes significados dependendo do seu contexto ou domínio. Assim o uniforme do médico fora do seu domínio (hospital, consultório) se transforma em símbolo de status, da mesma forma que a foice no campo é um instrumento de trabalho, e a mesma foice exibida em um cartaz ou bandeira ganha outro significado, se torna um símbolo<sup>7</sup>. É no deslocamento dos objetos entre domínios distintos que eles se tornam símbolos e carregam mensagens para as pessoas. O que é pura e simplesmente uma roupa de trabalho, em outro domínio se torna símbolo que pode integrar ou diferenciar as pessoas.

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

<sup>7</sup> DaMATTA, Roberto. *Carnavais, Malandros e Heróis*. Rio de Janeiro, Guanabara, 1990, p. 79.

sincronicamente significou que eu já estava me integrando no grupo ao mesmo tempo que esta integração passou a ser mais acelerada, a aceitação mútua (do grupo me aceitando e vice versa) se estabeleceu e ganhou força.

Enquanto eu não tinha estabelecido uma identidade naquele grupo, me senti isolado. Por isto almejava a minha integração. Essa solidão me levou a querer um treinamento mais formalizado, algo semelhante a um “programa de trainees” que facilitasse a minha socialização naquele espaço e com aquelas pessoas. O programa de trainees não aparece aqui por acaso, uma vez que desenvolvi uma pesquisa a respeito deste tema<sup>8</sup>.

Meu objetivo, naquele trabalho, era o de identificar o papel que estes desempenhavam na cultura organizacional, se efetivamente significavam um Rito de Passagem para os novos membros da organização ou não, ou melhor, em que medida podiam ser comparados aos Ritos de Passagem que Van Gennep analisou<sup>9</sup>. No que concerne às etapas de sua estrutura - Separação, Margem e Agregação - não tenho dúvidas quanto as semelhanças do que ocorre na maioria dos programas de trainees<sup>10</sup> e do que ocorria nos estudos de sociedades tradicionais<sup>11</sup>. Quanto ao impacto destes treinamentos nos trainees, nas experiências a que eles eram expostos e o que este período representa para cada jovem<sup>12</sup> sou mais cauteloso em assumir as semelhanças. Constatei naquela pesquisa que os programas de trainees agiam como facilitadores da socialização dos novos membros na empresa, na sua cultura. Apresentavam respostas às ansiedades por que eventualmente passassem aqueles jovens. Acomodavam, de alguma forma, as angústias geradas pela mudança de papel, pelas novas exigências sociais e responsabilidades. Apresentavam respostas, “verdades” prontas para acomodar esta tensão.

8 BRESLER, Ricardo. *Organizações e Programas de Integração: Um estudo sobre a passagem*, Dissertação de Mestrado, São Paulo, EAESP-FGV, 1993.

9 VAN GENNEP, Arnold. *Os Ritos de Passagem*. Petrópolis, Vozes, 1975.

10 Vide alguns casos em: ROHLEN, Thomas. “Spiritual Education in a Japanese Bank”, em *American Anthropologist*, october, 1974; BEYER, J. e TRICE, H. “How an organization’s rites reveals its culture”, em *Organizational Dynamics*, 15(4), spring, 1987; TAVARES, M. G. P. *Cultura Organizacional*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1991; e MORGAN, Gareth. *Creative Organization Theory*. Newbury Park, Sage, 1989, pps. 305/10.

11 Além do trabalho de VAN GENNEP, vide ELIADE, Mircea. *Iniciaciones Místicas*. Madrid, Taurus, 1975; TURNER, Victor. *O Processo ritual. Estrutura e anti-estrutura*. Petrópolis, Vozes, 1974; e GLUCKMAN, Max. *Order and rebellion in tribal Africa*. New York, Free Press of Glencoe, 1963.

12 De acordo com ELIADE, Mircea. *Origens*. Lisboa, Edições 70, 1989, a iniciação é equivalente a uma mutação ontológica da condição existencial.



Pois bem, lá estava eu querendo ser submetido a algo parecido com um programa de trainees. No início, minha demanda me gerou um certo desconforto, afinal havia concluído naquela pesquisa que este tipo de treinamento (como em quase todos os outros) era importante não só pelas informações técnicas a respeito do trabalho, mas por ser um treinamento valorativo, de adaptação do comportamento e do pensar das pessoas. Visam garantir uma certa previsibilidade na passagem. “É processo de aculturação mesmo” afirmou um diretor de treinamento de um grande banco multinacional durante um destes programas<sup>13</sup>.

Diante disto, a ansiedade que sentia em entender o que se passava comigo e com a minha experiência e do meu desejo de que alguém me apresentasse as respostas, tinha ainda algo a mais para me perturbar: o conflito entre o que acredito e meu desejo (que contrariava minhas crenças). Muito importante para mim foi sentir este desejo (de facilitar a socialização), algo que legitima os programas de trainees, me permitindo entendê-lo melhor, a sua razão de existir e ser aceito (e desejado) pelas pessoas nas empresas. Hoje, percebo que no fundo grande parte do meu desconforto foi gerada pelo tempo de demora (inevitável na ausência de formas de socialização previamente estruturadas) para eu me encaixar, me situar naquele grupo<sup>14</sup>. A ausência de uma “identidade” neste novo espaço, bem como de uma compreensão da lógica das relações na oficina me incomodava. Por ser diferenciado dos demais membros do grupo (não tinha uma identidade naquele grupo) procurava alguma forma de identificação - o que acreditava poderia ser facilitada por um processo de integração mais formalizado.

### **3.a. Uniformes e Símbolos: Integração e Diferenciação**

Alguns aspectos cotidianos começaram a me chamar a atenção diante desta experiência com as roupas e uniformes. Por exemplo, alguns médicos quando não estão exercendo o seu ofício, continuam vestindo suas roupas brancas na rua, enquanto por outro lado, a maior parte das empregadas domésticas e faixineiras retiram seus uniformes, colocando uma roupa comum para qualquer saída do seu

<sup>13</sup> Vide BRESLER, Ricardo. *Organizações e Programas de Integração: Um estudo sobre a passagem*. op. cit, subponto 3.3.

<sup>14</sup> Agradeço a Tiago Matheus, com quem discuti a respeito deste aspecto, seus preciosos comentários.

local de trabalho (a residência de outras pessoas), mesmo que esta saída se limite a uma simples descida à portaria do prédio do apartamento em que trabalham.

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

No caso brasileiro, parece que o médico deixa de alguma forma de ser um simples “indivíduo” para se tornar uma “pessoa”. Estou utilizando estes dois conceitos segundo a definição de DaMATTA, para quem o indivíduo é impessoal, universal e anônimo, implicando diretamente numa certa igualdade entre os seres. Por outro lado a pessoa é conhecida, é biográfica, tem uma história a contar que a diferencia dos demais, implicando numa hierarquia (em oposição a igualdade). De acordo com este antropólogo, nós - brasileiros - preferimos constantemente ser pessoas e não indivíduos (que nos tornaria apenas “mais um” indivíduo).

No exemplo das vestimentas acho importante salientar, contudo, que a questão do domínio é essencial, pois o uniforme do médico é uma roupa “de trabalho” enquanto exerce seu ofício, “simboliza” a limpeza e a higiene por exemplo. Mudando de domínio, saindo de seu consultório ou hospital a roupa enquanto símbolo adquire outros contornos, diferenciando seu portador das demais pessoas, não médicos. Temos que ressaltar o papel do “outro” nesta relação, pois o símbolo é dinâmico, também, porque depende de quem é o outro para quem ele transmite significado. Em um encontro de médicos, esta diferenciação cede espaço para uma igualdade (integração) em outra esfera, lá todos são médicos, e para se diferenciarem de seus pares terão que contar sua biografia, seus feitos, viagens, conquistas... num constante processo de identificação e diferenciação.



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

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

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

Boa parte dos móveis que estávamos fazendo se destinavam ao “Seu” Pedro, uma pessoa muito rica. Passei alguns dias trabalhando na instalação destes em sua residência. Como esta mansão estava sendo completamente reformada, em alguns dias trabalhávamos com mais umas trinta pessoas (entre encanadores, eletricitas, pedreiros, pintores...). Éramos todos operários (igualdade) nos diferenciando pelas nossas especializações. Junto a nós trabalhavam duas empregadas domésticas (com seus uniformes limpos e reluzentes). Disse que elas trabalhavam, mas na verdade era um trabalho a la Sísifo<sup>15</sup>, pois ficavam limpando tudo que viam pela frente mesmo

<sup>15</sup> Vide SIEVERS, Burkard “The diabolization of death: some thoughts on the obsolescence of mortality in organizational theory and practices”, em HASSARD e PYM (ed) *The Theory and Philosophy of Organizations*, Routledge, 1990.

sabendo que em cinco minutos tudo estaria sujo pela poeira que levantávamos. Confesso que até agora não entendi o sentido do trabalho daquelas moças, mas elas pareciam não ligar para isso e desempenhavam sua função muito animadas falando sem parar. Pois bem, uma destas moças percebeu minha existência e começou a flertar comigo. O que há de esquisito nisto, afinal todos nós já flertamos algum dia? O fato é que por inúmeras vezes estive em casas similares a do Seu Pedro (convidado pelos “donos da casa”) e nunca havia sido objeto de um flerte por parte das empregadas domésticas da casa. Mas ali, sendo mais um operário, me igualando àquelas demais pessoas, senti que os demais estavam, ou se sentiam autorizados a me enxergar como uma pessoa próxima a elas. A hierarquia estava quebrada, pelo que eu fazia e pelo modo como me vestia.

Na minha relação com Seu Pedro isto também apareceu, em primeiro lugar porque raramente me dirijo a alguém através do “Seu”, e ao Pedro, até hoje continuo me referindo por este axiônimo. Diferença hierárquica, é claro, produzida pelo modo como nos conhecemos (ele cliente-patrão e eu operário). Em determinada ocasião fui interpelado pelo Seu Pedro porque havia colocado um formão em cima de uma pia de aço inox nova (a qual estava revestida com uma protensão). Ele chamou, grosseiramente, a minha atenção para que eu não fizesse aquilo de novo, pois poderia estragar a sua pia. Obviamente o que eu fazia não ameaçava a integridade daquela pia, que estava revestida, mas o que me chamou a atenção foi a forma como ele se dirigiu a mim. Parecia Taylor falando com Schmidt<sup>16</sup>. Afinal ele era uma pessoa e eu não passava de seu empregado, mais um indivíduo que estava lá para “servi-lo”. Caso Seu Pedro tivesse me conhecido em outra situação, na qual eu lhe fosse apresentado de outra forma, como professor universitário por exemplo, com certeza nossa relação seria distinta e eu talvez nem me referisse a ele por “Seu”.

### **3.b. Socialização e Aceitação: Integração e Diferenciação**

Disse que a troca de roupa para o almoço significou para mim uma espécie de encerramento da passagem para “dentro” da oficina. Aos poucos fui deixando de me sentir um estranho na oficina e isto se deu, principalmente, porque comecei a ser

16 Vide TAYLOR, Frederick. *Os Princípios da Administração Científica*, São Paulo, Atlas, 1990; e BRESLER, Ricardo “*Did Anyone Ask Schmidt?*”, Anais da XII SCOS, Calgary, Canada, 1994.

aceito pelos demais funcionários. No começo do estágio me sentia só e com isto uma tremenda vontade de me aproximar das demais pessoas. Apesar disto, não me sentia à vontade para realizar tal contato, era como se existisse algo no olhar deles que me dizia que esta não era a forma mais adequada de nos conhecermos. “Fiquei na minha”, passando a “medi-los” tanto quanto eles me mediam. A nossa comunicação se restringiu ao olhar durante aproximadamente uma semana. Este olhar que no começo era sério e desconfiado, aos poucos foi cedendo espaço a um olhar mais simpático que me sinalizava o começo de uma aceitação a qual procurava corresponder. De simples “diálogos” onde procurávamos saber se o outro havia visto determinada ferramenta (sempre perdidas em algum canto da oficina), demos início a troca de sorrisos e comentários irônicos a respeito de qualquer coisa.

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

Acho que a maior prova da minha aceitação é que aos poucos eles foram tornando mais explícitas as formas de “enrolar” o serviço. Não que alguém tenha vindo me dizer como enrolar, mas não escondiam mais isto de mim. Quando notavam que eu testemunhava a enrolação sorriam pedindo cumplicidade. Este sorriso se tornava mais intenso, a cumplicidade solicitada era ainda maior, quando notavam que eu percebia que eles estavam fazendo algum trabalho para si próprios (escondidos de Marcos e Flávio) e não para a oficina - supostamente não deveriam fazer trabalhos pessoais durante a sua jornada de trabalho (ninguém era impedido de fazer isto fora do horário de trabalho).

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

Antes de começar o estágio não havia decidido se esconderia a minha verdadeira identidade ou não. Beto foi a primeira pessoa que demonstrou interesse em saber quem eu era e o que lá fazia, me indagando, no meio de uma conversa, se eu era estudante. Não consegui conter a minha surpresa com o que ele imaginava e disse que não, assumindo que pelo contrário era professor e pesquisador (minha cara havia me denunciado). Acrescentei que de alguma forma ele poderia me entender como um estudante pois estava ali para aprender a trabalhar com a madeira, era, no fundo, um aprendiz. Mesmo sem entender muito bem, Beto me aceitou contando, também, a sua história. Não demorou e todos ficaram sabendo que eu era um professor, e como Beto não entenderam muito bem, mas isso parecia pouco importar para que me aceitassem.

Era um pouco esquisito, mas no fundo todos sabiam que cada um tinha suas razões particulares para lá estar. Isto não chegou a afetar drasticamente nossa relação (eles não se distanciaram de mim por isto). A única mudança que notei foi que passei a ser mais solicitado para opinar sobre alguma coisa, a fim de dar algum desfecho nas polêmicas que eles criavam entre si, afinal eu era um cara “estudado” e minha opinião passou a ter mais peso. Talvez por já me sentir integrado ao grupo tenha ao mesmo tempo sentido a necessidade de me diferenciar, ilustrando um movimento dinâmico das relações sociais: o processo de integração e de diferenciação, pelo qual constantemente construímos nossa identidade em qualquer grupo.

#### 4. A OFICINA DE MARCENARIA: O DIA A DIA DA CASA E DO PAI

Todo mundo trabalhava muito compenetrado no que fazia e constantemente estávamos espiando o que se passava dentro da oficina. A atenção é essencial



neste tipo de serviço onde qualquer desleixo implica num risco para a integridade física da pessoa. Os equipamentos podem ser perigosos e a única forma de evitar acidentes é a utilização do equipamento adequado e muita concentração no que se faz<sup>17</sup>. Ninguém brincava com alguém que estivesse operando qualquer máquina. Quando alguém com menos experiência ia utilizar uma máquina perigosa e alguém com mais experiência estivesse por perto, este sempre dava um conselho para ficar atento, sobre os perigos daquela máquina. Em muitos casos, alguém mais experiente interrompia o que estava fazendo para acompanhar de perto, ou para ajudar o menos experiente.

Nestes momentos de risco inexistiam piadas e brincadeiras, mas na maior parte do tempo a jocosidade estava integrada ao nosso cotidiano. “Esse armário sai hoje?”, “Esse portão abre hoje?” eram perguntas feitas quase que todo dia por alguém, com um leve e cínico sorriso nos lábios, que passasse perto de outra pessoa que se apressava em terminar o seu serviço. O conteúdo destas perguntas, explicitamente irônicas na oficina, não deixa de ser interessante, uma vez que os marceneiros são nacionalmente famosos pela sua incapacidade em cumprir prazos.

Gozações sobre o time de futebol que havia sido derrotado eram sempre direcionadas ao torcedor deste clube. Outras brincadeiras constantes se referiam aos aspectos físicos de alguém (um nariz muito comprido, a obesidade...), que acabavam virando um apelido por um curto tempo (logo apareciam novos apelidos). A única exceção eram os irmãos estrangeiros (latino-americanos) sempre chamados de “japas” (japoneses). Por ser loiro eu logo virei o “alemão”, e o que podemos notar é que a maior parte destas brincadeiras e apelidos não é exclusividade da oficina, mas estão presentes na realidade brasileira.

O que é interessante aqui, é salientar o quanto estas brincadeiras preenchiam o nosso tempo. A relação entre o humor e os trabalhos que envolvem perigo para as pessoas já foi estudada<sup>18</sup> e pude confirmar que nesta oficina isto também fazia parte

<sup>17</sup> Durante o meu estágio um único acidente grave ocorreu. Pequenos cortes aconteciam frequentemente, mas um dia o Gabriel fez um corte profundo na sua mão ao utilizar a serra de mesa. Naquela manhã tinha um compromisso na universidade e cheguei mais tarde, mas segundo todos os relatos, inclusive do Gabriel, ele havia “bobeado”. Estava nervoso porque havia errado duas vezes num corte, e querendo refazê-lo rapidamente não ajustara a serra (estava muito alta). Após isto, por um certo período de tempo - algumas semanas - prestávamos mais atenção as máquinas, enquanto os empregados “olhavam” o Gabriel com uma certo ar de pena e admiração.

<sup>18</sup> Vide BOLAND e HOFFMAN, “Humour in a machine shop: an interpretation of symbolic action”, em PONDY et alii *Organizational Symbolism*, Greenwich, JAY Press, 1983.

da realidade. Acredito que sempre que o trabalho envolva perigo e/ou represente uma dura realidade, o humor estará presente. A diferença entre um trabalho, de alto risco, como o da marcenaria e o que represente uma dura realidade, de um hospital por exemplo, é que na oficina as piadas parecem mais “puras”, quase que infantis, enquanto que em um pronto socorro de madrugada (onde os pacientes quase sempre chegam em estado grave) as piadas sempre são de um “humor negro”, pesado.

Utilizávamo-nos de nós mesmos como objeto de distração. Em outro momento disse que as ferramentas estavam sempre perdidas. Tentamos organizá-las durante a minha estadia, montando um armário com locais apropriados para cada instrumento. Foi um esforço inútil pois ninguém as guardava lá. Assim a toda hora havia alguém andando pela oficina, com o olhar meio perdido na “caça” de uma ferramenta. Constantemente estávamos perguntando aos outros se haviam visto o formão, o martelo, o sargento... Acredito que estas “pausas” no serviço eram essenciais, mesmo que improdutivas - “perdíamos” tempo -, pois nos aliviavam a atenção, podíamos relaxar por alguns instantes e observar mais atentamente o trabalho de nossos colegas.

O rádio relógio era outro motivo de distanciamento da realidade do trabalho. Não era nenhum grande equipamento de som. Na verdade era um radinho todo “estrupeado” que conseguia sintonizar no máximo seis estações. Cada um na oficina tinha a sua estação predileta, o que também servia de pretexto para mais gozações. Marcos, por exemplo sempre sintonizava numa rádio que em boa parte da sua programação tocava música clássica. Para Nando e Álvaro, os mais jovens da oficina, era a hora de “música de Igreja”. Álvaro por sua vez, adorava uma rádio que é muito popular entre os jovens que gostam de música “disco” e “techno music”, cujos DJs não falam, berram histericamente. Também era alvo de chacotas quando as pessoas se saturavam daquilo.

Ninguém pedia autorização para ligar, mudar de estação ou desligar o rádio. Simplesmente ia até lá e fazia o que queria. A exceção aqui era Álvaro que só colocava na sua rádio na ausência de Marcos e Flávio (sinal de algum temor da hierarquia - informal - uma vez que eles eram os que mais se incomodavam com esta estação). Quase nunca conseguíamos ouvir a uma música inteira pois o barulho



das máquinas nos impedia. Apesar disto o radio-relógio era muito importante (ficava no centro da oficina), as músicas invariavelmente eram motivos de algum comentário engraçado e quando ele quebrou todos sentiram a sua perda.

#### 4.a. Quem é o teu “PAI”?

Venho salientando que o ambiente na oficina era informal, amigável, se assemelhando em muito ao ambiente de uma casa. Pois foi assim que me senti estagiando, e assim que percebi as relações naquele ambiente de trabalho. A ajuda que todos prestavam a todos era “espontânea”, nunca foi cobrada explicitamente. Em diversas vezes percebi as pessoas “bufando” e reclamando porque fulano sempre o atrapalhava, interrompia seu trabalho: “se eu ficar te ajudando o tempo todo, nunca vou acabar o que tenho que fazer...”. Por trás de expressões como esta aparece explicitamente a pressão do trabalho e dos prazos a cumprir. Implicitamente elas demonstram a “informalidade” das relações, o espaço que tínhamos para “protestar” com os colegas, para tirar um “sarro”.

Difícilmente observamos nas grandes organizações contemporâneas alguém ser repreendido de forma explicitamente violenta. Nas grandes corporações tudo é mais sutil, o controle se dá implicitamente, pelo controle da palavra<sup>19</sup>, pela sedução da ascensão hierárquica<sup>20</sup>, pelo discurso do sucesso garante-se a obediência dos funcionários e a lealdade às normas e valores organizacionais.

“*Some daqui seu merda, senão eu te mato!!*”, uma vez gritou o Marcos para o Álvaro que demonstrava má vontade em ajudar a colocar alguns móveis numa camionete<sup>21</sup>. O Marcos e o Álvaro nunca se deram bem e isso era conhecido por todos na oficina. O Álvaro não foi demitido (o Marcos poderia ter feito isto, afinal era um dos donos) e, para nossa surpresa, algumas semanas depois até estava se dando bem com o Marcos - para depois estarem brigando de novo. Dentro da oficina não existiam “meias-palavras” para expressar o que sentíamos.

<sup>19</sup> Vide ENRIQUEZ, Eugène. “Imaginário Social, Recalcamento e Repressão nas Organizações”, em Revista Tempo Brasileiro, n.36/37, jan.-jun., 1974; e BRESLER, Ricardo. “Administração, Taylor e Schmidt” em Revista ESPM, no prelo.

<sup>20</sup> PRESTES MOTTA, Fernando C. “Organizações: Vínculo e Imagem”, em Revista de Administração de Empresas, 31(3), jul/set, 1991.

<sup>21</sup> A ajuda era “espontânea” somente porque não era solicitada formalmente, mas a repreensão na ausência desta ajuda acaba denunciando a sua existência.

Nando era a pessoa mais próxima de Álvaro e sumiu por umas duas semanas (pediu demissão, voltou dizendo que tinha tirado umas férias e que queria voltar a trabalhar). Nesse meio tempo Álvaro, que se sentia bem à vontade comigo, procurou aproximar ainda mais a nossa relação. Comecei a suspeitar que o ódio que ele nutria pelo Marcos era muito parecido com o ódio que um filho tem pelo seu pai. Isto só ficou claro para mim, a partir do momento que eu entendi o que significava o termo “pai” naquela oficina.

Na primeira vez que fui a oficina, a reunião em outubro, cheguei na hora do almoço e a única pessoa que estava na oficina era o Garcia. Disse-lhe que procurava o Marcos e o Flávio e soube que eles deveriam aparecer a qualquer instante. Jogamos um pouco de conversa fora, e num determinado momento me perguntou “*é você que é o filho do Marcos?*”. Imaginei que ele deveria se parecer fisicamente comigo, o que logo descobri não ser verdade. Sem entender muito a associação do Garcia não lhe dei muita importância.

Durante a terceira semana de estágio, o Álvaro me perguntou se o Marcos era meu pai... Na hora, não liguei as duas perguntas e disse que não, mas o Álvaro ficava cada vez mais insistente, no começo me perguntava aquilo uma vez por semana, depois com intervalos menores até que ele não perguntava mais, afirmava que o Marcos era meu pai. Já havia relacionado isto com o que o Garcia me perguntara mas não conseguia descobrir qualquer semelhança física entre nós. Perguntei para o Marcos e o Flávio o que significava aquilo, mas não sabiam me explicar muito bem. Comecei a perceber também que o termo “pai” era constantemente usado pelos empregados da oficina. Um dia, por exemplo, o Álvaro chegou para mim, sorrindo e esfregando as mãos de felicidade e disse “*Oba, hoje vou para casa com o meu pai*”. Esperei para ver quem era o pai do Álvaro e para a minha surpresa ninguém apareceu, o Flávio lhe deu a carona. Logo consegui ligar os fatos: o Flávio era o “pai” do Álvaro, assim como o Marcos era meu “pai”.

“Pai” é a pessoa mais experiente, com mais poder e que nos protege, que se preocupa conosco, na verdade uma espécie de “padrinho”. A figura do “pai”, nesta oficina, é exclusividade dos sócios, para outras pessoas (mais velhas e experientes) o termo

utilizado era “tio” ou “tiuzinho”. Assim todos tinham que ter um pai na oficina, enquanto o “tio” era de todos. Como conversava bastante com o Marcos (que me orientava constantemente), era óbvio que ele era o meu “pai” por mais que eu nunca tenha me referido a ele assim.

A partir deste conceito de “pai” vou procurar desenvolver duas análises, que acredito serem essenciais para a compreensão das relações sociais da oficina: uma peculiar à realidade brasileira (a casa e a rua); e outra de caráter mais geral das organizações, sobre a autoridade e imagens paternas e maternas.

#### **4.b. A Casa e a Rua**

Acredito que a presença de tantos pais e tios, do ódio e da admiração dos filhos dentro daquele espaço de trabalho só fortaleçam a minha sensação de que a oficina se parecia com uma casa. Mas o que é a “casa”? Retomo a análise feita por DaMATTA para tentar melhor elucidar as impressões que tive. De acordo com este antropólogo, a compreensão da cultura brasileira é facilitada pelo reconhecimento de dois domínios muito importantes para nós, a “casa” e a “rua”. Como nos países mediterrâneos, no Brasil a casa é o espaço do descanso, da “harmonia” onde protegemos a todos. Em casa nos sentimos seguros. É um espaço onde as hierarquias são bem definidas e todos a conhecem. Sempre sabemos com quem estamos falando e isto nos poupa o medo do imprevisto.

Por outro lado, a “rua” significa o desconhecido, o espaço do imprevisto, não sabemos com quem lidamos, desconfiamos das pessoas que a qualquer momento podem se aproveitar de nós. Temos medo do outro, pois não o conhecemos, ignoramos a hierarquia da rua e que papel nos cabe. É neste espaço que se insere o trabalho, que está banido da casa onde temos dificuldade de reconhecer a empregada doméstica como uma profissional e constantemente a confundimos com um membro da família (em condições especiais, pois está lá para nos servir).

Estes domínios são distintos, mas não se excluem de forma absoluta. Todo o tempo estamos nos movimentando entre estas esferas e, ao que tudo indica, tentando

colonizar a rua com nossa casa. Disse anteriormente que é no movimento, no deslocamento que se criam os símbolos, e disse também que nos afligia sermos somente mais um indivíduo. DaMATTA nos lembra quão difícil é para um brasileiro ser mais um funcionário dentro de uma empresa. Uma forma de minimizar isto é a de se aproximar do chefe em busca de alguma intimidade, na busca de encontrar o “chefe bacana” aquele que nos reconheceria como pessoa. Na dificuldade de se integrar ao sistema impessoal (ou, de indivíduos), buscamos uma solução em relações “pessoais”, (ao mesmo tempo dentro do sistema/rua e à sua margem). Tudo isto está presente na oficina, está por trás da informalidade das relações que se desenvolvem no seu interior.

A rua é violenta e na casa há a “harmonia”. Será que isto ocorre só porque conseguimos definir melhor os papéis dentro da casa? Acredito que não, e acho que o mais importante é que por termos a hierarquia bem definida, a autoridade, e por vezes o autoritarismo, se impõe e a “ordem” aparece. Esta harmonia é muitas vezes conquistada através da violência, ou da ameaça do uso desta violência (de forma explícita, diferente das coisas camufladas da rua).

Na oficina, sendo uma espécie de segundo lar, as relações são informais, *abertas* na medida em que não existem meias palavras, e *camufladas* na medida em que as ordens e pressões não são ditas - devem ser subentendidas. Parecem mais “naturais” (e sei que são frutos de um processo social) se comparadas com a aparente “artificialidade” das relações dentro das grandes organizações. Se assemelham mais com as relações que temos dentro de casa, onde reconhecemos com quem estamos lidando e podemos evitar maiores constrangimentos. São, por isso mesmo, mais “naturais” pois estão em concordância direta com nossa experiência familiar, da casa. Nas grandes organizações, por mais que se tente transformar nossas relações de trabalho em relações familiares, o espaço do trabalho sempre parecerá com a rua. Podemos conseguir desenvolver uma ou outra relação que nos torne “pessoa”, mas isto não significa que a grande empresa vire um segundo lar, sabemos que continuamos a ser “mais um” indivíduo, e tememos que alguém nos “passe a perna”. O “pai” na oficina, no mínimo, nos protege disto, ao mesmo tempo que nos ameaça.



#### 4.c. Autoridade e Hierarquia: O pai e a Casa

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

Nas grandes organizações contemporâneas, pelo contrário parece que a “mãe” está sempre presente. Diferente da ameaça paterna de uma violência sempre explícita, nestas empresas a ameaça é sempre intrínseca. O temor, ou melhor, a angústia das pessoas parece residir na ameaça da perda do reconhecimento que a organização (sempre abstrata) tem pelo funcionário<sup>22</sup>. Isto está muito mais próximo do medo que a criança tem (na dependência edípica) de perder o amor da mãe, a quem deseja, sempre incerta de efetivamente a ter possuído algum dia. O ódio do Álvaro por Marcos era o oposto disso, numa relação materna ele dificilmente conseguiria ter o mesmo sentimento por alguém que ele veneraria incondicionalmente.

Assim a probabilidade de um funcionário de uma grande organização expressar a sua raiva da maneira com que o Álvaro expressava é menor. Em primeiro lugar porque a cordialidade e as “boas maneiras” devem imperar, mas também porque a organização se torna *locus* do depósito do ideal de grandeza das pessoas, que por isso mesmo a veneram. Ameaçados, podem se sentir insatisfeitos, angustiados pela ameaça do abandono (a não correspondência da organização aos desejos das pessoas) mas dificilmente conseguem abandoná-la pois, havendo o vínculo materno, o temor desta perda é maior do que a força necessária para esta negação. A pessoa que se relaciona com a organização em padrões semelhantes aos da criança com a mãe (antes da interdição do pai) está presa, dificilmente consegue ter outros objetos de desejo que não o sucesso na organização (e da organização) e o reconhecimento desta por seu feito.

<sup>22</sup>Vide PAGES, Max et alii. *O Poder das Organizações*, São Paulo, Atlas, 1987.

O poder nas grandes organizações contemporâneas é *oculto*, normalmente não é reconhecido junto a autoridade que alguém possa ter, o poder é a organização em si. Na oficina, pelo contrário, o poder e a autoridade são reconhecíveis, todos podem identificá-lo. A autoridade que o Marcos e o Flávio (só eles tem o direito de serem “pais”) tem é respeitada pelos empregados, e ao mesmo tempo eles são temidos, os funcionários sabem do que eles gostam e do que não gostam: a estação de rádio do *DJ* que berrava não era sintonizada na presença deles. É também uma autoridade *fisicamente* mais próxima: eles estavam lá diariamente trabalhando, muitas vezes fazendo as mesmas coisas que seus empregados. Talvez por isso, estejam mais próximos como pessoas, gente com quem se pode brincar e brigar. Podem, em última análise, ser odiados ou admirados enquanto pessoas concretas, com virtudes e defeitos, diferente da forma de se relacionar com as grandes organizações-mãe (abstratas e “perfeitas”) onde este discernimento é quase impossível.

## 5. ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Esta oficina de marcenaria constitui numa espécie de casa para os empregados, lá podem encontrar relações informais de trabalho, a proteção (e a violência) dos pais e tios. Esta relação pai-filho extrapola a relação dos patrões-empregados, conforme pude observar em duas situações.

O dono da Chácara e das principais máquinas da oficina, o Vicente, é de certa forma um “pai” para o Flávio e o Marcos. Ele aluga a oficina e os equipamentos por um décimo do preço de mercado que seria cobrado somente pelo galpão. Um “negócio de pai para filho” como costumávamos brincar. Relações comerciais engendram interesses econômicos, relações familiares englobam outros interesses. Qual o interesse do Vicente neste tipo de contrato? Ele não visa nenhum lucro com este aluguel, mas tem garantia de que a oficina estará em ordem e as máquinas têm manutenção assegurada. O Vicente é amigo da família de um dos sócios, o que garante ao contrato um certo ar de favor. Mas não é só isto, pois mantendo um contrato nestas bases ele pode manter um funcionário trabalhando para ele *full time* na oficina, o Jorge (o que seria mais complicado diante de um contrato mais *profissional*). Constantemente outros funcionários do Vicente entram na oficina para



usar alguma máquina. Caso o Flávio e o Marcos pensem em modificar estruturalmente alguma coisa no galpão ou pretendam aumentar significativamente o número de funcionários na oficina, devem primeiro conseguir a permissão do Vicente. Como em toda relação pai-filho, o pai protege e ampara o filho quando ele precisa, mas preserva sempre a relação de dependência, como se os filhos estivessem presos a sua autoridade.

Uma outra espécie de pai para o Marcos e o Flávio era o Seu Pedro. Durante um ano ele foi o principal cliente da oficina, fazendo pagamentos mensais pelos produtos que havia solicitado. O prazo de conclusão deste serviço era de seis meses (aproximadamente), mas a entrada de outros clientes na oficina, bem como novos serviços para o seu Pedro inviabilizaram que esta meta se efetivasse. Às vezes nos referíamos ao seu Pedro como sogra, mas estou fortemente convencido de que ele representava mais um pai. O contato comercial, mais uma vez, foi estabelecido através de conhecimentos familiares, o que garantia uma certa informalidade no tratamento entre as duas partes. Para o seu Pedro isto era vantajoso porque nada o impedia de mudar de opinião sobre um serviço contratado ou de ter uma nova idéia para qualquer móvel que tivesse ou precisasse. Para a oficina isto era vantajoso pois garantia-se uma entrada mínima de dinheiro no caixa todo mês.

Sem dúvida alguma existem desvantagens para o seu Pedro, mas prefiro me concentrar nos empecilhos para a oficina. Por todos os favores deste pai, o que acaba acontecendo é que Marcos e Flávio se sentem obrigados a respeitar todas as mudanças exigidas por este cliente. Algumas vezes os dois pareciam dois filhos querendo se libertar das amarras de um pai, pois este tipo de contrato os atrapalhava em estabelecer prazos e metas para outros clientes. Metaforicamente senti algumas vezes que eles queriam se tornar independentes (mais “profissionais”) da “mesada” do pai-Pedro, querendo sair da casa do pai-Vicente.

Estas relações estão diretamente ligadas às relações desenvolvidas no interior da oficina. Os funcionários sabem que tem pais dentro da oficina, talvez não saibam as implicações destes vínculos, mas todos sabem da necessidade de se ter um pai. Eles não sabem contudo, que aqueles a quem chamam de pai, estabelecem o mesmo

vínculo com outros - dificilmente o filho olha para o pai como filho de outra pessoa. O pai dentro e fora da oficina cria e reproduz um vínculo de dependência. A ligação entre os pais de dentro e os de fora parece ser a base das relações sociais que sustentam a oficina, mesmo que as pessoas envolvidas neste processo caminhem nesta direção inconscientemente.

Apesar da “rua” ser o espaço do desconhecido, da violência que pode aparecer a qualquer hora, a “casa” não se resume às relações abertas e pacíficas. A casa camufla uma violência, os vínculos de opressão e dependência. Dentro de casa podemos conhecer quem é o nosso pai e suas vontades. A partir disto o nosso agir é possível, alternamos momentos de maior admiração com outros de maior temor (embora os dois sentimentos estejam sempre presentes). A cobrança de ajuda, dos prazos a cumprir, do trabalho a se realizar aparentemente inexistente na oficina. Mas só aparentemente. Diversos são os indícios desta cobrança: a bronca no Álvaro, as piadas dirigidas àqueles que se apressavam em acabar um serviço, o acidente do Gabriel, as pessoas “bufando” diante de pedidos de ajuda, são alguns exemplos da existência da pressão no trabalho, que só não é formalizada. As pessoas que trabalham ali conhecem os códigos sociais pela sua própria experiência.

Esta forma de conhecer a realidade e suas regras, por outro lado, parece exemplificar muito bem a importância da pesquisa participante. O meu desejo por um treinamento mais formalizado representava um pouco do meu desconforto com a ausência da compreensão da dinâmica social da oficina. Somente através do meu convívio (da pesquisa participante) é que pude ir aprendendo as regras não explícitas do grupo, a comunicação via olhares e o significado dos ritos de troca de roupa. Acredito que se o método adotado fosse outro, dificilmente conseguiria captar as sutilezas das relações dentro da oficina, de desenvolver as análises dos processos de integração-diferenciação e da autoridade do pai na oficina-casa.

Neste trabalho, de forma geral, procurei me ater às relações e construções sociais no interior da oficina. Poderia ter me concentrado em alguns aspectos funcionais do modo de produção semi-artesanal, mas este não era o meu objetivo. Observei uma série de “ineficiências” na marcenaria: a falta de sistematização da produção, a ausência de controle de estoques, a dificuldade de se cumprir os prazos...

Preferi entender estes aspectos “improdutivos” como parte constituinte do objeto analisado. Assim, se perdíamos tempo “caçando” ferramentas na oficina, ou tínhamos que esperar alguém terminar de usar uma máquina para que pudéssemos fazer nosso serviço (falta de um “planejamento” da produção), este tempo “desperdiçado” também era muito importante para nossa segurança. Podermos descansar, relaxar, nos distanciar do trabalho de alguma forma, nos possibilitava estarmos mais concentrados e atentos nas horas em que operávamos máquinas que apresentavam maior risco para nossa integridade física.

Voltando ao método adotado, acredito que a pesquisa participante deve ser sempre entendida como uma ótima opção de coleta de dados, mas que deve ser sempre acompanhada de pesquisas a fontes secundárias para se fundamentar as análises dos dados colhidos no campo. Devemos tomar cuidado para que a pesquisa participante não se torne uma nova onda empiricista no campo das ciências sociais.

Procurei, neste trabalho, indicar alguns aspectos importantes das relações sociais dentro de uma pequena oficina. Não me iludi em nenhum instante de que as análises aqui desenvolvidas pudessem ser extrapoladas para uma “teoria mais ampla”, algo maior do que a oficina da chácara Cogumelo. Este é um aspecto importante a respeito do estudo de caso através da pesquisa participante, pois o resultado de uma pesquisa nestes moldes - por si só - não deve ser utilizado para uma generalização<sup>23</sup>. Assim, o que está aqui analisado não pretende ser o “retrato” de como devem ser outras oficinas (semi artesanais). Se, por vezes, a análise extrapolou a oficina, isto foi feito com o intuito de comparar o material que levantei com as organizações contemporâneas, a fim de melhor compreendê-las.

Esta comparação pode envolver certos riscos. Talvez eu tenha comparado as relações sociais de operários em uma unidade artesanal com as relações de executivos em grandes organizações. A incompatibilidade dos níveis hierárquicos, acredito, reforça a urgente necessidade de efetuarmos estudos sobre a cultura organizacional da base das organizações. Representa, enfim, mais um motivo para quebrarmos a ilusão de se restringir a cultura organizacional ao que se passa na cúpula da organização.

<sup>23</sup> Vide AGUIAR, Neuma. “Observação Participante e ‘Survey’: uma experiência de conjugação”, em NUNES, Edson (org) A Aventura Sociológica, Rio de Janeiro, Zahar, 1978.

## 6. BIBLIOGRAFIA

- AKTOUF, Omar. "O Simbolismo e a Cultura de Empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas", in CHANLAT, Jean-François (coord) *O Indivíduo na Organização*. São Paulo, Atlas, 1993, vol. 2.
- BEYER, J. e TRICE, H. "How an organization's rites reveals its culture", em *Organizational Dynamics*, 15(4), spring, 1987.
- BOLAND e HOFFMAN. "Humour in a machine shop: an interpretation of symbolic action", em PONDY et alii *Organizational Symbolism*. Greenwich, JAY Press, 1983.
- BRANDÃO, Carlos R. (org) *Repensando a Pesquisa Participante*. São Paulo, Brasiliense, 1984
- BRESLER, Ricardo. Did Anyone Ask Schmidt? Anais da XII SCOS, Calgary, Canada, 1994.
- BRESLER, Ricardo. Organizações e Programas de Integração: Um estudo sobre a passagem. Dissertação de Mestrado, São Paulo, EAESP-FGV, 1993.
- BRESLER, Ricardo. Organizations: Re-interpreting Narcissus and Odysseus. Anais da XI SCOS, Barcelona, EADA, 1993.
- BRESLER, Ricardo. Working in a Carpentry Shop - The Chácara Cogumelo Experience. Anais da XIII SCOS, Turku, Finlândia, 1995.
- DaMATTÁ, Roberto. *Carnavais, Malandros e Heróis*. Rio de Janeiro, Guanabara, 1990, p. 79.
- ELIADE, Mircea. *Iniciaciones Místicas*. Madrid, Taurus, 1975.
- ELIADE, Mircea. *Origens*. Lisboa, Edições 70, 1989.

- ENRIQUEZ, Eugène. "Imaginário Social, Recalcamento e Repressão nas Organizações". em Revista Tempo Brasileiro, n.36/37, jan-jun., 1974.
- GLUCKMAN, Max. *Order and rebellion in tribal Africa*. New York, Free Press of Glencoe, 1963.
- McCALL, George e SIMMONS, J. L. (ed) *Issues in Participant Observation Reading*. Addison-Wesley, 1969.
- MORGAN, Gareth. *Creative Organization Theory*. Newbury Park, Sage, 1989.
- PAGÈS, Max et alii. *O Poder das Organizações*. São Paulo, Atlas, 1987.
- PRESTES MOTTA, Fernando C. "Organizações: Vínculo e Imagem", em Revista de Administração de Empresas, 31(3), jul/set, 1991.
- ROHLEN, Thomas. "Spiritual Education in a Japanese Bank", em American Anthropologist, October, 1974.
- SIEVERS, Burkard. "The diabolization of death: some thoughts on the obsolescence of mortality in organizational theory and practices", em HASSARD e PYM (ed) *The Theory and Philosophy of Organizations*, Routledge, 1990.
- TAVARES, M. G. P. *Cultura Organizacional*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1991.
- TAYLOR, Frederick. *Os Princípios da Administração Científica*. São Paulo, Atlas, 1990.
- TURNER, Victor. *O Processo ritual. Estrutura e anti-estrutura*. Petrópolis, Vozes, 1974.
- VAN GENNEP, Arnold. *Os Ritos de Passagem*. Petrópolis, Vozes, 1975.
- WEBER, Max. *Economia e Sociedade*. Brasília, UnB, 1991. Vol. 1.



## RELAÇÃO DOS RELATÓRIOS PUBLICADOS PELO NPP:

### SÉRIE RELATÓRIOS DE PESQUISA - 1995

*Proteção do Consumidor: um Estudo Comparativo Internacional*  
Gisela Black Taschner

*Reconstruindo o Estado: Gestão de Organizações e Serviços em Processo de Mudança*  
Marta Ferreira Santos Farah

*A Economia Política da Corrupção : o Escândalo do Orçamento*  
Marcos Fernandes Gonçalves da Silva

*Parques e Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica*  
José Carlos Barbieri

*Regiões Metropolitanas Brasileiras: Índices de Diferenciação*  
Anita Kon

*As Atividades Culturais no Eixo da Avenida Paulista*  
Heitor Frugoli Junior

*O Ensino da Psicologia no Curso de Administração: como Trabalhar em Pequenos Grupos Favorecendo a Relação de Equipes*  
Ideli Domingues

*Cultura da Vizinhaça: Identidade Individual e Vida Urbana*  
Marina Heck

*Sistema de Informações para a Gestão Ambiental*  
José Delazaro Filho

*Análise da Contribuição da Revista de Administração ( 1947-1992 ) na Evolução do Campo de Conhecimento em Administração Pública*  
Tânia Margarete Mezzomo Keinert

*O Emprego na Teoria Econômica*  
Domingo Zurrón Ocio

*A Ética na Propaganda*  
Maria Cecília Coutinho de Arruda

---



*Terceirização em Informática*  
Jaci Correa Leite

*Como Decidem os Administradores Financeiros sobre Custo e Estrutura de Capital das Empresas no Brasil*  
William Eid Júnior

## SÉRIE RELATÓRIOS DE PESQUISA - 1996

*A Avenida Paulista como Pólo de Expressões Públicas e Coletivas na Cidade de São Paulo*  
Heitor Frugoli Junior

Encomendas: Livraria Prefeito Faria Lima

Av. Nove de Julho, 2029 - Térreo

01313-902 São Paulo SP Brasil

---