

© 1997 by EDITORA ATLAS S.A.  
Rua Conselheiro Nébias, 1384 (Campos Elísios)  
01203-904 São Paulo (SP)  
Tel.: (011) 221-9144 (PABX)

ISBN 85-224-1767-9

Impresso no Brasil/Printed in Brazil

Depósito legal na Biblioteca Nacional conforme Decreto nº 1.825, de 20 de dezembro de 1907.

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS - É proibida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio. A violação dos direitos de autor (lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Composição: Formato Serviços de Editoração S/C Ltda.

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Cultura organizacional e cultura brasileira / Fernando C. Prestes Motta, Miguel P. Caldas organizadores. - São Paulo : Atlas, 1997.

Vários autores

ISBN 85-224-1767-9

1. Cultura - Brasil 2. Cultura organizacional - Brasil I. Motta, Fernando C. Prestes, 1945- II. Caldas, Miguel P.

97-3524

CDD-658.001

### Índices para catálogo sistemático:

1. Cultura organizacional : Relações com a cultura brasileira : Administração de empresas 658.001

# SUMÁRIO

Introdução: Cultura organizacional e cultura brasileira, 15  
*Fernando C. Prestes Motta e Miguel P. Caldas*

## Parte I - CULTURA, CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA BRASILEIRA, 23

- 1 Cultura e organizações no Brasil, 25  
*Fernando C. Prestes Motta*
- 2 Traços brasileiros para uma análise organizacional, 38  
*Alexandre Borges de Freitas*
- 3 O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial, 55  
*Marco Aurélio Spyer Prates e Betânia Tanure de Barros*

## Parte II - CULTURA ORGANIZACIONAL BRASILEIRA E FIGURAS RECORRENTES: O "ESTRANGEIRO" E O "PAI", 71

- 4 Santo de casa não faz milagre: condicionantes nacionais e implicações organizacionais da fixação brasileira pela figura do "estrangeiro", 73  
*Miguel P. Caldas*
- 5 Gerência e autoridade nas empresas brasileiras: uma reflexão histórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho, 94  
*Eduardo Paes Barreto Davei e João Gualberto M. Vasconcelos*

- 6 A roupa surrada e o pai: etnografia em uma marcenaria, 111  
Ricardo Bresler

**Parte III – IMAGINÁRIO BRASILEIRO E CULTURA ORGANIZACIONAL, 127**

- 7 Inverno social: uma discussão psicanalítica sobre o imaginário da lei no Brasil, 129  
Tiago Corbisier *Matheus*
- 8 Terra em transe: liderança em Eldorado, 143  
Thomaz Wood, Jr.

**Parte IV – CULTURA ORGANIZACIONAL E COTIDIANO NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS, 157**

- 9 Autonomia para o desenvolvimento profissional: utopia ou realidade no contexto brasileiro, 159  
Joel Souza *Dutra*
- 10 A ética do patrimonialismo e a modernização da administração pública brasileira, 171  
Humberto Falcão *Martins*
- 11 Aspectos culturais nas relações de gênero e a questão da produtividade em tempos de trabalho flexível e qualidade total, 184  
Liliana Rolfsen *Petrilli Segnini*

**Parte V – CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA POPULAR BRASILEIRA: FUTEBOL, SAMBA E SALVADOR DA BAHIA, 201**

- 12 Comunicação de massa nas organizações brasileiras: explorando o uso de histórias em quadrinhos, literatura de cordel e outros recursos populares de linguagem nas empresas brasileiras, 203  
Marcelo *Marinho Aídar e Mário Aquino Alves*
- 13 Cultura brasileira e organização cordial: ensaio sobre a Torcida Gaviões da Fiel, 221  
André *Lucirton Costa*
- 14 A cultura brasileira revelada no barracão de uma escola de samba: o caso da Família Imperatriz, 239  
Sybvia *Constant Vergara, Cintia de Melo Moraes e Pedro Lins Palmeira*

- 15 A cidade como teia organizacional: inovações, continuidades e ressonâncias culturais – Salvador da Bahia, cidade *puzzle*, 254  
Tânia *Fischer*

**Parte VI – REFLEXÕES: CULTURA ORGANIZACIONAL E NOSSAS ORGANIZAÇÕES, 271**

- 16 Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional, 273  
Maria *Teresa Leme Fleury, Gilberto Tadeu Shinyashiki e Luiz Arnaldo Stevanato*
- 17 Cultura organizacional: o doce controle no clube dos raros, 293  
Maria *Ester de Freitas*
- 18 Discurso e ideologia gerencial: reflexões a partir da experiência brasileira, 305  
Peter *K. Spink*
- 19 Compreendendo as organizações latino-americanas: transformação ou hibridização?, 316  
Marta *B. Calás e Maria Eugenia Arias*

# 6

## A ROUPA SURRADA E O PAI

Etnografia em uma marcenaria\*

---

**Ricardo Bresler**  
EAESP/FGV

*“...que suponha tu os copiaste  
de mim antes que eu os fizesse,  
e furtando-me a iniciativa,  
meu ladrão, roubaste-me o espírito.”*

Carlos Drummond de Andrade,  
*Antepassado*

### APRESENTAÇÃO

Este artigo procura analisar os vínculos sociais produzidos dentro de uma oficina de marcenaria, simbolizados, nesse caso, pela roupa surrada e pela autoridade da figura

---

\* Este texto é parte de uma pesquisa financiada pelo NPP da EAESP/FGV, que o publicou em 1995 como relatório de pesquisa: “Identidade e vínculos em uma oficina de marcenaria”. Versões preliminares e complementares deste artigo foram apresentadas na XIII SCOS, “Working in a carpentry shop: the chacara cogumelo experience”, em Turku (Finlândia), jun./jul. 1995; e na V Reunião de Antropologia do Mercosul, “O pai e a casa: símbolos numa marcenaria”, em Tramandaí (RS), set. 1995.

do pai. Os dados coletados nesse estudo de caso foram adquiridos em meu "estágio" de aprendizagem nessa oficina. Assim, o método utilizado nessa pesquisa foi o da pesquisa participante. O objetivo deste artigo é: (1) demonstrar como as roupas simbolizam nosso papel social, servindo como agentes de integração e de diferenciação nos grupos sociais; e (2) analisar a autoridade dentro da oficina. O pai e a roupa surrada são analisados no contexto da oficina, que faz parte de um contexto mais amplo: o Brasil. Neste artigo, pretendo levantar alguns aspectos dessa oficina que possam contribuir para o debate atual sobre a cultura organizacional brasileira.

A maior parte dos relatos de pesquisa de Cultura Organizacional, da corrente majoritária da Teoria das Organizações, acaba concentrando-se na descrição da cúpula das organizações, sendo os dados coletados por meio de entrevistas. Ignora-se a base hierárquica das organizações e que o discurso (ou representação) dos indivíduos nessas entrevistas pode acentuar e dissimular alguns aspectos (Goffman, 1989 : 67). Este artigo faz parte de uma pesquisa mais ampla, na qual procuro questionar a validade de se restringir a Cultura Organizacional a sua cúpula, generalizando o que é coletado por meio das entrevistas com os executivos para toda a organização.

Um dos argumentos que podemos levantar para esse questionamento é que sempre que a cúpula promove (ou tenta promover) mudanças na organização ela ignora que o sucesso de sua iniciativa depende de como os operários recebem e interpretam essas novas informações. Ignorando a construção social dos operários, os administradores ignoram, também, como os responsáveis pela execução de seus planos (os operários) vão interpretar suas ordens e reagir a elas.

Com base na necessidade de se conhecer a cultura da base hierárquica das organizações, conhecimento que pode ser propiciado pela pesquisa participante, propus-me a tentar elaborar uma pesquisa com essas particularidades numa indústria. Nesse momento, deparei-me com infinitas interrogações, e uma das primeiras decisões que tomei foi que iria trabalhar em uma fábrica de móveis de madeira, por duas razões: primeiro, por se tratar de um setor que utiliza mão-de-obra intensiva e, segundo, por afinidade com a matéria-prima. Essa decisão, mesmo que provisória, permitiu-me buscar informações dirigidas. Iniciei minha empreitada por duas frentes. Em primeiro lugar, procurando ler tudo que encontrava sobre pesquisa participante (não só dentro das organizações, dada a escassez desses relatos), sobre indústria moveleira e sobre madeira. Ao mesmo tempo, comuniquei a alguns colegas e amigos o trabalho em que começava a me envolver. Precisei saber mais a respeito desse tipo de produção e diversas pessoas me ajudaram. Aqui começa a história da oficina.

Foi assim que conheci um dos sócios da oficina da Chácara Cogumelo.<sup>1</sup> Por meio de um contato telefônico marcamos um encontro na oficina. Esperava descobrir algo sobre o funcionamento uma indústria e não a respeito da oficina. Nada disso aconteceu,

1. Agradeço a Fernando C. Prestes Motta por essa indicação e por sua preciosa orientação. Os nomes, da oficina e das pessoas, foram propositalmente alterados a fim de manter o anonimato dos envolvidos.

pois eles (Marcos e Flávio) também desconheciam como essas indústrias estavam estruturadas atualmente. Contudo, outros horizontes abriram-se. Expressei minhas dúvidas e necessidades, e eles manifestaram suas dificuldades em organizar a oficina e acabaram perguntando-me se eu não estava interessado em trabalhar na oficina. Eles poderiam ensinar-me algo sobre a marcenaria e eu poderia ajudá-los na "administração" da oficina. Apesar de não ter sido por isso que eu tinha ido até lá, a proposta era interessante, pois aprenderia algo 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 *stricto sensu*, em virtude de seu pequeno tamanho –, esse conhecimento me seria muito útil quando eu entrasse em uma indústria (meu conhecimento sobre madeiras, máquinas e ferramentas era só um pouco maior do que nada).

Essa conversa aconteceu em outubro de 1994 e combinamos que eu começaria meu estágio no começo de dezembro. Até fevereiro, trabalhei diariamente nessa oficina de marcenaria, utilizando os outros meses do primeiro semestre de 1995 para efetuar entrevistas e checar minhas anotações de campo. Em paralelo, durante todo o ano de 1995, prestei, informalmente, consultoria para os donos do negócio. Dessa forma, os dados para essa pesquisa foram coletados em minha experiência como aprendiz (assalariado) de marceneiro, em entrevistas semi-estruturadas e no trabalho de "consultoria" que prestei.

## A OFICINA DE MARCENARIA

A oficina é, na verdade, um galpão com pouco menos de 500 m<sup>2</sup> situada na Chácara Cogumelo. Nessa chácara, encontram-se ainda outra oficina, dois galpões que são utilizados como depósitos, algumas pequenas habitações e uma agradável área verde (meio abandonada, meio selvagem). Este "complexo" localiza-se na grande São Paulo, em um bairro afastado do centro, onde encontramos estabelecimentos industriais e comerciais de todo tipo, algumas favelas e cortiços que coexistem com residências, prédios e condomínios de alto luxo.

Em nossa oficina, encontramos todo o maquinário básico: furadeira vertical e horizontal, tupa, serra de mesa, serra de fita, lixadeira de fita, desengrossadeira, despenadeira, 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 eram os donos da oficina (do negócio) e trabalhavam dianamente como os demais empregados. Inexistia um número de funcionários preciso, uma vez que o contrato de trabalho era informal – por duas vezes vi pessoas sumirem e reaparecerem algumas semanas depois. No tempo em que estagiei, o quadro de funcionários consistiu-se basicamente de três assalariados (Nando, Alvaro e Gabriel, este último contratado durante meu estágio) e de dois prestadores de serviços – Beto e Garcia, dois irmãos

estrangeiros, sendo que o último vivia clandestinamente no Brasil. Em nosso galpão trabalhava ainda o Jorge (funcionário do Vicente), com quem trocávamos ajudas mútuas (às vezes era contratado para um serviço).

A oficina é uma pequena empresa informal, que não tem regras rígidas em seu funcionamento, sem uma organização do trabalho fordista e sem qualquer linha de produtos estabelecida. A produção de qualquer produto inicia-se por meio 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.

### A oficina de marcenaria: primeiro dia

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 nenhum dos funcionários nem tive uma "visita" pela oficina para conhecer as máquinas. Não houve nenhum tipo de treinamento ou instrução mais formalizada. Em vez disso, recebi uma pergunta do tipo "quer começar lixando estas tábuas?" Disse que sim e comecei a trabalhar sem nenhuma segurança a respeito do que fazia. Estava concentrado em meu trabalho e em minha situação. Senti-me solitário, apesar das inúmeras indagações, simpáticas, de Marcos e Flávio sobre como andavam as coisas, orientando-me em um ou outro detalhe. Nos primeiros dias, em geral, senti-me só. Observava atentamente tudo que se passava a minha volta, as pessoas (desconhecidas), o que faziam e o funcionamento das máquinas.

Logo nesse primeiro dia, desconfeí 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 meu trabalho na oficina. Esse tipo de roupa, com o tempo percebi, simbolizava certa integração. Cada um com sua própria vestimenta, cada qual com suas próprias cores e modelos, mas todas igualmente "surradas". Era nosso "uniforme".

Na primeira semana, na (variável) hora do almoço, interrompia meus afazeres, lavava as mãos – braços, pescoço, face... – intensamente e ia comer trajando meu "uniforme". Já havia percebido que todos trocavam de roupa para ir almoçar, mas não me sentia impedido a fazer o mesmo, até um dia em que o fiz (durante a segunda semana de estágio). Essa simples troca de roupas gerou uma sensação nova, senti-me arejado criando um intervalo em 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 trocava de roupa para ir almoçar, pois não me sentia parte daquela oficina; o "uniforme" poderia demonstrar aos outros o que eu não era e pretendia ser. A partir do momento em que comecei minimamente a me sentir parte daquela realidade, sendo aceito pelas pessoas que ali trabalhavam, isso deixou de fazer sentido. Essa primeira troca, da roupa "surrada" para a roupa limpa, foi uma

espécie de encerramento do rito de passagem para dentro da oficina. A partir daí, já me sentia parte daquele grupo.<sup>2</sup>

Nessa época, também, comecei a perceber que não era só na hora do almoço que as pessoas trocavam de roupa (uniformes por roupas comuns), mas em todo momento em que saíam da Chácara Cogumelo: para comprar cigarros, ir telefonar – não havia telefone na oficina, somente um aparelho público perto da chácara, ao lado de uma favela de alvenaria – ou por qualquer outro motivo. Para os funcionários (não observei Marcos e Flávio fazerem isso um dia sequer), a troca de roupas era ainda mais contundente ao final de um dia de trabalho. Após se banharem, colocavam roupas (comuns) que pareciam novas. As roupas não eram novas nem de qualquer *griffe* 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; em seu lugar aparecia o brilho de roupas bem passadas, o perfume de sabonetes/desodorantes e cabelos impecavelmente escovados.

### A ROUPA SURRADA E A SOCIALIZAÇÃO

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

Na oficina, esse processo mostrou-se muito claro. O que criava nossa identificação, o que nos "unia", era o trabalho, simbolizado por nossos "uniformes". Isso parece relativamente simples de se perceber, mas não dá conta do movimento dos símbolos. O mesmo aspecto – roupa – que nos unia, diferenciava Marcos e Flávio de seus empregados por meio da troca de roupa mais contundente no final da jornada de trabalho. Essas trocas de roupa, esses rituais, têm normas próprias, e justamente por se tratar de regras culturais, não são tratadas abertas ou 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) no almoço, indiretamente indicava uma tentativa pessoal de me integrar no grupo. Entretanto, essa atitude na verdade *contrariava* uma norma desse grupo. Não era por isso que eu não estava integrado, pelo contrário: era por não fazer parte daquela realidade social, era por não entender seus códigos, que me mantinha distante.

Enquanto eu não estabeleci uma identidade naquele grupo – era um estranho e estranhava o grupo – senti-me isolado. Por isso, almejava minha integração. Essa solidão

2. Acredito que essa experiência tenha sido muito particular, pois não existe nenhum rito de passagem previamente planejado nessa oficina.

levou-me a querer um treinamento mais formalizado, algo semelhante a um "programa de *trainees*" que facilitasse minha socialização naquele espaço e com aquelas pessoas. Isso gerou-me um desconforto, afinal, esse tipo de treinamento – como em quase todos os outros – é importante não só pelas informações técnicas a respeito do trabalho, mas por ser um treinamento valorativo, de adaptação do comportamento e do pensar das pessoas. Esses programas visam garantir certa previsibilidade na passagem. "É processo de *aculturação mesmo*" afirmou um diretor de treinamento de um grande banco multinacional (Bresler, 1993 : 100-114).

Hoje, percebo que, no fundo, grande parte de 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>3</sup> A ausência de uma "identidade" nesse novo espaço, bem como de uma compreensão da lógica das relações na oficina, me incomodava. Por estar diferenciado dos demais membros do grupo – não tinha uma identidade naquele grupo –, procurava alguma forma de identificação, que, acreditava, poderia ser facilitada por um processo de integração mais formalizado.

### **Integração e diferenciação**

Alguns aspectos cotidianos começaram a me chamar a atenção diante desta experiência com as roupas e os uniformes. Voltamos aos médicos, por exemplo: alguns deles, quando não estão exercendo seu ofício, continuam vestindo suas roupas brancas na rua. Por outro lado, a maior parte das empregadas domésticas e faxineiras troca seus uniformes por uma roupa comum para qualquer saída de seu local de trabalho (a residência de outras pessoas), mesmo que essa saída se limite a uma simples descida à portaria do prédio do apartamento em que trabalham.

Dessa 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 nossa sociedade que aquele(a) que o veste trabalha em um ofício que não é valorizado socialmente. A roupa surrada informa a desconhecidos qual a situação social de seu portador, situação esta que aparentemente não é motivo de orgulho para o mesmo. Para o médico, por outro lado, esse mesmo fato serve como um diferencial de valorização. Vestindo-se 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 e que o diferencia do "povo".

No caso brasileiro, pode parecer que o médico, de alguma forma, deixa de ser um simples "indivíduo" para se tornar uma "pessoa". Para DaMatta (1990), o *indivíduo* é impessoal, universal e anônimo, implicando diretamente certa igualdade entre os seres. Por outro lado, a *pessoa* é conhecida, é biográfica, tem uma história a contar que a diferen-

3. Agradeço a Tiago Mathews, com quem discuti esse aspecto, por seus preciosos comentários.

cia dos demais, implicando uma hierarquia (em oposição à igualdade). De acordo com este antropólogo, nós (brasileiros) preferimos constantemente ser pessoas e não indivíduos.

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

Com a roupa "surrada" e o uniforme da empregada doméstica (por exemplo), esse processo tem outras implicações. Essas roupas também sinalizam para as demais pessoas qual a profissão – ou qual o segmento social – de quem as veste. Contudo, essa 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. Nesse caso, temos uma diferenciação "para baixo".

Mesmo assim, em alguns momentos, parece ser desejável a identificação por si só – mesmo que "para baixo", o que em si já é **relativo** –, como em minha experiência de identificação na oficina. Novamente, podemos ver a relevância do domínio no que tange a símbolos. Ser "mais um" indivíduo, aparentemente, é uma identidade que queremos – enquanto brasileiros – evitar. Contudo, em algumas ocasiões, a busca pela integração em um grupo, a vontade de romper o isolamento – e a consequente ausência de identidade no grupo – pode levar-nos 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 esse referencial do domínio (ou no mínimo do outro, que é parte desse domínio).

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

A maior parte dos móveis que estávamos fazendo durante meu estágio destinavam-se ao "Seu Pedro", uma pessoa muito rica. Passei alguns dias trabalhando na instalação desses móveis em sua residência. Como sua mansão estava sendo completamente reformada, em alguns dias trabalhávamos com mais umas trinta pessoas (entre encanadores, eletricitistas, pedreiros...). Éramos todos operários, em nível de igualdade, nos diferenciando apenas por nossas especializações. Junto a nós, trabalhavam duas em-

pregadas domésticas, com seus uniformes limpos e reluzentes. Disse que elas trabalhavam, mas na verdade era um trabalho *a la Sísifo* (Sievers, 1990), pois ficavam limpando tudo que viam pela frente, mesmo sabendo que em cinco minutos tudo estaria sujo pela poeira que levantávamos. Confesso que até agora não entendi o sentido do trabalho daquelas moças, mas elas pareciam não ligar para isso e desempenhavam sua função muito animadas, falando sem parar. Uma dessas moças percebeu minha existência e começou a flertar comigo. O que há de esquisito nisso? Afinal, todos nós já flertamos algum dia. O fato é que por inúmeras vezes estive em casas similares à do Seu Pedro – como convidado dos “donos da casa” – e nunca havia sido objeto de um flerte por parte das empregadas domésticas da casa. Ali, contudo, sendo mais um operário, igualando-me àquelas demais pessoas pelo que eu fazia e pelo modo como me vestia, senti que os demais estavam ou se sentiam autorizados a me enxergar como uma pessoa próxima a elas.

Em minha relação com Seu Pedro, isso também apareceu: porque raramente me dirijo a alguém por meio do “Seu”; e ao Pedro, até hoje continuo referindo-me por esse axiônimo. Essa diferenciação hierárquica, é claro, foi 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, que estava revestida com uma proteção. Grosseiramente, ele chamou-me a atenção para que eu não fizesse aquilo de novo, pois poderia estragar a sua pia. Obviamente, o que eu fazia não ameaçava a integridade daquela pia, que estava revestida, mas o que me chamou a atenção foi a forma como ele se dirigiu a mim. Lembrou-me de Taylor falando com Schmidt (Taylor, 1990; Bresler, 1995). 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, em que eu lhe fosse apresentado de outra forma – como professor universitário, por exemplo –, com certeza nossa relação seria distinta. Eu talvez nem me referisse a ele por “Seu”, e é provável que sua forma de dirigir-se a mim fosse distinta.

### Diferenciação e integração

Afirmo 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 isso se deu, principalmente, porque comecei a ser aceito pelos demais funcionários – levar uma bronca do Seu Pedro, sem retrucar, também me “igualava”.

No começo do estágio, sentia-me só e com vontade de me aproximar das demais pessoas. Apesar disso, não me sentia confortável para realizar tal contato: era como se existisse algo no olhar deles que me dizia que uma conversa não seria a forma mais adequada de nos conhecermos. “Fiquei na minha”, passando a “medi-los” tanto quanto eles me mediam. Nossa comunicação restringiu-se ao olhar durante aproximadamente uma semana. Esse olhar, que no começo era sério e desconfiado, aos poucos foi cedendo espaço a um olhar mais simpático que me sinalizava o começo de uma aceitação, à qual procu-

rava corresponder. De simples “diálogos”, em que procurávamos saber se o outro havia visto determinada ferramenta – sempre perdidas em algum canto da oficina –, demos início a trocas de sorrisos e comentários irônicos a respeito de qualquer coisa.

Reconheço que não entrei para trabalhar ali da mesma forma que eles devem ter entrado. Para eles, minha presença era estranha. Com certeza, não me percebiam como um igual: as reuniões anteriores que tive com Marcos e Flávio denunciavam minha proximidade com os padrões (diferenciação). Assim, reconheço que fui submetido a um processo de aceitação diferente pelo qual passariam outros funcionários. Essa 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 – nesses casos, a comunicação restrita a olhares ocorreu em um menor período de tempo. Talvez eles nunca tenham me entendido como um igual, mas o fato é que fui aceito.

Acho que a maior prova de minha aceitação é que aos poucos eles foram tornando mais explícitas as formas de “enrolar” o serviço. Não que alguém tenha vindo dizer-me como enrolar, mas não escondiam mais isso de mim. Quando notavam que eu testemunhava a enrolação, sorriam pedindo cumplicidade. Esse sorriso tornava-se 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 sua jornada de trabalho, embora ninguém fosse impedido de fazer isto fora do horário de trabalho.

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

Essa questão não é estranha a outros estudos etnográficos. Será que realmente existe a possibilidade de um pesquisador ser totalmente aceito como igual por um grupo do qual não faz parte? Alguma tribo indígena olhou para um antropólogo – por mais integrado que ele estivesse – e o reconheceu como igual? (Narayan, 1993) Alguma esquisito que ele era um “cara-pálida”? Acredito que não, mas talvez o fato de se ter acesso a informações, ritos e processos seja o mais importante neste tipo de pesquisa, dada a impossibilidade de aceitação total e plena.

Antes de começar o estágio, não havia decidido se esconderia minha verdadeira identidade ou não. Beto foi a primeira pessoa que demonstrou interesse em saber quem eu era e o que lá fazia, indagando-me, no meio de uma conversa, se eu era estudante. Não consegui conter minha surpresa com o que ele imaginava e disse que não, assumindo que, pelo contrário, era professor e pesquisador – minha expressão havia me denunciado e estava procurando uma relação franca para também poder conhecê-los. Acrescentei que, de alguma forma, ele poderia entender-me como um estudante, pois estava ali para aprender a trabalhar com a madeira: eu era, no fundo, um aprendiz. Mesmo sem entender muito bem, Beto aceitou-me contando, também, sua história. Não demorou e todos ficaram sabendo que eu era professor, e tal 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. Isso não chegou a afetar drasticamente nossa relação: eles não se distanciaram nem se aproximaram mais de mim por isso. A única mudança que notei foi que passei a ser mais solicitado para opinar sobre algo, 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. Minha franqueza deve, também, ser analisada por outra ótica. 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.

### QUEM É O TEU “PAI”?

O ambiente na oficina era informal, amigável, assemelhando-se 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 aos demais era “espontânea”, nunca foi cobrada explicitamente. Em diversas vezes, percebi as pessoas “bufando” e reclamando porque fulano sempre o atrapalhava, porque 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 algum exemplo ser repreendido de forma explicitamente violenta. Nas grandes corporações, tudo é mais sutil, o controle dá-se implicitamente, pelo controle da palavra (Enriquez, 1974), pela sedução da ascensão hierárquica (Prestes Motta, 1991): pelo discurso do sucesso, garante-se a obediência dos funcionários e a lealdade a normas e valores organizacionais.

“*SOME DAQUI SEU MERDA, SENÃO EU TE MATO!!*”, uma vez gritou o Marcos para o Álvaro, que demonstrava má vontade em ajudar a colocar alguns móveis numa camionete.<sup>4</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 isso, afinal era um dos donos – e algumas semanas depois até estava se dando bem com o Marcos, para depois estarem brigando de novo. Dentro da oficina, não existiam “meias palavras” para expressar o que sentíamos.

Nando era a pessoa mais próxima de Álvaro e sumiu por aproximadamente duas semanas: pediu demissão, mas 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

4. A ajuda era “espontânea” somente porque não era solicitada formalmente, mas a repressão na ausência dessa ajuda acaba denunciando a necessidade de se estar sempre a postos para ajudar.

rou estreitar nossa relação. Dessa aproximação, comecei a suspeitar que o ódio que ele nutria pelo Marcos era muito parecido com o ódio que um filho tem por seu pai. Isso só ficou claro para mim a partir do momento em que entendi o que significava o termo *pai* naquela oficina.

Durante a terceira semana de estágio (antes de o Nando sair), o Álvaro me perguntou se o Marcos era meu pai. Disse que não, sem entender a razão daquela ligação. Com o tempo, o Álvaro foi ficando cada vez mais insistente, no começo me perguntava aquilo uma vez por semana, depois com intervalos menores, até que ele não perguntava mais, afirmava que o Marcos era meu pai. Como não conseguia descobrir nenhuma semelhança física entre nós, perguntei para o Marcos e para o Flávio o que significava aquilo, mas eles não souberam explicar-me muito bem. Comecei a perceber 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 meu pai.*” Esperei para ver quem era o pai do Álvaro e para minha surpresa ninguém apareceu: o Flávio lhe deu a carona. Logo consegui ligar os fatos: o Flávio era “pai” do Álvaro, assim como o Marcos era o meu.

Na oficina, “pai” é a pessoa mais experiente, com mais poder e que nos protege, que se preocupa conosco: na verdade, é uma espécie de “padrinho”. A figura do “pai”, nessa oficina, é exclusividade dos sócios; para outras pessoas – mais velhas e experientes – o termo utilizado era *tio* ou *tiozinho*. Assim, todos (fora os “tios”) tinham que ter um pai na oficina, enquanto o “tio” era de todos – às vezes, até Marcos e Flávio usavam esse termo. Como conversava bastante com o Marcos (que me orientava constantemente), ele era meu *pai*.

Na oficina, sendo uma espécie de segundo lar, as relações são informais, abertas à medida que não existem meias palavras, e *camufladas* à medida 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. Assemelham-se 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, podemos conseguir desenvolver uma ou outra relação que nos torne “pessoa” – o que, inclusive, é muito útil para a ascensão hierárquica –, mas isso 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 disso, ao mesmo tempo que nos amacia.

A figura que nos protege, o pai, é também quem detém autoridade. Ao mesmo tempo, temos respeito e medo. A hierarquia, a autoridade que ela outorga e expressa, no caso dessa 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 *rudê*...



Nas grandes organizações contemporâneas, pelo contrário, parece que a “mãe” está sempre presente. Diferente da ameaça paterna de uma violência sempre explícita, nessas 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 (Pages et al., 1987). Isso 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 ou expressar o mesmo sentimento por alguém que ele venerasse incondicionalmente.

Assim, a probabilidade de um funcionário de uma grande organização expressar 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 sentir-se 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 dessa perda é maior do que a força necessária para essa 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 dessa por seu feitor.

O poder nas grandes organizações contemporâneas é *oculto*, normalmente não é reconhecido junto à autoridade que alguém possa ter: o poder é a organização em si. Na oficina, pelo contrário, o poder e a autoridade são reconhecíveis, todos podem identificá-los. A autoridade que o Marcos e o Flávio têm – só eles têm o direito de serem “pais” – é respeitada pelos empregados; ao mesmo tempo, eles são temidos: os funcionários sabem do que eles gostam e do que não gostam. É também uma autoridade *fisicamente* mais próxima: eles estavam lá diariamente trabalhando, muitas vezes desempenhando as mesmas tarefas 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 e admirados enquanto pessoas concretas, com virtudes e defeitos, diferente da forma de se relacionar com as grandes organizações-mãe (abstratas e “perfeitas”), onde este discernimento é quase impossível.

## OS PAIS TAMBÉM TÊM PAIS

Essa oficina de marcenaria constitui uma espécie de casa para os empregados: lá podem encontrar relações informais de trabalho, a proteção (e a violência) dos pais e tios. Essa relação pai-filho extrapola a relação dos patrões-empregados, como podemos observar em dois casos.

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 nesse tipo de contrato? Ele não objetiva nenhum lucro com esse aluguel, mas tem a garantia de que a oficina estará em ordem e as máquinas terão manutenção assegurada. O Vicente é amigo da família de um dos sócios, o que garante ao contrato certo ar de favor. Contudo não é só isso, 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 *professional*. Constantemente, outros funcionários do Vicente entram na oficina para usar alguma máquina. Caso o Flávio e o Marcos pensem em modificar estruturalmente algo no galpão ou pretendam aumentar significativamente o número de funcionários na oficina, devem primeiro conseguir a permissão do Vicente. Como na maioria das relações pai-filho no Brasil, 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.

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 desse serviço era de seis meses (aproximadamente), mas a entrada de outros clientes na oficina, bem como novos serviços para o Seu Pedro, inviabilizaram que essa meta se efetivasse. Às vezes, referíamos-nos ao seu Pedro como *sogra*, mas estou fortemente convencido de que ele representava mais um pai. O contato comercial, mais uma vez, foi estabelecido por meio de conhecimentos familiares, o que garantia certa informalidade no tratamento entre as duas partes. Para o Seu Pedro, isso 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, isso era vantajoso, pois garantia-se uma entrada mínima de dinheiro no caixa todo mês.

Sem dúvida, existem desvantagens para o Seu Pedro, mas prefiro concentrar-me nos empecilhos para a oficina. Por todos os favores desse pai, o que acaba acontecendo é que Marcos e Flávio se sentem obrigados a respeitar todas as mudanças exigidas por esse cliente. Algumas vezes, os dois pareciam dois filhos querendo libertar-se das amarras de um pai, pois esse tipo de contrato atrapalhava no estabelecimento de prazos e metas para outros clientes.

Por vezes, percebi certa angústia do Marcos e do Flávio que, metaforicamente, pode ser representada como que se quisessem tornar-se independentes (mais “profissionais”) da “mesada” do pai-Pedro, querendo sair da “casa” do pai-Vicente.

Essas relações estão diretamente ligadas às relações desenvolvidas no interior da oficina. Os funcionários sabem que têm pais dentro da oficina. Talvez não saibam as implicações desses 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 nesse processo caminhem nessa direção inconscientemente.

Dentro de casa (ou da casa-oficina), podemos conhecer quem é nosso pai e suas vontades. Com base nisso, 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 e do trabalho a se realizar aparentemente inexistem na oficina. Mas só aparentemente. Diversos são os indícios dessa cobrança: a bronca no Álvaro, as piadas dirigidas àqueles que se apressavam em acabar um serviço e 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 por sua própria experiência.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esses símbolos (roupa surrada) e imagens (paterna) que procurei salientar neste artigo, referentes aos aspectos rituais e cotidianos da oficina, permeiam e sustentam as relações sociais – e produtivas – da Chácara Cogumelo. Eles não são transmitidos formalmente para ninguém – funcionários ou “estrangeiros” –, mas são apreendidos na convivência com o (e do) grupo. Meu desejo de um treinamento mais formalizado representava um pouco de meu desconforto com a ausência da compreensão da dinâmica social da oficina. Somente por meio de 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 e de desenvolver as análises dos processos de integração-diferenciação ou da autoridade do pai na oficina-casa.

Procurei, neste trabalho, indicar alguns aspectos importantes das relações sociais dentro de uma pequena oficina. Não me iludi em nenhum instante com o fato de que as análises aqui desenvolvidas pudessem ser extrapoladas para uma “teoria mais ampla”, algo maior do que a oficina da Chácara Cogumelo. Esse é um aspecto importante a respeito do estudo de caso por meio da pesquisa participante, pois o resultado de uma pesquisa nesses moldes, por si só, não deve ser utilizado para uma generalização (Aguilar, 1978).

O método utilizado impede-nos de formular análises de caráter mais geral. A partir da reflexão dos dados coletados, contudo, podemos levantar algumas hipóteses a respeito das relações sociais – e, de novo, produtivas – dentro das organizações. Confrontando os resultados de um estudo de caso com outras análises (da cultura brasileira e das organizações em si), podemos – e devemos – expandir essa análise.

A importância da imagem paterna, servindo de modelo referencial de caminho a seguir e por isso agindo como forma de controle, parece-me clara nessa oficina. De forma menos explícita, observo a necessidade de vínculos pessoais fortes para qualquer um obter sucesso profissional em uma instituição. Além da competência técnica e profissional, as pessoas devem estar proximamente relacionadas a alguém (normalmente com mais

idade) que já detenha algum poder dentro das organizações. Precisamos estabelecer algum vínculo com alguém, nos níveis hierárquicos superiores, que simpatize conosco e, de certa forma, nos facilite o caminho ou, no mínimo, nos proteja.

Esse vínculo pode ser caracterizado como forma de apadrinhamento e essa pessoa pode aparecer, ou não, através da imagem paterna. Se isso ocorrer, devemos estar atentos e perceber que ao mesmo tempo que ela nos protege, pode oprimir-nos por meio da introjeção do “exemplo” da figura admirada e/ou das cobranças para se manter o vínculo.

O pai dessa oficina deve ser entendido dentro de um contexto paternalista. Não acho que o fato de a Chácara Cogumelo possuir pais seja exclusividade daquela oficina. Acredito que isso faça parte da realidade brasileira: contudo, aqui só posso levantar essa idéia como uma hipótese a ser verificada em trabalhos posteriores. Estou sugerindo que o que encontrei nessa oficina pode, também, ser entendido como um microcosmo da realidade organizacional brasileira. Acredito que o pai pode ser encontrado em outras pequenas organizações semi-artesanais brasileiras e, talvez, em grupos dentro das grandes organizações no país.

Outro ponto que merece ser destacado refere-se à simbologia dos uniformes. Da mesma forma que podemos ter nossa integração nos grupos facilitada pela nossa roupa (e aparência), ela pode nos distanciar. Não é porque o operário veste um macacão azul e o executivo um terno e gravata que eles se distanciam, é pela própria condição social. A vestimenta torna a distância explícita, gera barreiras e provoca mecanismos de defesa. Dentro das fábricas, é comum o estranhamento provocado pela aparição de não-operários. Isso é um problema tanto para administradores quanto para pesquisadores. A saída fácil (mas infrutífera) seria a de mudarmos nossa vestimenta e aparência. Para buscarmos uma saída mais contundente, devemos procurar entender as causas reais desse distanciamento simbolizado – e não causado – pelos estereótipos, para que enfim possamos enfrentá-las de frente.

### BIBLIOGRAFIA

- AGUIAR, N. Observação participante e “survey”: uma experiência de conjugação. In: NUNES, F. (Org.). *A aventura sociológica*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- AKTOUF, O. O Simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. (Coord.). *O indivíduo na organização*. São Paulo: Atlas, 1993. v. 2.
- ANDRADE, C. D. *A paixão medida*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1980.
- BRESLER, R. Taylor, Schmidt e a administração. *Revista da ESPM*, 2(3), nov. 1995.
- \_\_\_\_\_. *Organizações e programas de integração: um estudo sobre a passagem. Dissertação (Mestrado) – EAESP*. São Paulo: FGV, 1993.
- DaMATTÁ, R. *Carnavais, malandros e heróis*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1990.
- ENRIQUEZ, E. Imaginário social, recalcanço e repressão nas organizações. *Revista Tempo Brasileiro*, nº 36/37, jan./jun. 1974.
- GOFFMAN, E. *A Representação do eu na vida cotidiana*. Petrópolis: Vozes, 1989.

- NARAYAN, K. How native is a "native" anthropologist? *American Anthropologist*, v. 95, nº 3, set. 1993.
- PAGÈS, M. et al. *O poder das organizações*. São Paulo : Atlas, 1987.
- PRESTES MOTTA, F. C. Organizações: vínculo e imagem. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 31, nº 3, jul./set., 1991.
- SIEVERS, B. The diabolization of death: some thoughts on the obsolescence of mortality in organizational theory and practices. In: HASSARD, J., PYM, H. (Orgs.) *The theory and philosophy of organizations*. Londres : Routledge, 1990.
- TAYLOR, F. *Os princípios da administração científica*. São Paulo : Atlas, 1990.