

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**

ALEXANDRE SANTOS-PINHEIRO

**ANÁLISES ETNOGRÁFICAS SOBRE O PODER DISCIPLINAR EM UMA ORGANIZAÇÃO EM
PROCESSO DE FALÊNCIA**

Belo Horizonte
Fevereiro de 2014

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**

ALEXANDRE SANTOS-PINHEIRO

**ANÁLISES ETNOGRÁFICAS SOBRE O PODER DISCIPLINAR EM UMA ORGANIZAÇÃO EM
PROCESSO DE FALÊNCIA**

Tese apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito final à obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de Concentração: Estudos Organizacionais.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri

Belo Horizonte
2014

ALEXANDRE SANTOS PINHEIRO

Tese apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito final à obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de Concentração: Estudos Organizacionais.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri – orientador
UFMG

Prof. Dr. Amon Narciso de Barros
FGV

Prof^a. Dra. Ana Lúcia Modesto
UFMG

Prof^a. Dra. Deise Luiza Ferraz
UFMG

Prof. Dr. Francis Kanashiro Meneghetti
UTFPR

“Lá onde a alma pretende se unificar, lá onde o Eu inventa para si uma identidade ou uma coerência, o genealogista parte em busca do começo” (FOUCAULT, 1979, p. 20)
... daí então passo a escrever: és crer e ver!

RESUMO

RESUMO: O eixo principal desta tese é realizar um entendimento sobre gestão de uma organização produtiva (empresa) a partir de uma etnografia, e tendo ainda relações de poder como prisma de explicação para a gestão. Como o poder está em todas as partes, ele poderia ter sido captado em diversos lugares diferentes, o que implica que minhas significações poderiam estar crivadas em diversas relações. Foquei nas relações concernentes aos sujeitos que constituíam a diretoria executiva da empresa. Minha intenção é transladar o olhar para os momentos em que o poder realiza, no duplo sentido do termo, a complexa estrutura do cotidiano, destacando as significações e assimilações dos sujeitos diante da estrutura do poder; significações e assimilações estas que os excitam à ação. Assim como Costa Filho (2008), minha abordagem repousa sobre comportamentos, experiências sociais e objetivações que produzem aquilo que se pode chamar de grupo social (este autor chama isso de identidades grupais). Para tanto, assumi a etnografia como sendo um produto de pesquisa, o que exigiu adotá-la como sendo uma conjunção metodológica e teórica que compreende processos de observação participante, apreensão teórica e descrição etnográfica. A etnografia aconteceu durante doze meses (de março de 2011 a março de 2012), em uma organização cuja diretoria executiva era constituída integralmente por profissionais de mercado; organização esta considerada a maior do Brasil no setor em que atuava. Em fevereiro de 2012 a empresa decretou falência, encerrando por definitivo suas operações. Com inspirações em Foucault, considero que na sociedade construída no invólucro da gestão – na verdade, no fundo em qualquer sociedade – existiam relações de poder múltiplas que atravessavam, caracterizavam e constituíam o corpo social e que estas relações de poder não podiam se dissociar, se estabelecer nem funcionar sem uma produção, uma acumulação, uma circulação e um funcionamento de elementos simbólicos construídos pelos sujeitos que constituíam o corpo social. Essas relações estavam talvez entre as coisas mais escondidas no corpo social. Considero, pois, que o poder era o elemento que mantinha existente toda a realidade da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Poder, etnografia e gestão.

ABSTRACT

ABSTRACT: This research aims at building a perspective on management practices from ethnography; this perspective is explained by power relationship. The power is everywhere, so it could have been captured in several different places, that is to say, my meanings could be screened in various relationships. I have focused executive board relationships. I want to transfer the look for the moments when and where power realizes the complex structure daily, highlighting the subjects' meanings and assimilations in the presence of power structure; meanings and assimilations that excite them to action. As Costa Filho (2008) has considered, my approach relies on behaviors, social experiences and objectifications that produce group identities (we can call it social group). For this purpose, ethnography should be as a research product. For this, the ethnography had to be a theoretical and methodological conjunction, it means the ethnography was a process built by participant observation, theoretical apprehension and ethnographic description. This process occurred during twelve months. The organization was considered the largest in Brazil in the sector in which it operated. In February 2012, the company filed for bankruptcy, ending up with its operations. With inspirations in Foucault, I believe that in the society built within management there were multiple power relations that crossed, characterized and constitute the social body, and these power relations could not dissociate, establish or operate without a production, accumulation, circulation and functioning of symbolic elements constructed by the subjects that constitute the social body. Such relationships were perhaps among the most hidden things in the social body. I believe, therefore, that power was the element that kept existing all company reality. So, if I had to summarize in a few words what would be management, I'd say: management is nothing more than the ability of an agent to build power relations which result in the assimilation and, whereas, assumption, constituents of consensus, of goals considered collective, as the goals of the collective was best for each one individually; goals that actually are nothing more than sights and goals of power disguised as objective and collective good .

KEY-WORDS: Power, ethnography and management practices.

AGRADECIMENTOS

Ao Carrieri, *Dear*, o Alexandre Grande. Talvez eu nunca tenha lhe dito; sempre fiquei com vergonha e acabei me convencendo de que não era o momento certo. E agora não tenho mais tempo. Se eu fosse contar que o primeiro contato por aqui foi ele, isso antes mesmo de entrar no mestrado, então sobraria pouco espaço para atribuir a mais pessoas o crédito de meu desenvolvimento acadêmico e profissional. E seria uma imensa injustiça mencionar somente sua contribuição nesse sentido. Desenvolvimento acadêmico profissional ainda foi muito menos do que a (re)evolução pessoal que ele provocou em mim. Mineirinho do interior, “jeca”, tive a possibilidade de, com ele, encontrar textos que carregarei em meu coração para todo o sempre; textos estes que me formulam e me reinventam constantemente. Sem contar que ele foi o responsável pela experiência mais incrível, intensa e profunda da minha vida – a Nova Zelândia –, e além da carga conceitual que acabou me formando enquanto sujeito, o Carrieri sempre me foi um apoio, e sempre serviu de base nos momentos mais difíceis de minha vida. Ele me acolheu e me protegeu em momentos preciosos e delicados... ele me levantou durante várias quedas... ele me indicou direções (para onde eu deveria e não poderia ir)... enfim: sem você, *Dear*, eu jamais teria chegado até aqui. Tenho com você uma dívida de gratidão eterna...

Aos meus pais e minha irmã, que mesmo sem compreender bem meus caminhos, sempre se mantiveram presentes na caminhada, dividindo comigo os fardos das minhas escolhas (mesmos as erradas). Sem o amor incondicional de vocês eu nada seria.

Aos meus amados avós, Hamilton, Terezinha, Edelves (*in memoriam*), Loloca (*in memoriam*) e Petrina (*in memoriam*), cujas orações, carinho e desejos pelo “melhor sempre” me geram muitas bênçãos, inclusive esta.

À Jéssica, que me ensinou o que é o verdadeiro amor entre dois seres. E então compreendi: o que mais vale senão o amor? Recorre-me Coríntios 13: “Ainda que eu tenha o dom de profecia e saiba todos os mistérios e todo o conhecimento, e tenha uma fé capaz de mover montanhas, mas se não tiver amor, nada serei.”. Afirmando, pois, minha amada, daqui em diante: “Assim, permanecem agora estes três: a fé, a esperança e o amor. O maior deles, porém, é o amor”.

Ao Claytão, ao Rafa, ao Daniel Calbino, à Dani, à May, ao Wesley, à Lud, ao Gabriel Pessanha e à Joana, amigos para todo o sempre, e eternos parceiros cotidianos de suor, lágrimas e alívios...

E por falar em cotidiano, ao Joni – aqui se inclui você, meu irmão Dapinta –, por me conduzir a encontros Divinos.

Aos meus mais do que amigos Jogador, Pedrox, Crítico, Tavinho, Karibe, Mayara, Ksdy, Cabaça, Luciano, Paulo, Nélio, Guilherme, Tati, Ana Luiza, Flávio, Fred, Juvenal que mesmo diante das incessantes, incontáveis e fortes tentativas de minha ausência, nunca se renderam à elas, e sempre se mantiveram por perto. Vocês me indicam o reino dos céus, pois nunca me julgaram apesar dos inúmeros apesares que eu sempre lhes impus.

Aos meus familiares, tio André, tio Arnaldo, tio Beto, tio Borel, tio Estevão, Dinda, tia Bete, tia Dinha, Antônio, Bago, Belly, Gabriel, Ighor, Lipe, Livia, Nanda, Luff, Talles, Titú, Yan e Yuri, pela paciência com a minha distância e pelos votos de que eu voltasse logo.

Um agradecimento especial ao Marchezini, ao Vinícius e ao Luiz Abrantes.

À Ele não preciso de palavras...

Sem vocês eu jamais teria chegado até aqui. Do fundo do meu coração: **SOU MUITO GRATO A VOCÊS!!!**

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	SOBRE A DESCRIÇÃO ETNOGRÁFICA	20
2.1	AS PERSONAGENS	32
2.2	POR UMA HISTÓRIA MAIS GERAL SOBRE A EMPRESA	47
3	POR ALGUNS POSICIONAMENTOS	58
4	ELEMENTOS DA CONSTRUÇÃO DE UM PODER DISCIPLINAR	91
5	REALIDADES E VERDADES PELO PODER PREDOMINANTE NA EMPRESA	145
5.1	PRINCIPAL AGENTE DE PODER DISCIPLINAR	167
5.2	PERSONIFICAÇÃO DA EMPRESA	179
5.3	O MITO “MODELO DE PERFEIÇÃO”	185
5.4	OS “BASTIDORES”	194
5.5	REINVESTIMENTO UTILITÁRIO DO LUCRO	198
5.6	O MITO “FAMÍLIA DUNAMIS”	208
6	EFEITO FALÊNCIA	216
7	CONCLUSÕES	254
	REFERÊNCIAS	281
	ANEXO I – DADOS FINANCEIROS	292
	ANEXO II – SITUAÇÃO ETNOGRÁFICA “CULTURA DE CUSTOS”	303
	ANEXO III – DESCRIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	305
	ANEXO IV – DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO ETNOGRÁFICA “TERRITÓRIOS”	321

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – ILUSTRAÇÃO GERAL DO PROCESSO PRODUTIVO DA EMPRESA.....	48
FIGURA 2 – ORGANOGRAMA SIMPLIFICADO DA ESTRUTURA HIERÁRQUICA	105
FIGURA 3 – ILUSTRAÇÃO DE PROCESSOS (REGISTROS).....	123
FIGURA 4 – REPRESENTAÇÃO DA PROJEÇÃO DE PLANEJAMENTO DE LUCRO E DE CAIXA.....	318
FIGURA 5 – ESQUEMA ILUSTRATIVO DO TERRITÓRIO DA EMPRESA	322
FIGURA 6 – ESQUEMA ILUSTRATIVO DO TERRITÓRIO DA DIRETORIA DE ABASTECIMENTO E DA GERÊNCIA DE ALMOXARIFADO	323
FIGURA 7 – ESQUEMA ILUSTRATIVO DO TERRITÓRIO DA DIRETORIA DE <i>MARKETING</i> , DA DIRETORIA FINANCEIRA E DE MICROTERRITÓRIOS	326
FIGURA 8 – ESQUEMA ILUSTRATIVO SOBRE RELAÇÕES ENTRE TERRITÓRIOS MAIORES E MENORES, TENDO O TERRITÓRIO DE ABASTECIMENTO COMO BASE	330

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - CPV PARA CADA UNIDADE MONETÁRIA DE RECEITA BRUTA.....	101
TABELA 2 – BALANÇO PATRIMONIAL SIMPLIFICADO.....	294
TABELA 3 – CONTINUAÇÃO DA TABELA 2 ("BALANÇO PATRIMONIAL SIMPLIFICADO")	295
TABELA 4 – ANÁLISE VERTICAL DO BALANÇO PATRIMONIAL.....	296
TABELA 5 – CONTINUAÇÃO DA TABELA 4 ("ANÁLISE VERTICAL DO BALANÇO PATRIMONIAL").....	297
TABELA 6 – ANÁLISE HORIZONTAL DO BALANÇO PATRIMONIAL	298
TABELA 7 – ANÁLISE VERTICAL DO DRE.....	299
TABELA 8 – CONTINUAÇÃO DA TABELA 7 ("ANÁLISE VERTICAL DO DRE").....	300
TABELA 9 – ANÁLISE HORIZONTAL DO DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DE EXERCÍCIO.....	301
TABELA 10 – ÍNDICES PARA ANÁLISE FINANCEIRA	302

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – PERFIL DOS PRINCIPAIS SUJEITOS OBSERVADOS	35
QUADRO 2 – PARTICIPAÇÃO SOCIETÁRIA DA SEVE PARTICIPAÇÕES EM MARÇO DE 2011	40
QUADRO 3 – RESUMO DO PLANO GERAL DE <i>MARKETING</i>	306
QUADRO 4 – RESUMO DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO PLANO DE <i>MARKETING</i>	309
QUADRO 5 – RESUMO GERAL DOS PLANOS DE PRODUÇÃO	314
QUADRO 6 – CONTINUAÇÃO DO QUADRO “RESUMO GERAL DOS PLANOS DE PRODUÇÃO”	315

LISTA DE SIGLAS

- AH:** Análise Horizontal
- ABEP:** Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa
- ACD:** Análise Crítica do Discurso
- APO:** Administração por Objetivos
- AV:** Análise Vertical
- BNDES:** Banco de Desenvolvimento
- BP:** Balanço Patrimonial
- CAPES:** Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CEO:** *Chief Executive Officer*
- CNPJ:** Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
- CPV:** Custo do Produto Vendido
- CST:** Companhia Siderúrgica de Tubarão
- DCC:** Declaração de consumo e comercialização
- DRE:** Demonstrativo de Resultado do Exercício
- EOR:** Estudos Organizacionais
- EPI:** Equipamento de Proteção Individual
- FIPE:** Fundação Brasileira de Empresas de Pesquisa
- MP:** Matéria-prima
- NF:** Nota Fiscal
- OSM:** Organização Sistemas e Métodos
- PCP:** Programa de Controle da Produção
- PLR:** Participação nos Lucros e Resultados
- TGA:** Teoria Geral da Administração
- TI:** tecnologia da informação

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos meus estudos sobre organizações uma questão há muito me acompanha: o que faz com que sujeitos se comportem de determinada maneira, por exemplo, no sentido de buscar o alcance de determinados resultados, muitas vezes denominados de objetivos, que não necessariamente teriam algo a ver com eles? Visto de outra maneira: o que permite a um sujeito – algumas vezes denominado de gestor – fazer algumas investidas simbólicas e com isso conseguir movimentar sujeitos em dadas direções coerentes com aquilo que ele tem por ambição? Acredito que multiplicidades de correlações de forças imanentes ao domínio onde se exercem e constitutivas de sua organização fariam tanto com que sujeitos se comportassem de determinada maneira, buscando, assim, resultados que não necessariamente teriam a ver com ele, quanto, portanto, fariam com que um sujeito pudesse ser capaz de movimentar outros sujeitos em dadas direções a partir de investidas simbólicas. A indução desse comportamento tratar-se-ia, nesse sentido, de um efeito **gestão**, que seria coerente com dada ambição e conseqüente de um jogo de lutas e afrontamentos incessantes que transformariam, reverteriam e reforçariam comportamentos nos sentidos da gestão. Com poucas palavras: relações de poder permitiriam tudo isso. Com inspirações em Foucault (1979; 2009; 2011), considero que na sociedade construída no invólucro da gestão existiam relações de poder múltiplas que atravessavam, caracterizavam e constituíam o corpo social. Essas relações de poder não podiam se dissociar, se estabelecer e nem funcionar sem uma produção, uma acumulação, uma circulação e um funcionamento de elementos construídos pelos sujeitos que constituíam o corpo social, relações estas que estavam, talvez, entre as coisas mais escondidas no corpo social.

Esta tese tem como objetivo erguer mais um entendimento sobre as implicações das relações de poder e seus efeitos na construção de significados para definição de uma realidade considerada como sendo a **gestão da organização** – isso, a partir de etnografia realizada na gestão de uma organização produtiva.

Tento nesta tese compreender a gestão da empresa como processo de construção de relações de forças que, através de lutas e afrontamentos incessantes, transforma, reforça, inverte e, portanto, produz relações. E, então, coloca essas relações em cadeias e sistemas cujo efeito é um esboço geral da realidade no sentido de alcance dos objetivos definidos para a organização. Em poucas palavras, *a posteriori* seria possível afirmar que a gestão tratar-se-ia da construção de uma espécie de hegemonia social (FOUCAULT, 1988, p. 89).

As perspectivas sobre gestão que aqui menciono são embasadas nos dados obtidos com a realização da etnografia, o que significa que trato de uma gestão específica, de uma organização específica, num espaço de tempo localizado, em que estavam envolvidas determinadas pessoas. Portanto, quando falo **gestão** não estou me referindo à gestão em si enquanto algo generalizado – como se eu tivesse falando da gestão de um modo geral. Então, quando afirmo que a gestão pode ser um efeito que se aproxima de alguma forma de hegemonia social, pretendo dizer que a gestão da empresa tratar-se-ia de um efeito próximo a isso; e não faço inferências a todas as formas de gestão, em qualquer empresa, a qualquer tempo.

Dedico um olhar especial para os formatos de realidade de gestão objetivados que foram atravessados por relações de poder disciplinar, de maneira que o tema **poder disciplinar** seja compreendido como elemento fundamental das relações sociais para consecução dos objetivos ditos “organizacionais”. Meu intuito é evidenciar o poder disciplinar como força motriz da organização ao observá-lo como eixo instrutor da realidade cotidiana.

Como o poder disciplinar se manifesta em várias e diferentes ocasiões e espaços (FOUCAULT, 1995; 2009), ele poderia ter sido captado em diversos lugares. Meu entendimento sobre poder disciplinar está localizado nas relações que envolviam a diretoria executiva, mais detidamente os sujeitos diretamente subordinados ao CEO. Minha escolha foi construir interpretações sobre os sentidos existentes no grupo social formado por diretores executivos.

Estou em busca de um olhar para além daquilo que Alcadipani e Davel (2003) e Ibarra-Colado (2006) discriminam como naturalização dos processos administrativos, da gestão e dos fenômenos organizacionais. Sob influência de Alcadipani e Rosa (2010), poder-se-ia dizer que meu intento seria ultrapassar as fronteiras das teorias administrativas consideradas tradicionais para vislumbrar a possibilidade de uma realidade local sobre a gestão; realidade essa ordinária, externa ao “racismo epistêmico” (p. 372) de conceituações anglocentradas e europeizadas.

É preciso lembrar de que, tal como afirma Foucault (1987), um saber só se faz por sua desconstrução constante. Conforme apresenta Carrieri (2013), o termo **gestão** tem sido considerado neutro, fixado, normatizado e imobilizado; e, ainda de acordo com este autor, é necessário emancipá-lo das ontologias que o restringe e o emudece. A neutralidade do termo estaria ligada a uma noção instrumental da gestão universalizada,¹ visão culturalmente hegemônica sobre o campo social desse saber.

Tratar o tema **gestão** de uma forma distinta do seu padrão discursivo implica em buscar abrir seu entendimento a uma reutilização e uma redistribuição – talvez não autorizadas – que jogam a produção do conhecimento científico em uma pluriversalidade epistemológica, ampliando, assim, as possibilidades de compreensão do social. Isso implica na possibilidade de múltiplas significações.

Para entender a gestão da empresa, escapo dos sentidos de gestão enquanto categoria para concebê-la como lugar de disputa política, e então como representação de conhecimentos para construção de visões de mundo. Assim, furto-me a concepção de gestão fundamentada em um conjunto de princípios, normas e funções elaboradas para disciplinar fatores de produção tendo em vista o alcance de determinados fins como maximização de lucros.²

Evidenciar **uma outra** gestão não implica em negar a Administração enquanto disciplina de um saber científico, senão justamente compreendê-la como um saber-poder que, na minha concepção de pesquisador, não atende àquilo que minha observação etnográfica captou como sendo gestão.

¹ Clegg e Hardy (1996).

² O leitor deve sentir falta de uma referência a autor ou texto que apresente esse conceito. Não busco e aponto tal referência, pois ela é comum a qualquer **manual de Administração**, tal como o exemplo do livro de Chiavenato (2001) ou de **leitura pop management** que poder-se-á verificar algumas dessas assertivas.

Inclino-me, assim, à gestão ordinária, no sentido de Carrieri (2013). O entendimento de gestão ordinária de que trato não se prende a pequenos negócios ou a negócios informais; por ordinário compreendo a prática social e cultural que é formada por uma pluralidade de códigos, referências e interesses pessoais; compreendo-a como práticas discursivas, frutos de relações. Estou direcionado nesse sentido porque, de maneira coerente com as discussões desse autor, a observação etnográfica me conduziu a uma perspectiva que, atravessada pelas relações sociais estabelecidas, concebe a gestão por meio de formas de organizar estratégias e táticas (FOUCAULT, 1979; 1988) em espaços que figuram realidades permanentes e transitórias (BENJAMIN, 2006); fazendo da gestão um efeito resultante de relações de poder (FOUCAULT, 1979; 2011).

Assim como Carrieri (2013), me afasto da perspectiva do *popmanagement* (WOOD JR.; PAULA, 2002) para compreender a gestão como lugar de resignificação (CLEGG; HARDY, 1996), afinal, no ato de gerir está muito mais do que princípios de desempenho e disciplina, racionalidade instrumental, universalização efetiva de atuação como produtor/empreendedor útil para a sociedade; aí está um espaço³ de gerência de intencionalidades institucionais e de grupos sociais que são marcadas por práticas sociais, por sua vez formadas por regimes de verdades; aí está o lugar⁴ de atendimento de interesses sociais específicos, tendo como público esses mesmos interesses; enfim: aí está um processo de adaptação, construção e produção de práticas a partir da apropriação de conhecimentos e saberes.

A diversidade das práticas podem até apresentar similaridades com prescrições existentes em manuais de Administração, no entanto apontam para a complexidade de práticas que organizam uma localidade, uma sociedade.

Ocupo-me, assim, de uma gestão que se vale de e também serve de referência para significações culturais e identitárias. Utilizo o termo **significações culturais e identitárias** porque me baseio na concepção de que os sujeitos interpretam, criam sentido e atribuem significações à realidade; eles criam formas diferentes de ver o mundo, sentidos diversos/ interpretações que podem ser denominadas de significações. Assim como Foucault (1973; 2005), considero os sujeitos como efeitos dos modos de subjetivação-objetivação; de produção de subjetividades construídas, vividas no cotidiano em meio a relações de forças dispersas constituintes e constituídas de redes e de dispositivos da ordem social. Nesse sentido, significações culturais e identitárias são resultados de práticas sociais; resultados estes consequentes das

³ Assim como Pimentel (2008), considero que o espaço é base do meio de produção do cotidiano dos indivíduos, já que media as relações sociais no sentido de fornecer aos sujeitos alicerces para a construção e (re)construção de significados subjetivamente compartilhados sobre si, sobre os outros e sobre a própria dimensão da realidade. Isso permite aos indivíduos se relacionarem consigo mesmos, com os outros e com o mundo social e natural. Entende-se aqui que há uma relação dialética entre as categorias cotidiano e espaço; espaço e significações culturais; e identidade.

⁴ Um lugar consiste em uma delimitação simbólica em um espaço. Para Foucault (1979) cada espaço seria um produto social em que foram produzidas práticas sociais. O lugar tratar-se-ia da delimitação intervalar, subjetivamente compartilhada, de relações de continuidade e descontinuidade que alicerçam realidades sociais dentro de estruturas sociais mais amplas, espaciais (PIMENTEL, 2008; CARRIERI, 2013). Difere-se do sentido de lugar próprio (CERTEAU, 1998). Este, ao se aproximar da concepção de posições de poder de Foucault (1979), compreende um lugar a partir do qual um sujeito de querer e poder, que calcula investimentos de relações de forças, é capaz de gerir relações sociais, logo, também individuais. Um lugar próprio trata-se de uma posição socialmente legítima capaz de fazer indicações de verdades e comportamentos.

significações de se estar no mundo em meio a uma rede de relações, sentidos, visões de mundo e ações no mundo – cultura seria então a visão de mundo e identidade uma categoria assentada nas visões (GEERTZ, 1989).

Para Souza (2010, p. 67), o estudo das significações identitárias deve perpassar

necessariamente a análise das práticas dos indivíduos. A apreensão destas práticas se dá somente por meio da semiotização, ou seja, da interpretação dos sentidos de quem agiu. Mesmo que a ação em análise não seja verbal, leva-se também em consideração o discurso não verbal do indivíduo. Trata-se, dessa forma, de uma tríade de dimensões inseparáveis.

Estudos de práticas cotidianas aparecem em Brant (2004), Vilas Boas (2005), Lima (2009) e Holanda (2011). Guarinello (2004), Levigard e Barbosa (2010) e Santos (2011b) destacam os trabalhos de Lefebvre (1969), Heller (1989), Certeau et. al. (1996) e Certeau (1998) como as principais influências sobre as ciências sociais no que concerne ao tema cotidiano.

Para Certeau (1998), o cotidiano é o espaço de criatividade. Harvey (2002) afirma que Certeau, ao tratá-lo como um espaço social aberto, sugere que o cotidiano seja a base para construção e desconstrução de significações culturais e identitárias dos sujeitos; o que faz do cotidiano um campo de criatividade sobre o qual o sujeito ordinário atua no tempo. Duran (2007) considera que o estudo do cotidiano por meio de Certeau exige compreender que o sujeito ordinário inventa um cotidiano, que muitas vezes pode ser considerado irracional por outros sujeitos. Essa invenção do cotidiano se daria por meio de

“artes de fazer”, “astúcias sutis”, “táticas de resistência” que alterariam os objetos e os códigos, e estabelecendo uma (re)apropriação do espaço e do uso ao jeito de cada um. Ele acredita nas possibilidades de a multidão anônima abrir o próprio caminho no uso dos produtos impostos pelas políticas culturais, numa liberdade em que cada um procura viver, do melhor modo possível, a ordem social e a violência das coisas (DURAN, 2007, p.118).

Certeau et. al. (1996) e Certeau (1998) abrem a perspectiva de que é fundamental observar os acontecimentos como formadores do cotidiano, ao mesmo tempo em que ele é formado por acontecimentos. Isso encontra Braudel (1995), que afirma que o estudo do cotidiano permite evidenciar a construção e transformação da vida biológica e social. Com base nisso, o cotidiano será aqui entendido como um “território” socialmente construído,⁵ em que indivíduo e grupo se relacionam na construção das identidades, de modo a transformar uma dimensão de espaçamento em “lugar simbólico” (espaço).

Nesse contexto, minha problemática de pesquisa busca refletir sobre as relações entre a gestão da empresa e a articulação da realidade cotidiana na empresa, o que implica visões de mundo, uso de espaços, trajetórias sociais dos sujeitos, práticas da própria gestão, estratégias, táticas, experiências, em uma só palavra: relações de poder. Debruçar sobre o poder implica em buscar, nas performances realizadas pelos sujeitos, os elementos que recobrem pensamentos, objetivações, significações, modos de existência, os significados desses modos, os significantes existentes na própria

⁵ No sentido de Guattari (1993) e Augè (1994), em que territorialidade seria uma inferência de espaços e de lugares. Aí estariam contidos também traços de Lefebvre (1999), fazendo do território um conjunto de lugares e espaços em que foram operadas manipulações simbólicas da experiência humana.

existência, o fato dos rastros deixados, os próprios rastros deixados, os fatos pelos quais apareceriam os elementos estruturantes da realidade existiam. Isso requer compreender esquemas (de seriação, de grupamentos simultâneos, de modificação linear ou recíproca), e contornos de realidade que podem estar ligados uns aos outros. Requer apreender como os elementos recorrentes de dada realidade podem reaparecer, se dissociar, se recompor, ganhar em extensão ou em determinação, ser retomados no interior de novas estruturas lógicas, adquirir, em compensação, novos conteúdos semânticos, constituir entre si organizações parciais (FOUCAULT, 2008).

Como a apreensão das práticas se dá por meio da semiotização – já dizia Souza (2010) –, o que exigiria captar também o discurso não verbal dos sujeitos, a etnografia permitiu apreender práticas cotidianas e modos de transposição dessas práticas para níveis discursivos, ainda que não verbalizados. Para isso foi importante assumir a etnografia como sendo um produto de pesquisa. Isso significa considerá-la uma conjunção metodológica e teórica que compreende processos de observação participante (ou etnográfica), apreensão teórica e descrição etnográfica.

Esta última não se resume ao mero relato da observação. Ela deve ser densa e pormenorizada para permitir a construção de “um conjunto de estruturas conceituais complexas, muitas delas sobrepostas ou amarradas umas às outras [...] que o pesquisador precisa primeiro apreender e depois apresentar” (GEERTZ, 1989, p.15). A expressão “apreender” remete a uma postura interpretativa subjetivista, o que me conduziria a capturar pontos de vista dos atores observados segundo a lógica deles mesmos, e não uma mera descrição, ainda que rica em detalhes, de contextos, falas e situações.

Durante a etnografia eu pude vivenciar e experienciar resultados de relações, efeitos de comportamentos, escolhas de direcionamentos, imbricamentos, refrações, influências. Isso significa que ela me permitiu captar séries de variáveis que suscitavam direcionamentos; permitiu-me ficar frente a frente com efeitos de realidade.

O CEO era um profissional contratado, não era membro da família proprietária. A empresa tinha estruturas de governança corporativa, embora não fosse listada em bolsa. Segundo informações dos diretores da empresa, ela seria a “maior” do setor em que atuava: o número de empregados atingia as casas dos milhares; e o grupo contava com pelo menos sete empresas, entre filiais e empresas verticalizadas produtoras e fornecedoras de matéria-prima à matriz.

O CEO impôs uma condição necessária para a aceitação da observação participante: anonimato absoluto da empresa. Tive que assinar um documento me comprometendo a não divulgar a identidade da empresa e a não publicar qualquer tipo de dado que pudesse permitir sua identificação. Por causa disso, carrego nesta tese uma constante preocupação: não fornecer qualquer tipo de informação que possa identificar a empresa. Tenho essa preocupação não apenas por causa do documento que assinei, mas também porque algumas informações aqui relatadas podem gerar constrangimentos. Tenho a expectativa de que, ao longo do texto, fique óbvia aos leitores a necessidade de preservar o anonimato da empresa. Assim sendo, não descrevo detalhadamente a empresa; e apresento nomes fictícios.

Um fato inusitado marcaria ainda a etnografia: durante o processo de observação participante a empresa entrou em processo de falência.⁶ Portanto, a etnografia terminou junto com o encerramento das atividades da empresa.

Tendo em vista essa apresentação e os objetivos principais desta tese, este trabalho está estruturado em seis capítulos, além desta introdução. Antes de fazer alguns apontamentos sobre posturas e posicionamentos que assumo para esta tese, vou primeiro descrever o processo etnográfico e apresentar os sujeitos observados e a empresa. Daí, no capítulo seguinte, discuto meus posicionamentos e minha perspectiva sobre poder.

Tem sido usual primeiro apresentar a perspectiva teórica utilizada para depois apresentar o objeto da pesquisa. Vou inverter essa ordem comum para, primeiro, contextualizar os leitores sobre a empresa e os sujeitos de que trato; e, segundo, porque, durante minha arguição sobre o poder, poderei ir traçando paralelos com o contexto social observado, identificando, assim, o alcance da teoria para o contexto estudado.

Atendendo às demandas da antropologia para etnografias, o quarto capítulo traz uma descrição sobre a construção do poder disciplinar no contexto social estudado. Um poder essencialmente simbólico, tanto quanto relacional, é descrito no capítulo cinco por meio da apresentação de **situações etnográficas** (relatos de acontecimentos e comportamentos com fundamental importância para a explicação da realidade observada), as quais exprimem uma série de artefatos, mitos, rituais, ritos e elementos simbólicos, os quais faziam com que os sujeitos, imersos em perspectivas sociais, seguissem alinhadamente as possibilidades de verdade definidas por meio de relações de poder.

Aí estão refletidas trajetórias de vida das pessoas e arranjos de relações de poder que encadeavam inúmeras verdades, e então subsidiavam os objetivos da organização enquanto instituição abstrata. A análise procura não apenas os conjuntos dos efeitos produzidos pelo poder sobre a construção subjetiva da realidade (efeitos que têm profundos impactos sobre os comportamentos dos indivíduos e, portanto, sobre as relações sociais), mas também mostrar como esses efeitos são transmitidos.

No capítulo seis é discutida a falência como possibilidade de resultado de embates de poder. Essa discussão está baseada, de um modo geral, na compreensão que os membros da diretoria executiva tinham sobre as ocasiões que serviram de balizadoras para a construção da falência.

Por fim são tecidas algumas considerações que esta tese permitiu. Nas considerações são evidenciados os temas: gestão, poder e etnografia.

Esta pesquisa pode contribuir para o campo acadêmico da Administração em vários sentidos: trata-se uma abordagem, tanto sobre poder quanto sobre etnografia, diferente daquilo que foi produzido sobre o assunto pelo menos nos últimos cinco anos. No banco de dados da CAPES,⁷ nenhum trabalho foi encontrado quando se adota concomitantemente os termos de busca **poder** e **etnografia**, ou **etnografia sobre poder**. Em bancos de dados

⁶ Para Thornhill e Amit (2003) falência consiste na falta de capital suficiente para cobrir as obrigações dos negócios e das operações da empresa.

⁷ Ver: <http://www.capes.gov.br/servicos/banco-de-teses>.

internacionais, como o EBSCO e o Scielo, o resultado foi semelhante. Os mesmos resultados se repetiram em relação aos termos de busca **etnografia** e **gestão**. Quanto aos termos **poder** e **gestão**, os trabalhos que buscavam investigar essa relação não estavam no prisma de Foucault. A tríade gestão de organização produtiva, poder e etnografia parece ser inédita no Brasil.

Já a utilização da etnografia enquanto método de investigação trata-se de uma contribuição para os Estudos Organizacionais (EOR): além de abordar a gestão de empresas a partir da observação e interação cotidiana, ajuda na supressão de uma lacuna metodológica. Essa área de estudos visa apreender significações e aspectos simbólicos presentes em organizações (CARRIERI, 2013; PAULA, 2013), e a etnografia consegue reunir a percepção do pesquisador com outros meios de coleta de dados. Portanto, ela consiste num produto de pesquisa que vai ao encontro dos objetivos dos EOR.

Contudo, Caliman e Costa (2008) realizaram uma pesquisa sobre publicações científicas sobre etnografia no período de 1996 à 2007 e encontraram 115 artigos, sendo que nenhum deles era referente à Administração. Por causa disso, Saraiva (2009a) discute que não apenas os Estudos Organizacionais como também a área de Administração estão carentes de trabalhos que realizem etnografias. Nesse sentido, esta tese tem o potencial de demonstrar as possibilidades existentes em torno da pesquisa etnográfica para os EOR.

2 SOBRE A DESCRIÇÃO ETNOGRÁFICA

Tal como Agar (1980), Bate, (1997), Atkinson *et. al.* (2002), Cavedon (2005), Alcadipani (2008) e Watson (2011), tive dificuldades para encontrar uma definição clara e amplamente aceita sobre o que vem a ser uma etnografia. Ela tem sido considerada paradigma intelectual, estilo narrativo, processo, produto, atividade de campo, dentre outros.⁸ Assim como esses autores, assumo a posição de que ela é um produto, e não um método de produção.

Parto da perspectiva de que os membros da diretoria executiva não foram agentes passivos no campo social da construção da história da empresa, mas sujeitos históricos que negociaram e ressemantizaram relações sociais e mecanismos/dispositivos de poder que se inscreviam na ordem cultural **presente**. Não acredito que eles deliberadamente pretenderam o estado social localizado no **presente**, mas sim que eles atenderam às suas próprias lógicas culturais nos modos como acreditavam ser o mundo (isto é, o real).

Ver-nos como os outros nos veem pode ser bastante esclarecedor. Acreditar que outros possuem a mesma natureza que possuímos é o mínimo que se espera de uma pessoa decente. A largueza de espírito, no entanto, sem a qual a objetividade é nada mais do que autocongratulação, e a tolerância hipocrisia, surge através de uma conquista muito mais difícil: a de ver-nos, entre outros, como apenas mais um exemplo da forma que a vida humana adotou em um determinado lugar, um caso entre casos, um mundo entre mundos. (GEERTZ, 1998, p. 30)

Esse fragmento do livro de Geertz traduz de maneira especial minha proposta para uma etnografia no âmbito da gestão. Desejo trazer o **olhar interpretativo da antropologia** para percorrer a perspectiva de que cada grupo, em virtude de suas particularidades – particularidades estas consequentes das relações interpessoais de subjetividades – consiste em **apenas** mais um exemplo de maneiras de viver (ARROYO, 1999), ou de consciências de si – maneiras (consciências) estas que embora possuam semelhanças com outras maneiras de viver, lhes são próprias e únicas.

A antropologia interpretativa tem como ocupação principal apreender e, logo, compreender as razões que conduzem sujeitos constituintes de um contexto social a fazerem aquilo que fazem (GEERTZ, 1998). Isso envolve entender entendimentos, ou interpretar interpretações (SCHUTZ, 1979). No caso desta tese em particular, entendimentos e interpretações alcançam experiências e práticas que constituíam e construía a dinâmica cultural de um grupo específico de diretores executivos; grupo este pertencente a uma organização social mais ampla delimitada pelo contexto social interno da organização estudada. Meu intuito é compreender as verdades desses sujeitos e quais as estruturas que objetivam sua realidade; o que implica em apreender tensões culturais, maneiras de fazer e particularidades dos diretores numa ambiência de relações de poder que os jogam em entrecruzamentos entre seus desejos íntimos e parametrizações sociais que desvelam as possibilidades de realidade.

A etnografia aborda, assim, a formação cultural de sujeitos diante da ambivalência entre o “eu” e a positividade erguida por relações de poder.

Meu objetivo com a etnografia é compreender os desdobramentos de ações – individuais e coletivas – elaboradas pelos membros da diretoria executiva, suas próprias lógicas culturais, suas estratégias e agências políticas, interpretadas

⁸ Por exemplo: diferenças entre concepção de etnografia na administração, concepção de etnografia na antropologia, e assim sucessivamente.

à luz de relações de poder. Interessa-me abarcar aquilo que os sujeitos observados definiam como “**vida no trabalho**”⁹ para então abordar seus padrões de comportamentos dentro de seu contexto social, considerando que esses padrões se manifestam dentro de contextos socioculturais (é isso que fornece à etnografia seu caráter de **étnico**, enquanto o ato descritivo garante o sentido de *grafia*).

As práticas e as ações dos sujeitos, se é que podemos dissociar uma da outra, manifestam suas identidades; elas determinam não apenas a atividade humana, como principalmente aqueles que as concretizam. Isso porque elas são derivadas do acervo de conhecimento do sujeito, o qual contém **os** saberes e **as** verdades que definem **a** realidade. O conhecimento pode ser explicado por meio da relação entre seus três componentes: crença, verdade e justificação (PAULA, 2013). A crença é uma condição lógica exigida na determinação de um saber: se a crença advoga a favor, então o conhecimento é verdadeiro. A crença exige justificação, garantia ou prova, e quanto mais tiver uma delas, maior é seu critério de verdade. Daí se pode afirmar que a crença na verdade da realidade é diretamente proporcional ao teor de justificação e prova das hipóteses explicativas sobre o mundo e sobre nós mesmos – as hipóteses explicativas centrais para um sujeito oscilam entre o realismo e o idealismo no que diz respeito aos objetos de percepção (MOSER, MULDER; TROUT, 2009). Essas hipóteses explicativas são produzidas pelo sujeito a partir de conhecimentos acumulados, os quais também dizem sobre o grau de verdade fornecido pelos argumentos que formulam as justificações (quanto mais baseado estiver no estoque de conhecimento social, Keller (2005), ou acervo de conhecimento social, maior é seu teor de verdade). No acervo de conhecimento, portanto, estão acumuladas justificações, garantias ou provas para confirmar ou refutar verdades. Se a verdade anda de mãos dadas com a crença, conforme sugere Paula (2013), então podemos atribuir as crenças sobre o mundo do sujeito ao acervo de conhecimento. Dessa maneira, podemos considerar que toda a criatividade de um sujeito para compreensão e significação da realidade atravessa de alguma forma seu acervo de conhecimento; podemos afirmar que este acervo trata-se de um cabedal de orientação do sujeito por meio de informação complexa e detalhada referente àqueles setores da vida diária (cotidiano) com os quais ele frequentemente trata; podemos deduzir que o acervo de conhecimento direciona as significações ao apontar quais são os significantes e o que é significativo; isso porque contém o que é e o que não é; o que pode e o que não pode; o que deve e o que não deve.

Ao nos aproximarmos da perspectiva de poder, eu diria que é no nesse acervo que estariam contidos regimes de verdade, consensos de materialidade, campos de objetos, formas racionalizações, direcionamentos diversos, formas de agir, formas de pensar, ordenações, definições de papéis, funções, modos de atuação, reinvestimentos utilitários, experiências disponíveis, verificações necessárias, problemas pertinentes, descrições, existências, afirmações, negações etc.

⁹ Todos os sujeitos estudados, em algum momento, utilizaram esse termo para descrever o espaço de tempo vivido na empresa. Portanto, esse termo tratava-se de um padrão discursivo dos discursos dos sujeitos estudados.

Isso me arremete à **trajetória etnográfica**. Certeau (1998, p. 98) chama de “trajetória” um movimento temporal no espaço, uma unidade de sucessão diacrônica de pontos percorridos, diferente de um simples lugar sincrônico e anacrônico. Para esta tese, isso implica em considerar que qualquer tentativa de representação da realidade observada é sempre limitada e relativa, pois a trajetória é justamente o desenho do tempo e do movimento que não pode ser reduzido a uma linha totalizável para a observação. Isso quer dizer que o cotidiano não pode ser resumido ao instante, pois consiste na projeção temporal de percursos sobre diversos planos. Essa perspectiva me induz a considerar que a etnografia não pretende transformar em relatos toda a vivência do cotidiano, senão busca apreender a vivência social e traduzi-la em palavras; o que, por sua vez, cria uma história que não tem compromisso com a cronologia, e não tem expectativa de comportar todo o vivido.

Representação deve ser entendida como a ação de significar e dar sentido a objetos e pessoas. A partir do momento em que estes se impregnam de sentido – de modo volitivo e afetivo – os significados e sentidos passam a ser para o sujeito significante representações de objetos e pessoas. O sujeito não tem acesso direto à realidade natural. Qualquer conhecimento do mundo, que acontece geralmente via racionalidade, implica uma construção de sentidos. As coisas não se apresentam de forma imediata, senão após transformações que nada mais são do que a atribuição de significados às coisas. Daí se afirmar que o mundo é sempre um sentido de mundo, ou uma representação do mundo (RUIZ, 2004). No esforço para recriar algumas experiências vividas pelos sujeitos observados, lanço mão de acontecimentos discursivos (sejam verbais ou práticos) que expressem representações sociais (entendidas como sendo significações compartilhadas entre indivíduos do grupo social observado). Isso implica em perceber alguns movimentos de dispersão, de constituição e de validade; acontecimentos que validaram ou excitaram regras de usos, meios de realização e formas de elaboração do real.

Minha leitura sobre a vida social dos sujeitos observados está exposta em dinâmicas exemplares compostas por experiências, práticas e interações sociais que foram elaboradas pelos sujeitos interlocutores (isto é, tratam-se de representações sociais). Apresentarei as dinâmicas exemplares como sendo **situações etnográficas**.¹⁰

Situações etnográficas tratam-se de relatos de acontecimentos específicos cuja conjuntura exprime o cotidiano observado. Essas situações contemplam dinâmicas históricas e sociais do grupo, e as considero uma composição de relações de poder, as quais direcionavam os sentidos da realidade. Assim como sugere Geertz (1998), elas são reconstituições estruturais mais amplas de pensamento e ação dos sujeitos; reconstituições estas dotadas de detalhes subjetivos e de assimilações significativas que pude apreender nos sujeitos. Por meio delas, exprimo os fazeres dos indivíduos interpretando-os como construções socioculturais.

¹⁰ Inspirado em Silva (2010).

Vou tentar explicá-las me valendo da descrição de uma situação etnográfica que eu denominaria de **a escolha dos diretores por seus veículos pessoais**. Enquanto descrição dessa situação etnográfica, teríamos: os carros dos diretores eram modelo Corolla, da marca Toyota, cor prata. A exceção era o diretor de abastecimento, mas incontáveis vezes disse-me que estava “olhando um para comprar” (alguns gerentes também o possuíam). Tratava-se de uma escolha simbólica elaborada por um argumento funcional, cuja justificativa principal, de um modo geral, perpassava um discurso sobre “luxo”. As significações de **luxo** para os diretores percorriam as atribuições “conforto”, “segurança” e “desempenho”, além de alguns itens que no Brasil eram considerados acessórios, a exemplo de rodas de liga leve, *airbags*, ar condicionado e direção hidráulica.

As conversas informais sobre carros entre os diretores revelaram também, tanto por meio de explicitação verbal quanto implicitamente, o significado de “carro de executivo”. Então, pode-se afirmar que a ação de comprar o Corolla era excitada pela definição desse carro enquanto modelo de luxo (uma conceituação teórica) e/ou carro de executivo.

Para localizar essa situação etnográfica em relações de poder é preciso situar este modelo de automóvel dentro de classificações sociais erguidas por dinâmicas históricas e sociais. Isso implica em ter em conta pelo menos três conjecturas, relacionadas a: significações simbólicas, discursos e elaborações técnicas. A primeira delas era construída principalmente pela atuação de instituições (no caso, FIPE e ABEP), signos objetivados (preços) e significações sociais (exclusividade de acesso) para definição de uma posição classificatória – simbólica – do objeto automóvel na mente dos consumidores. A segunda exprimia discursos sociais construídos, institucionalizados e legitimados na sociedade em geral em que habitavam os sujeitos observados. E a terceira era composta por significações sociais que negligenciavam qualificações técnicas para manterem determinadas verdades, digamos, enquanto **verdadeiras**.

(1) A Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas do Brasil fornece uma tabela, denominada tabela FIPE, que regula índices de preços de veículos no Brasil. O preço do modelo Corolla em 2011 ultrapassava o valor de oitenta mil reais segundo a tabela FIPE. Segundo os dados do Critério Brasil de classificação econômica, da Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (ABEP), e a julgar pelo valor desse veículo, pode-se afirmar que, na média, 85,5% dos sujeitos componentes daquele contexto social provavelmente não teriam condições econômico-financeiras de consumir esse modelo¹¹ – a proporção da quantidade de veículos desse modelo que se via circulando pela cidade também servia como evidência disso.

Esse cenário faz do preço um elemento capaz de enquadramento do objeto nos parâmetros de exclusividade de compra. Os parâmetros de consumação naquele contexto social, delimitados a partir da especificação dos contornos necessários para a aquisição de produtos com exclusividade de acesso,¹² tal como o preço é indicativo, posicionava o

¹¹ O principal indicador dessas condições era a renda *per capita*, e a julgar por esse indicador, pode-se afirmar que os diretores, conforme os salários me permitiam uma noção nesse sentido, estavam classificados dentro dos 14,5% da população daquela região que teriam condições econômico-financeiras para esse tipo de consumo.

¹² “O luxo não depende da razão, mas do excesso e das emoções extraordinárias e intensas”. (ROUX, 2005, p. 114)

produto Corolla dentro das possibilidades para consumo de significados (BAUDRILLARD, 1995), ou consumo de símbolos (RESENDE, 2010), relativos a bens de luxo. Para Resende (2010) a exclusividade de compra seria um critério de classificação para denominar um artigo de luxo, portanto, o preço, ao definir exclusividade de acesso (ou de compra), acabava sendo signo para especificação **modelo de luxo** compartilhada naquele meio social. Outro argumento nesse sentido seria a classificação de carro que não era acessível à maioria seria indicador nesse sentido.

O preço se mostrou ser uma das condições lógicas para subsidiar os saberes que orientavam os diretores sobre o enquadramento de luxo. Isso significava que o preço podia ser uma condição inicial que compunha o acervo de conhecimento social sobre o Corolla ser um bem de luxo.

(2) Para verificar a existência do discurso **Corolla é carro de luxo** parti em busca de significados sociais para esse veículo. Eu acreditava que, enquanto discurso, essa assertiva deveria ser pertencente ao acervo de conhecimento social; enquanto discurso socialmente compartilhado, ela deveria ser uma verdade daquele contexto – os preços e o comportamento do diretor de abastecimento me serviam indícios nesse sentido.

Mantive incontáveis diálogos sobre carros com algumas pessoas na cidade (vendedores de carros, clientes que apareciam na empresa, funcionários da empresa, motoristas que entregavam produtos e matéria-prima na empresa, gerentes de lojas, gerentes de empresas, diretores executivos de outras empresas etc.), também visitei algumas vezes a agência de vendas de carros da marca Toyota existente na cidade.

Os discursos que apreendi me permitiram compreender que, pelo menos naquele contexto social, o Corolla era considerado signo que representava um “carro de luxo” e também um “carro de executivo”. Assim como o discurso “camionete é carro de fazendeiro”, as assertivas **Corolla é carro de luxo** e **Corolla é carro de executivo**, que por analogia associam a posição de diretor executivo a luxo, eram saberes manifestos em conceituações teóricas que constituíam tanto o acervo de conhecimento subjetivo quanto o acervo de conhecimento social. Portanto, é possível afirmar que os saberes dos diretores estavam investidos de significações entre Corolla, luxo e sujeito diretor executivo.

(3) Em conformidade com as classificações da *Revista Quatro Rodas*,¹³ o desempenho, o conforto, a segurança e os itens que caracterizavam tecnicamente veículos de luxo faziam seus preços estarem acima de duzentos mil reais. Portanto, o Corolla estava fora do intervalo de possibilidade financeiro e técnico de definição de **carro de luxo**.

Porém, enquanto real verificável, não se podia negar a existência dessa significação. Para os sujeitos daquele contexto era verdade, e real, que “Corolla é carro de luxo”.

Os dados da ABEP mostram que 0,5% da população daquele contexto social poderia ter acesso a veículos com valores iguais ou acima dos duzentos mil reais. A probabilidade de 99,5% daquela sociedade não ter tido contato real suficiente com veículos tecnicamente classificados como **modelo de luxo**, de maneira que esse contato permitisse justificações que introduzissem esses veículos como saberes no acervo de conhecimento social, permite inferir que a

¹³ Revista de referência nacional sobre veículos (<http://quatrorodas.abril.com.br/>)

significação **luxo** estava condicionada, pelo menos naquele contexto social, menos pela caracterização técnica do que seria um bem veículo de luxo do que pela crença produzida pelo consumo conspícuo.¹⁴ Provavelmente conceitos técnicos não constavam como informações para construir saberes que definiam os veículos enquadrados nos regimes de verdade sobre bens de luxo daquele contexto social.

Na composição da relação realismo e idealismo¹⁵ os conceitos técnicos não convergiam com as características oferecidas pelo objeto Corolla, portanto não eram consonantes com o posicionamento idealizado de luxo.¹⁶ A distância entre parâmetros técnicos e elementos técnicos constituintes do bem, e por eles não serem coerentes uns com os outros, deslocariam as explicações lógicas do sentido do luxo, servindo de argumento contra esse imaginário.

A inserção das informações técnicas nos conceitos teóricos (saberes), isto é, no acervo de conhecimento, reduziria o teor de verdade do significado de Corolla como carro de executivo ou carro de luxo, porque as justificações não mais teriam consistência teórica suficiente para sustentar essa verdade enquanto significado social. Daí a conceituação técnica não estar inserida no rol de argumentos simbólicos para criação do imaginário do Corolla enquanto **carro de luxo** (não era uma verdade para essa orientação). A justificação desse imaginário era, portanto, estritamente simbólica. A possibilidade restrita de compra deste produto possibilitava a consumação de significações:¹⁷ a exclusividade de acesso a ele, somada a sua superioridade técnica em relação a média de consumo de produtos **veículos** (o que inclui desempenho e conforto) na massa de 85,5% da população, permitia a produção de certos comportamentos de consumo que, consonante com os critérios colocados por Resende (2010), definiam o consumo de artigos de luxo (na linguagem de Veblen (1997), o Corolla seria um escalpo produzido naquela sociedade).

Essa arguição mostra pelo menos três séries de ocasiões que definem uma ordem ao cotidiano, e, assim, constroem **A** realidade.

A ocasião é um nó importante nos rizomas do poder, pois ela é um constituinte de construções de realidades. O poder se constrói a partir das investidas sobre – e conseqüentes tomadas para si de – cada ocasião. Assim, poder-se-ia dizer até que a realidade, grosso modo, seja um aglomerado de ocasiões finitas que findam em um todo coeso e consistente. É por meio de cada ocasião que dispositivos de poder inscrevem o sujeito numa série de elementos, porque a cada ocasião conjunturas bombardeiam o sujeito com inúmeras séries de verdades, regimes e orientações – e tudo isso mediado por desejos e medos.

Nesse sentido, para compreender as razões que conduzem sujeitos constituintes de um contexto social a fazerem aquilo que fazem é preciso compreender o formato da realidade efeito do poder. Para apreender as estruturas que

¹⁴ Veblen (1965) discute o consumo conspícuo. Ao longo da sua arguição, esse autor expõe que a exclusividade de acesso a determinados bens conduziria o consumidor a classificações típicas de consumidores de bens de luxo.

¹⁵ Ver Paula (2013).

¹⁶ Evidências, tais como o preço desse produto posicionado em segmentos populares e vivências em contextos internacionais, sugerem que nos Estados Unidos ou na Europa este *sedan* não possui *status* de carro de luxo ou de carro de executivo. Isto é, nesses contextos eles não possuem nem qualificações técnicas nem sentidos simbólicos que permitam produções imagéticas no sentido de bens de luxo.

objetivam a realidade, é preciso enxergar os contornos do poder, já que aí estariam os intervalos de possibilidade de existência para as estruturas.

Somente após uma sucessão de acontecimentos ocasionais se pode falar em eixos de orientações pelos quais o sujeito se embasou. Isso significa que são nas ocasiões que acontecem as apropriações e os usos¹⁸ das orientações do lugar próprio (isto é, lugar de poder), orientações cujos usos e apropriações imagetivamente transformam essas orientações próprias em artes do corpo social, e por isso transforma-se em relato autobiográfico do corpo individual, ente às vezes coletivo e sempre promotor da biografia assumida como “auto”.

A ocasião acontece em lugares e espaços. Quando no lugar, orientações convergem à verdade, saberes sociais inscrevem o sujeito numa série de elementos que realiza o real porque o inscreve num lugar-posição. Isso implica em operações que o orienta, o circunstancia, o temporaliza e o leva a funcionar em coerência com o lugar-posição que está, e que foi por ele selecionado para ali estar dentro das possibilidades disponibilizadas pelo poder.

Em outras palavras, naquele contexto social as orientações **preço, exclusividade de compra e condição socioeconômica**, por exemplo, convergiam à verdade **Corolla é um carro de luxo**. Essas orientações eram colocadas em uma espécie de série de realização ao fornecerem aos sujeitos uma coerência lógica entre orientações e verdade. Ao consumir esse bem, o sujeito poderia utilizá-lo como argumento simbólico para assumir posições de executivo, por exemplo.

O mundo interior e a reflexão de cada indivíduo têm um **auditório social** próprio bem estabelecido, em cuja atmosfera se constroem deduções interiores, suas motivações, apreciações etc. A estrutura da atividade mental é tão social como a da sua objetivação exterior. [...] O grau de consciência de clareza, de acabamento formal da atividade mental é diretamente proporcional ao seu grau de orientação social (VOLOSHINOV, 1979, p. 99-100. Grifo do autor)

As “orientações sociais” – ou orientações gerais¹⁹ – tratam-se da eleição de verdades e saberes que comportam a realidade. Existiam argumentos contra a verdade, tal como os preços na Europa e nos Estados Unidos²⁰ ou as considerações técnicas sugeriam, mas esses argumentos não foram selecionados pelo poder como condição de existência, e, portanto, não se enquadraram dentro dos parâmetros de coerência lógica. Isso porque as orientações convergiam à verdade, e um indicativo de carro popular, oposto ao significado de carro de luxo, reduzia o teor de verdade da orientação **Corolla é carro de luxo** (coube, pois, à exclusividade de acesso e ao consumo conspícuo o

¹⁷ Consumo conspícuo, de Veblen (1965; 1997).

¹⁸ Apropriações e usos que aqui nesta tese denomino de **assunções para si**.

¹⁹ Se podemos falar, pois, em orientação geral, não foi porque o sujeito se apoiou sobre ela para daí seguir seu caminho. Não era porque a ocasião cedeu lugar a um eixo direcionador que deveria guiá-la. Foi porque em cada ocasião, em cada circunstância, a orientação invadiu-lhe o saber, era porque em cada ocasião e circunstância o poder forneceu algum tipo de conforto e prazer. Era porque a cada ocasião e circunstância houve direcionamento e orientação que foram comuns ao longo tempo, duraram apesar deste. Aí sim podemos ver um eixo comum: um eixo estritamente ocasional e circunstancial, que se formou momento por momento, espaço por espaço, um eixo galgado pelo poder.

²⁰ Nos Estados Unidos, por exemplo, o *site* da Toyota (<http://www.toyota.com>) revelava que esse mesmo modelo custava cerca de vinte mil dólares, posicionando-o no segmento de carros populares, isto é, acessível à maioria (os *sites* da Toyota na Inglaterra e na Itália, por exemplo, apontavam uma média de quinze mil euros, o que também indicava o segmento de carros populares). Os preços sugerem, pois, que o significado **carro de luxo** era uma especificação compartilhada particularmente no Brasil.

fornecimento de verdades para essa orientação). Dentro de uma gama de possibilidades de verdades e saberes, são eleitas como orientações sociais aquelas que forem coerentes com certas miras e objetivos do poder. Implicações dessa eleição foram demonstradas pela distorção da definição de um objeto que relegou parametrizações técnicas para se apoiar em deduções simbólicas de atividades mentais estruturadas, tal como exprimiu o objeto Corolla, que de possível carro popular na Europa e nos Estados Unidos se tornou um produto com significado **de luxo** em outro contexto social.

A faculdade de compreensão e de crítica em relação ao real ultrapassa o entendimento para dar lugar não somente ao equilíbrio elástico de uma rede de contratos interpessoais tácitos, muitas vezes conhecidos como conveniência social, mas principalmente a relação de numerosos elementos, elementos do poder (que produzem lugares, espaços, saberes, ocasiões, circunstâncias). Esses elementos só existem porque criam um conjunto de argumentos simbólicos que articulam conveniências aos sujeitos. Por assumir as formas da interpretação, ela é o princípio de transmissão para a interiorização da exterioridade,²¹ exterioridade essa que muitas vezes é apreendida pelo sujeito como algo específico e de caráter universal em relação ao contexto social em que ele habita. A interiorização implica na resignificação assimilativa da exterioridade em sentidos que sejam minimamente aceitáveis para aquele que absorve. Isso faz da conveniência não um estado social, mas uma apreensão subjetiva: metaforicamente falando, modifica as cores de uma fotografia sem, no entanto, modificar o desenho que ela apresenta.

Daí a necessidade de considerarmos que no “auditório social” – um dos responsáveis pela manutenção das orientações sociais que têm no poder sua origem – estão contidos os regimes de verdades (FOUCAULT, 1988a; 1988b) que dão o acabamento final na realidade do sujeito – esses regimes geralmente são manifestos em saberes teóricos que fornecem os argumentos para justificação das objetivações. E, portanto, daí se afirmar que toda a criatividade de um sujeito para compreensão e significação da realidade atravessa de alguma forma seu acervo de conhecimento. Daí compreender esse acervo como cabedal de orientação do sujeito porque lhe fornece informação complexa e detalhada referente à vida diária (cotidiano), com a qual ele frequentemente trata. E daí deduzir que o acervo de conhecimento direciona as significações ao apontar quais são os significantes e o que é significativo (o que é e o que não é, o que pode e o que não pode, o que deve e o que não deve).

A seleção dos argumentos “coerentes” – coerência essa relativa a sua pertinência enquanto argumento de sustentação da verdade desejada – faz do lugar um elemento próprio do poder, e aí encontramos a concepção de posições. Nos lugares é que o poder encontra a ocasião para buscar, então, produzir efeitos sobre o indivíduo, no sentido de induzi-lo em seu benefício próprio (do próprio poder).

Era a cada instante de ocasião que o objeto Corolla era, em cada lugar, mantido como verdade em termos de objeto de luxo. Isso significa que quanto mais ocasiões abarcar, mais duradouro se tornam os efeitos do poder – daí se afirmar que os embates por poder são ocasionais, que buscam conquistar ocasiões para si. E em cada ocasião, o sujeito

²¹ Certeau (1998) discute isso.

possui uma prática, um comportamento diante das orientações, dos saberes, das inscrições e das operações que o seu saber disponibiliza sobre aquele lugar, naquela circunstância, naquele contexto pontual em que está, sobre sua posição.

Esse comportamento consiste na assimilação do lugar, da circunstância, do contexto e do poder pela interpretação. Essa interpretação fornece um sentido para tudo isso, sua coerência lógica, uma razão, uma racionalidade. Isso tudo constitui o espaço, lugar único do sujeito. Por isso devemos conceber o espaço como tradução imagética do lugar. É imagético porque é próprio da subjetividade, responsabilidade do aparato simbólico dela. Ser imagético significa ainda que a ocasião não cessa de enganar as definições (isso porque não pode ser isolável nem de uma conjuntura nem de uma operação). Também significa que, enquanto concepção do sujeito, consiste em realização interpretativa.

Temos ainda a capacidade de distinção social que o bem veículo possuía naquela sociedade; distinção essa que implicava em classificações sociais. Ou seja, indicava posições em termos de consumo, as quais poderiam ser usadas como dispositivos de poder. Isso significa que o consumo de veículos tinha potencial simbólico para ser utilizado como instrumento em embates de poder entre os diretores. Para o ambiente social externo à empresa, o Corolla simbolizava *status* social, e apontava para papéis de diretor executivo.

Já no ambiente social interno, a semelhança de veículos simbolizava equidade entre aqueles sujeitos, e sinalizava, pois, **não embate por poder** entre eles. Esse embate levá-los-ia a comportamentos proibidos, cujas consequências iam de punições a perdas de posições de poder (ambas no final das contas impactaria na capacidade de realização imagética de ente “poderoso”). Então, diante da investida estratégica de proibição de embates de poder, uma tática para simbolizar a ausência desses embates era a equidade de veículos. Logo, assim como as apropriações simbólicas, a demonstração simbólica da ausência de dispositivo para embates explicava a escolha pelo modelo e a equidade de carros: os veículos, portanto, simbolizavam paridade na posição social, indicando níveis iguais de *status* que significavam ao poder a obediência à determinação sobre a proibição de embates. Essa tática era tanto uma maneira de obtenção de benefícios, já que a obediência tinha como resultado, por causa de trocas simbólicas, a possibilidade de satisfação de desejos, quanto, por causa de seu nível não consciente, efeito da positividade do poder.

A escolha de veículos semelhantes demonstra a capacidade do poder de, por meio de sua positividade, delinear os comportamentos dos sujeitos em função de suas miras (nesse caso, inexistência de embates de poder).

Se olharmos mais detidamente o comportamento do diretor de abastecimento poderemos compreender mais densamente os impactos da positividade nessa situação. Nos diálogos sobre automóveis, esse diretor manifestava gostar de veículos do tipo camionete. Como ele constantemente explicitava verbalmente a possível compra do modelo Corolla, o que para mim era uma contradição (já que sua ambição apontava uma camionete), indaguei-o sobre “por que não uma camionete?” uma das vezes que ele mencionou a compra do tipo *sedan*. Ele respondeu-me sobre este tipo de veículo: “é coisa de fazendeiro [...], o Corolla é mais adequado pra minha posição”. Embora ele silencie sobre sua posição, tendo

em vista a suma importância que a realidade construída dentro do cotidiano de trabalho na empresa tinha como instância de orientação da sua vida de um modo geral (conforme sugere a personificação da empresa por parte dele), e tendo em conta a posição de diretor que ele figurava nessa realidade, podemos deduzir que estava implícito pressuposto a posição de executivo. Aqui temos a positividade atravessando esse sujeito em dois sentidos: (a) abdicação de um possível desejo íntimo em função de orientações gerais do poder; e (b) assunção para si de intervalos de possibilidade de existência para sua posição, proveniente de um poder mais amplo do que o poder dominante na empresa. A positividade do poder pode ser apontada como a responsável pela escolha de um *sedan* em detrimento de uma camionete, seja para simbolizar ao poder a realização de algumas de suas orientações gerais, seja para sinalizar ao meio social sua posição de diretor de executivo.²² E também pode destacar seu efeito enquanto positividade na eleição de um veículo que indicava seu papel de diretor executivo, e não apenas cumpria acordos tácitos de não embates (ainda que simbólicos) por poder.

Utilizei essa descrição para demonstrar como a eleição de situações etnográficas me possibilitam análises sobre relações de poder. As situações retratam de um modo geral a dinâmica social do grupo estudado, isso porque cada uma delas aborda processos e relações históricas para substancializar representações historiográficas e etnográficas vinculadas aos contornos da realidade então significados como **presente** durante a consecução da observação participante.

A eleição dessas situações aconteceu tendo em vista a perspectiva de reconstituir a vida desse grupo; isto é, segundo manifestações de enclaves substantivos, significativos para os sujeitos, manifestos nas situações descritas. Ao longo das descrições situacionais enfoco dinâmicas políticas e culturais, negociadas e situadas em contextos, em que relações de poder se clivavam para estabelecer fronteiras etnohistóricas, mitológicas e linguísticas para os sujeitos constituintes do grupo social estudado. Com outras palavras, a situações etnográficas representam a forma de sociabilidade ligada à constituição do social e do cotidiano da diretoria executiva.²³

Tal como indica Watson (2011), no caso da etnografia em organizações produtivas isso compreende excluir das descrições quaisquer preocupações específicas em relação à natureza do trabalho gerencial, identidade da tomada de decisão ou expressões de valores organizacionais formais. Realizo uma análise interpretativo-simbólica que foca a compreensão da rede de significações que mobiliza as dinâmicas das práticas sociais. Meu propósito com a escolha das situações é demonstrar pelo menos parte das condições de produção social do grupo observado.

No âmbito de atuação do etnógrafo, Silva (2010) pondera que ela consiste na inserção e participação do pesquisador no mundo social para **interpretar** a realidade local a partir de reflexões sobre essa realidade. Minha participação como pesquisador no mundo social da empresa estudada – participação esta que desenvolveu a observação

²² Neste último caso, estaria escondida certa necessidade de se distanciar da posição de fazendeiro para assumir os intervalos de possibilidade da posição de executivo, necessidade essa que estaria atravessada por alguma ambição desse sujeito.

²³ Utilizo o termo **os diretores** para fazer inferência linguística aos sujeitos diretamente subordinados ao CEO (além dos diretores, incluem-se aí o gerente de almoxarifado e a gerente de gestão de pessoas); e uso o termo **diretoria executiva**, sinônimo de **diretores executivos**, para incluir o CEO na demarcação linguística dos sujeitos referenciados pelo termo **os diretores**.

participante (observação etnográfica)²⁴ – aconteceu durante o expediente de trabalho: das 7 (sete) horas até às 17 (dezessete) horas, ao longo de 12 (doze) meses (de março de 2011 a março de 2012). Pelo menos uma vez por semana havia alguma atividade após o expediente de trabalho praticada pelos diretores (geralmente pescarias, mas também jogos de futebol, barzinhos, festas, visitas domiciliares, viagens). Isso significa que o contexto social dos diretores executivos extrapolava um pouco os limites do tempo e do espaço de trabalho.

Além das observações inter e extra expediente de trabalho, foram realizadas entrevistas com cada um daqueles sujeitos direta e hierarquicamente subordinados ao CEO. Foram realizadas 18 entrevistas,²⁵ com sujeitos que ocupavam cargos de direção, gerência e operações produtivas, totalizando cerca de quinhentos minutos de entrevistas. Algumas foram realizadas logo no início da observação etnográfica, outras durante o processo (geralmente essas objetivavam esclarecer determinado tema), enquanto outras após mais ou menos 15 (quinze) meses da data em que todos os funcionários foram colocados de aviso prévio. Mas não pretendo estabelecer uma separação, que não passaria de artificial, entre entrevista e etnografia. Elas constituem uma à outra, se complementam e se refratam.

Tratarei tanto as entrevistas quanto as notas do diário de campo por meio da análise crítica do discurso (ACD). No caso das entrevistas, a gravação garante para a integralidade das informações. Já no caso das notas de diário de campo, utilizarei aquelas cujas falas dos sujeitos pude reconstituir a partir de léxicos utilizados pelos próprios sujeitos, e que foram por mim registrados no diário de campo durante suas falas.

Orlandi (2002) e Melo (2009) afirmam que a ACD privilegia a oralidade, a sociologia e os estudos etnometodológicos – isso em função do seu caráter mais empirista e da influência da Escola de Frankfurt. Valendo-me de Fairclough (1992; 1995) como base principal, a procuro na ACD tratar o discurso como prática de significação de mundo, constituído e construindo o mundo em significados. Nesse sentido, o discurso tanto construiria o mundo na forma convencional, assegurando pois a evolução por incremento e a manutenção da realidade social, quanto implicaria em um processo criativo de objetivação de mundo, que poderia buscar a transformação da sociedade. A ACD me permite apreender efeitos construtivos dos discursos, o que inclui identidades sociais, posições dos sujeitos, relações sociais, acervos de conhecimentos, sistemas de crença e visões de mundo; efeitos estes constituídos por três dimensões: identitária, relacional e ideacional. Outro ponto que deve ser abordado é o processo descritivo. Sob influência de Silva

²⁴ A observação participante é uma técnica de observação do universo simbólico (leia-se contexto social) estudado. Ao longo da participação no grupo estudado, o que permite ao pesquisador observar esse grupo, o pesquisador observador deve assimilar categorias que ordenam o universo investigado, assimilando a interpretação à evidência empírica para recriar totalidades de mundo. Isso é visto por Geertz (1998) como sendo um exercício de interiorização e exteriorização em que primeiro o pesquisador capta, mediante a convivência dos sujeitos estudados e participação ativa no contexto social, os sentidos profundos, subjacentes, os gestos específicos, para depois refletir sobre essas significações e então exteriorizá-las por meio da descrição de relatos (FLORES-PEREIRA; CAVEDON, 2009).

²⁵ Excluindo as entrevistas sobre o surgimento da empresa, foram realizadas 4 entrevistas formais com o CEO, 4 com a gerente de gestão de pessoas, 1 com o gerente de almoxarifado, 1 com o diretor de marketing, 2 com diretor financeiro, 3 com prestadores de serviços e o restante com operários.

(2010), as descrições estão embasadas no diário de campo;²⁶ e não obedecem a modelos que retiram os sujeitos do contexto de trabalho. Os relatos abrangem padrões de recorrência de experiências vivenciadas, padrões discursivos, padrões estes apreendidos nos comportamentos individuais, nos comportamentos coletivos, nos discursos, nas interações diversas, nos medos, nos desejos, nas angústias, nas objetivações, nos pontos de vista, enfim: na prática cotidiana.

Devo frisar que a etnografia visou o grupo social formado pela diretoria executiva da empresa. Eu chegava à empresa por volta das 07h30min, e ficava observando a sequência de chegada dos funcionários. Às 08h soava a campainha que dava início a todo um mundo imaginário: no cotidiano da empresa. Com inspirações em Enriquez (1974), eu diria que o som inaugurava um mundo onde o trabalho desembocava na produção de objetos e de relações que não remetiam a um processo criador, definindo-os como meros “homem da organização”, mesmo que não estranhos a seus desejos. Eu saía da empresa por volta de 19h, depois que o último diretor tivesse ido embora.

Nas segundas e nas quartas-feiras eu participava da ginástica laboral (podia participar quem quisesse), que começava às 07h40min, e em seguida íamos tomar café no refeitório (um pão com manteiga e um copo de café ou/com leite). O horário de almoço começava às 11h, terminando 13h. A cada 30 minutos um grupo diferente iniciava seu intervalo para almoço. Os diretores almoçavam depois que o refeitório estava vazio, geralmente após 12h15min.

Os intervalos para almoço eram momentos que propiciavam profundas apreensões de dados. Em suas salas esvaziadas pelo “horário de almoço” os diretores ficavam mais confortáveis para conversar sobre determinados temas que em outras ocasiões geralmente não os abordavam (tais como poder, possibilidade de falência, relações com os proprietários ou relações interpessoais com funcionários da empresa). Além disso, o volume de suas atividades diminuía nesses momentos. Durante os seus intervalos de almoço, geralmente eles se encontravam mais tranquilos e, portanto, abertos a certos tipos de diálogos. O mesmo era válido para os demais funcionários, só que ao invés do refeitório de alimentação, o salão de jogos era o espaço de tranquilidade.²⁷ Como eu não podia estar nos dois espaços ao mesmo tempo, eu tentava intercalar minha presença entre eles. Nos demais intervalos de tempo, eu ficava na sala dos diretores observando os comportamentos das pessoas, as relações e as interações. Eu buscava me posicionar no entorno das conversas. Quando convidado a participar, eu opinava nas discussões. Às vezes eu ajudava a executar um ou outro serviço.

O tempo em que passei com cada diretor foi condicionado pelo convite de participação no seu território que fui recebendo de cada um dos diretores ao longo da etnografia. O primeiro diretor a me receber foi o diretor de marketing. Acompanhei este diretor por cerca de dois meses, onde pude observar o que eles denominavam de “área de vendas”. Depois passei cerca de três meses com o diretor de abastecimento. Na sala deste diretor estava também o gerente de

²⁶ O diário de campo, como denomina Agar (1980, p. 112), refere-se ao “registro das observações do etnógrafo, conversas, interpretações e sugestões para informações a serem buscadas no futuro”. Ele foi estruturado a partir de notas de campo. Ou seja, utilizei alguns registros realizados ao longo do expediente de trabalho para, durante a noite (após o encerramento das atividades cotidianas daquele grupo social), transformá-los em textos que constituíram o diário de campo.

²⁷ Os jogos rotineiros que aconteciam nesse espaço eram convenientes momentos de estreitamento de laços e de obtenção de informações.

abastecimento. Então permaneci quase um mês com o diretor financeiro, onde tive contato com a gerente de gestão de pessoas e com o gerente de tecnologia da informação. Depois disso acompanhei o CEO por pouco mais de dois meses. Passei o restante da observação etnográfica revezando nas áreas funcionais da empresa, hora e outra fazendo incursões nos setores produtivos.

2.1 AS PERSONAGENS

Como o foco principal da etnografia é compreender uma formação social, antes de qualquer explicação sobre o objeto de estudo (o poder) ou de descrições etnográficas é importante falar sobre os sujeitos observados.

A etnografia me possibilitou encontrar nos diretores suas elaborações de objetividade de mundo e de sujeito no mundo; sujeito este que derivava de uma realidade cultural, e que se fazia sujeito segundo entendimentos singulares de sua própria experiência nessa realidade; entendimentos esses que embasariam práticas cotidianas.

Tendo Ruiz (2004) como base, considero o sujeito (isto é, um conjunto de concepções e sua respectiva estrutura comportamental) como resultado de um fluxo indômito e incessante, criador de representações e sentidos. Isso significa que esse resultado é uma construção que acontece por meio de cada ocasião; portanto, ao tentar delimitar seus contornos em categorias definidas corro o risco de engessá-lo em minhas formas lógicas, que não necessariamente são coerentes ou podem inteligir as criações indômitas subjetivas. Assim como a discussão sobre o imaginário radical deste autor, pretender compreender o sujeito de forma plena implica em simplesmente sufocá-lo nos limites conceituais definidos por mim. Intentar uma explicação definitiva ou mesmo abrangente é o mesmo que anular o sujeito. Isso porque o sujeito se comporta de acordo com suas verdades de mundo, que lhe constroem saberes e conceituações teóricas sobre todas as coisas e todos os Seres. Enquanto resultado de sua mente, o sujeito acaba sendo indeterminado, pois sua mente não pode ser reduzida a alguma forma; o Ser acaba sendo indefinido, porque ela não pode ser simplesmente criada por lógicas identitárias. Isso, enfim, significa que o sujeito acaba sendo inexplicável para o logos racional.

Nossa compreensão sobre ele, ou sobre a realidade que ele constrói, será, pois, sempre fragmentada (não nos esqueçamos da incompletude cognitiva). Devemos nos furtar a estreita sistemática metafísica de situação terminal fornecida por teorias explicativas funcionais. Devemos renegar uma explicação definitiva e conclusiva da essência do sujeito para alcançarmos a existência conflitante entre o absurdo e o lógico, entre o desejo e o “obrigatório”. Abarcar um sujeito criador imaginário de sua própria realidade exige suscitar sua vigência criativa, e o convívio desta com a coerência lógica.

Para entendermos melhor os comportamentos dos sujeitos é necessário acrescentar ao estatuto ontológico deles três perspectivas comportamentais que nos ajudam a compreender que cada ação ou prática do sujeito era embasada em algum tipo de justificção teórica que lhe permitia empreendê-la, e que aquilo que os diretores diziam e faziam possuía um significado. Suas práticas eram pautadas, no final das contas, em informações prestadas pelo “auditório social”, e,

uma vez que os sentidos são construções que dão direcionamento imagético à realidade para que ela possa ser cognoscitiva (RUIZ, 2004), estão sempre dotadas de significados. As perspectivas estão baseadas em Rogers (1977; 1983).

Temos, assim, que **(1) os comportamentos dos sujeitos se agrupavam em padrões**, padrões estes que podiam ser apreendidos tanto em suas narrativas quanto em suas práticas cotidianas. Considero que ainda que relativamente repetitivos para caracterizar um padrão, os comportamentos podiam se alterar por meio de *insights* ou autoconsciência/entendimentos.

(2) Aquilo que os sujeitos diziam e faziam possuía um significado, ainda que esse significado não fosse acessado pela percepção consciente. Aquilo que faziam e diziam (isto é, suas ações e práticas cotidianas) eram orientadas pelo teor de verdade de conceituações teóricas que definiam a eles o que eram as coisas, o mundo e a participação das coisas neste mundo. Devemos assumir que essas conceituações eram produções do poder, isto quer dizer: o apontamento finito dos intervalos de possibilidade para a verdade diante de uma gama infinita de opções. Essas conceituações se tratavam de saberes teóricos e de conhecimentos sobre as coisas que compunham o acervo de conhecimento, e no final das contas revelavam um posicionamento subjetivo dentro do acervo de conhecimento social (KELLER, 2005). Falar em saber de nível teórico, com base em Foucault (1979; 2008), significa entender que informações sobre as coisas, informações coerentes com as miras e objetivos do poder, vão sendo acumuladas em torno das coisas de modo que o conjunto dessas informações (são selecionadas como verdade à medida que algumas informações caem em desuso como sendo mentiras) estructure saberes e, pois, erga acervos de conhecimento. No acervo de conhecimento, portanto, estão acumuladas justificações, garantias ou provas para confirmar ou refutar verdades.

Geralmente, uma definição geral (ou seja, uma teoria, que vira conhecimento/saber) só se torna uma especificação/definição de realidade se assim for considerada/compartilhada pelos membros ordinários de uma sociedade.²⁸ E uma especificação de realidade só é compartilhada pelos membros de uma sociedade se for deles um saber (ou seja, um conhecimento).

Conforme já mencionei, a crença na verdade da realidade é diretamente proporcional ao teor de justificação e prova das hipóteses explicativas sobre o mundo e sobre nós mesmos. A crença ancora o acervo de conhecimento. Quanto mais baseados estiverem argumentos de justificação da realidade no estoque de conhecimento social, maior seria o teor de verdade de sua justificação, e, portanto, sua capacidade de objetivação. Logo: **(3) as ações e práticas dos sujeitos eram embasadas em algum tipo de justificação teórica que lhes permitia empreendê-las.**

Essa justificação teórica se trata da utilização de verdades e saberes como argumento de objetivação imagética de realidade. Ao nos aproximarmos da perspectiva de poder, temos que os regimes de verdade do poder – por meio de seus consensos de materialidade produzidos, seus campos de objetos ofertados, suas formas racionalizações construídas, seus

²⁸ O compartilhamento de especificações revela o acervo de conhecimento do contexto daqueles que compartilham certos saberes e informações.

direcionamentos diversos transmitidos, suas formas de agir e pensar institucionalizadas etc. – é que formam o acervo de conhecimento social, e, por conseguinte, o acervo de conhecimento subjetivo.

Nesse sentido, pretendo apontar alguns enclaves substantivos da vida social dos diretores e do CEO (logo, da direção executiva) no cotidiano da organização abstrata e evocar alguns padrões de comportamentos comuns a eles, importantes para nossa análise de poder (RAMOS, 1981).

Conforme já dito anteriormente, não identificarei os sujeitos estudados. Como o sujeito é importante, acredito que tratá-lo por meio de códigos, tais como S1, S2 etc., ou E1, E2 e assim sucessivamente, seria uma forma de torná-lo mero objeto de pesquisa, posicionando-o muito aquém da devida importância que ele tinha para a realização do contexto social observado (dessa forma, eu incorreria em contradição em relação a meu posicionamento), por causa disso optei por dar nomes aos sujeitos observados. No quadro abaixo estão apresentados os perfis gerais dos sujeitos com os quais mais tive contato durante a etnografia.

Quadro 1 – Perfil dos principais sujeitos observados

<i>CÓDIGO</i>	<i>Pseudônimo</i>	<i>Cargo</i>	<i>Gênero</i>	<i>Estado Civil</i>	<i>Formação</i>	<i>Idade</i>	<i>Tempo na empresa</i>
Sujeito 01	Jack Keefer	CEO	Masculino	Casado	Administração	50 anos	14/15anos
Sujeito 02	Bruce ²⁹	Gerente de almoxarifado	Masculino	Divorciado	2º grau	40 anos	13 anos
Sujeito 03	August Walker ³⁰	Diretor de <i>marketing</i>	Masculino	Casado	Administração	54 anos	15/16 anos
Sujeito 04	Manuel de Souza Teles	Diretor de finanças	Masculino	Casado	Contabilidade	59 anos	*16 anos
Sujeito 05	Manuel de Oliveira	Diretor de abastecimento	Masculino	Casado	Engenharia de produção	38 anos	10 anos
Sujeito 06	Alice Hunt	Gerente de gestão de pessoas	Feminino	Casada	Sociologia	41 anos	*17 anos
Sujeito 07	Fischer ³¹	Prestador de serviços (refeições)	Masculino	Casado	Contabilidade	52 anos	*17 anos
Sujeito 08	Noah Percy	Representante legal da propriedade	Masculino	Casado	Engenharia de produção	53 anos	2 anos

Fonte: elaboração do próprio autor a partir dos dados da pesquisa.

* Esses sujeitos foram transferidos da Ergos para a Dunamis. Alice Hunt, por causa disso, dizia estar na empresa há 25 anos, e Fischer há 23.

²⁹ Fischer o descreveu como “**ele é o único que consegue o que quer com o Keefer**”. Em uma entrevista, a gerente de gestão de pessoas disse: “**se alguém aqui tem poder, esse alguém é o Bruce**”. Era considerado fiel ao CEO e reconhecido por sua habilidade em relações interpessoais.

³⁰ Os movimentos involuntários em seu rosto denunciavam seus problemas por *stress*, mas isso não o impedia de estar sempre com um sorriso no rosto e transmitir serenidade. Ele era considerado pelos diretores um parâmetro de referência, importante elemento para a coesão e cumplicidade no grupo e responsável pela solução de conflitos.

³¹ Fischer era reconhecido por sua habilidade em relações sociais. Por causa disso, estava sempre atualizado sobre os acontecimentos na empresa, e conseguia acesso até àqueles mais velados (em especial os considerados: “de bastidores”). Era uma boa fonte de informações, pois, tal como era conhecido, não conseguia manter segredos. E ele gostava de tecer algumas análises “sociológicas” a respeito dos acontecimentos, sempre misturadas com “fofocas”.

Hora ou outra, novas personagens aparecem durante as narrativas. Não as citei aqui porque minhas interpretações sobre a realidade local estiveram majoritariamente embasadas nas concepções do **mundo do trabalho** (imaginários) apreendidas nesses sujeitos apresentados (os sujeitos membros da diretoria executiva). Além disso, pode-se dizer que, devido às estruturas das relações de poder construídas dentro da empresa, os intervalos de possibilidades sobre o que seria a realidade daquele contexto social (ou a verdade) eram, pelo menos em sua maior parte, provenientes desses sujeitos.

Ao me relatar brevemente sua trajetória profissional, Jack Keefer a seccionou em quatro momentos: a (1) fase de pós-conclusão do curso superior em administração, em que foi gerenciar alguns negócios de seu pai; a (2) aceitação de uma “boa proposta” de trabalho, demarcada pelo abandono dos negócios da família para se tornar diretor geral de “um negócio de médio porte, quase grande”; sua (3) contratação como diretor financeiro para uma das empresas do pai de Noah Percy (Robert Percy); e a (4) fase atual, iniciada com a indicação para CEO da Dunamis. Sem fornecer muitos detalhes sobre essas fases, ele mencionou que aquele negócio de médio/grande porte por algum motivo havia encerrado suas atividades (ele contou alguma coisa sobre uma compra por uma empresa de grande porte, e, por causa disso, não sei se por decisão gerencial ou por falência financeira, as atividades daquele negócio foram encerradas por Jack Keefer), e logo após cuidar de todo o processo de término dessa organização, Robert Percy o contratou para trabalhar em uma de suas empresas. Segundo os relatos, essa última contratação aconteceu por volta de 1988.

Em termos pessoais, o que ele mais destacou foram as cinco pós-graduações feitas (ele gostava de mencionar que três delas aconteceram na Fundação Getúlio Vargas). Ele manifestava, por explicitação verbal, a vontade de lecionar e seguir carreira acadêmica, se intitulava “estudioso”.³² Além de explicitar verbalmente “precisar de poder”, Keefer se dizia “avesso a riscos”. Ele utilizava essa expressão para perpassar sentidos de que tomava as decisões com cautela, e não fixava uma posição em relação a orientações e comportamentos futuros se não tivesse o que ele considerava serem pertinentes e boas informações a respeito das possibilidades de acontecimentos.

Todos na empresa o chamavam pelo último nome, acompanhado pelo artigo definido masculino singular: “o Keefer”. A principal característica destacada pelos diretores era de ele ser uma pessoa exigente em vários sentidos (comportamentos, desempenhos, resultados, objetivos, objetos etc.). Pude observar que todos os diretores, em uma ocasião ou outra, disseram “o Keefer tem um alto padrão de exigência”. Ele mesmo afirmava possuir “um alto padrão de exigência” e dizia que “gosto das coisas certinhas. Gosto das coisas perfeitas. Tudo tem que ser do bom e do melhor mesmo. Quem não gosta disso? É normal”. Lastros de suas exigências eram vistos nos seus comportamentos e práticas cotidianas: gostava de frequentar os restaurantes da cidade que eram considerados caros e chiques; Fischer, que fazia viagens pessoais com ele, dizia que “ele não aceita menos do que hotel de luxo”. Suas roupas eram destacadas pelos sujeitos, geralmente roupas de grifes masculinas (as mais observadas foram Lacoste, Zoomp, Armani e Hugo Boss).

³² “Eu sou estudioso, eu gosto mesmo de estudar”, afirmava ele.

Keefer se intitulava “adotante imediato” para fazer inferência linguística a seu hábito de comprar lançamentos de aparelhos eletrônicos (celulares, computadores, máquinas fotográficas, relógios).

Vestígios do reconhecimento social sobre seus padrões de exigência podiam ser observados nas práticas em torno do que eles denominavam de “padrão Keefer”. Para exprimir qualquer tipo de qualificação – de pessoas e objetos a comportamentos –, foi criada uma escala de mensuração, em que no extremo considerado muito bom ou excepcional estava a designação **padrão Keefer**, e no outro extremo, o das caracterizações pejorativas ou ruins, estava a classificação de **isso não é padrão Keefer** – o termo e a expressão grifados se tratavam de padrões discursivos. Havia poucas semanas que eu estava na empresa, quando, ao observar um grupo de “peões” no horário do almoço, os vi tecerem alguns comentários sobre uma funcionária da contabilidade. Dentre algumas qualificações que não cabem aqui citar, foi utilizada a oração “essa sim é padrão Keefer” para exaltar as características da beleza física da moça. Foi a primeira vez que eu escutei essa expressão. Poucos dias depois, quando eu acompanhava um dos gerentes de abastecimento, que na ocasião inspecionava a realização de um serviço, pude observar a reincidência desse discurso: em meio ao processo, esse gerente ordenou aos executores que o interrompessem, justificando que “não tá no padrão Keefer não, pode parar”, e então fez apontamentos para correções visando a melhoria do resultado final do serviço.

O padrão discursivo dos relatos dos diretores para definir Jack Keefer assinalavam as características: egocêntrico e vaidoso. Keefer atestou a verossimilhança desse padrão: “eu sei que as pessoas aqui me acham egocêntrico e vaidoso, e eu reconheço que algumas vezes eu sou mesmo”. Significações dessas características foram expressas também em uma daquilo que eu chamo de “análises sociológicas” de Fischer: “o Keefer gosta de *status* social, luxo e *glamour*” (Alice Hunt apresentou uma versão semelhante a esta).

O que mais chamou minha atenção no tocante aos sentidos que o CEO tinha para os diretores foi que os significados sobre ele geralmente estavam estruturados por meio de duas características simetricamente opostas, que no final das contas representavam algo semelhante a amor e ódio. Alice Hunt retrata isso ao descrevê-lo como sendo “grosseiro e humano. Não pede desculpa, mas demonstra que fez errado. Melhorou demais nos últimos dois anos. Mas ainda acha que é bonito brigar”. Na versão de Fischer:

(1) O gerente me contou e eu também já vi. [Keefer] Chegava no banco e escrachava ele [o gerente]. Não aceitava pegar fila. Dava esporro. Hoje não. Hoje por causa da bagunça financeira da empresa ele tem que andar com o rabinho entre as pernas. Você já pensou o Keefer sentadinho no banco com uma senha na mão esperando ser atendido? É difícil de acreditar. Mas um dia a gente tem que aprender, né? Por bem ou por mal a gente aprende. (FISCHER. Fragmento de entrevista com o objetivo de descrever Jack Keefer).

A enunciação da gerente está estruturada pelo posicionamento de características duais colocadas lado a lado, revelando sentimentos ambíguos e até paradoxais em relação a esse sujeito. Os léxicos **grosseiro** e **humano** geralmente são qualificações opostas quando utilizadas para designar pessoas, portanto retratam a utilização de discursos em sentidos aparentemente antagônicos e que foram postos em complementaridade um em relação ao outro para produzir significados sobre alguém.

Os sentidos de grosseiro estão demarcados nessa enunciação pelos significados da expressão **acha que é bonito brigar**. O léxico brigar faz inferência linguística às práticas de Keefer de punições dos comportamentos desviantes em relação às suas determinações, práticas essas significadas como agressivas pelos diretores. Geralmente os significados que levaram a gerente à qualificação de grosseiro eram apreendidos em sentimentos de medo, revoltas, descontentamentos e desacordos, consequentes de algumas práticas cotidianas do CEO, que no final das contas forneciam contornos tirânicos para o poder.

Já os sentidos de **humano** estavam relacionados com a perspectiva de que ele era o elemento central da existência de toda aquela realidade. Digo isso porque as falas dos diretores me passavam a impressão de que eles acreditavam que sem Jack Keefer o real se fragmentaria e se dispersaria, extinguindo toda a realidade: “devemos tudo ao Keefer. Ele tornou isso possível. Hoje somos alguma coisa por causa dele. Somos uma família, e foi ele quem fez isso. Não seríamos nada sem ele”, essa era a versão de Alice Hunt.

Diversos atos, comportamentos, práticas e significados dos diretores, dentre eles as referências a Keefer como “pai”, me induziram a apreensão de significações naquele grupo referentes a sensações e sentimentos de gratidão em relação ao CEO, e também a ter Jack Keefer como modelo de ideal humano, que tinha no poder seu ponto de referência.³³ Essas sensações eram assinaladas grande parte das vezes nos relatos sobre uma suposta unidade de grupo, no sentido de coesão grupal (a “família Dunamis”), que teria sido construída pelo CEO,³⁴ e em torno da qual, e também em função da coesão grupal, abdicavam de si mesmos em prol, e em função, da formação de uma unidade coesa.

Eu não escapei das incoerências dos sentidos das enunciações que posicionavam o CEO como Ser ideal paralelamente a denúncias de seu lado agressivo, ou “grosseiro”. Ao ler o diário de campo me surpreendi por utilizar essa mesma estrutura, e por não ter tido consciência dela durante as observações etnográficas. Vale citar na íntegra alguns fragmentos das descrições que fiz no diário de campo. Sobre representações de ódio:

(2) Hoje, em meio ao expediente, encontrei Jack Keefer fotografando pássaros. Tenho como *habitus* levar minha máquina fotográfica, pois é um argumento de que me valho (o fotografar junto com ele) para aproximar-me dele. Além disso, esses são momentos em que ele está mais descontraído, tranquilo; portanto, são boas oportunidades para conversas mais profundas. Assim que o vi fotografando, peguei a máquina e fui fazer companhia a ele. Fiquei perplexo com sua resposta ao questioná-lo sobre o que ele mais gostava de fotografar: “tudo, menos gente. Ainda que os prêmios de fotografia sejam sempre de pessoas, eu detesto fotografar pessoas” disse ele. Eu lhe expus meu receio de fotografar pessoas, temendo incomodá-las por causa da exposição. Daí ele me afirmou: “não é por isso não. É porque eu não gosto mesmo”. [...] Isso seria vestígio de que Keefer não gosta de lidar com pessoas? Talvez essa resposta possa conter algum traço que explique suas grosserias e seu comportamento agressivo. Não sei dizer a associação existente, mas o fato de não se importar se está incomodando as pessoas ou simplesmente não gostar de fotografá-las, sem qualquer motivo justificado, na minha compreensão possuem algum lastro de significado com o fato de ele passar por cima de quem atravessa seu caminho. Enfim: fato é que o outro não está no rol de preocupações dele – suas punições, que todos consideram agressivas, são provas disso. Ele não quer saber de algo mais do que satisfazer sua própria ambição, só se preocupa com seu próprio umbigo, independentemente se isso vai

³³ Um dos argumentos simbólicos que conduziam à essa significação de ideal era o reconhecimento de que Keefer “tinha” poder: os diretores manifestavam ambições de serem “poderosos”, e Keefer, na concepção deles, era alguém “poderoso”. A designação de “poderoso” era, portanto, um dos critérios de ideal de ser.

³⁴ O léxico **pai** sugere Jack Keefer como elemento orientador dessa **família**, como sujeito de alta estirpe e legitimidade.

afetar alguém ou não. Às vezes penso até que lhe faltam escrúpulos. (Fragmentos do diário de campo datados de abril de 2011)

Sobre representações de amor:

(3) Já considero Jack Keefer um grande amigo pessoal. Às vezes temo o impacto que isso terá quando eu tiver que escrever sobre ele ou sobre que as coisas que ele faz. Minha profunda admiração por ele me deixa receoso de proceder alguns relatos que podem denegrir sua imagem, ou mesmo que possa feri-lo de alguma forma (temo que ele possa ficar com algum sentimento relativo a chateações). Não digo isso por medo de suas punições, mas por de fato gostar dele. [...] Eu o admiro. Ele é inteligente, é perspicaz. É um verdadeiro gênio em termos de poder. Não me recordo de ter observado em outra organização manipulações simbólicas tão eficientes em termos de positividade de poder quanto às produzidas por ele na Dunamis (nem mesmo na época de consultorias). O conhecendo melhor não tem como não admirá-lo. (Fragmentos do diário de campo datados de outubro de 2011)

E sobre gratidão:

(4) Tenho certa dívida de gratidão para com ele: embora fosse meu mais profundo desejo para minha tese, eu não acreditava que alguém fosse me permitir estudar relações de poder na diretoria de uma empresa por meio de etnografia – a [pessoa] para quem eu trabalhava na [consultoria] me dizia para esquecer essa ideia, que era impossível de conseguir. Então, sou muito grato a Jack Keefer pela oportunidade a mim dada. [...] Esse é um argumento bom para a gratidão, mas lá no fundo não é só isso. Não sei dizer bem. Às vezes acho que não quero assumir que talvez eu o admire, pois já fiz relatos em que eu o criticava muito por causa de seu comportamento (alguns deles: fazer o que fosse preciso em função da manutenção e ampliação de poder, esporros, brigas, e suas incontáveis punições, que pareciam até uma necessidade). Tendo a querer não cair em contradição. [...] Fato é que, admirando-o ou não, tenho com ele uma dívida de gratidão, e isso me coloca diante de um conflito moral e ético, moral em termos de escrever a tese, e ético em termos pessoais: como dizer certas coisas sobre alguém que permitiu a realização de um sonho, coisas que podem lhe ser agressivas e que ele pode não gostar? [...] Preciso arranjar uma estratégia para pedir-lhe desculpas caso ele não goste de algo que esteja escrito na tese (...) (Fragmentos do diário de campo datados de agosto de 2011)

Assim como Alice Hunt, Fischer e os demais diretores, minhas significações sobre o CEO também pendulavam entre uma suposta “repulsa” a ele, que seria consequência de seus comportamentos agressivos e grosseiros (“esporros”, punições, agressões verbais, imposições tirânicas, determinações absolutistas, ações egoístas), e em torno de sensações e sentimentos de gratidão e de admiração, o que de alguma forma me fazia posicioná-lo como modelo de ideal Humano.

As datas dos relatos sugerem que prevaleciam os sentidos de amor e gratidão.

A prevalência dos sentimentos significados nos arredores de “amor pelo CEO” produziam envolvimento, dedicação e renúncia dos sujeitos em relação às orientações e determinações do CEO. Isso contribuía para que Keefer construísse contornos de realidade que permitiam realizar seus objetivos e ambições. Isso porque esses sentimentos mediavam constrições internas dos sujeitos, no nível de sua subjetividade, no sentido de direcionar suas objetivações por meio de seus sentimentos.

Ainda sobre os sujeitos pesquisados, é importante expor algumas informações em relação aos proprietários da empresa.

Formalmente, em maio de 2009, 98% do capital social da empresa (a Dunamis) estavam registrados como sendo de uma empresa que chamarei de Seve, 1% era de Noah Percy e o outro 1% de uma de suas irmãs. A Seve, em março de 2011, era uma empresa pertencente à *holding* chamada Seve Participações. A constituição societária dessa *holding*, ainda nessa data, estava distribuída da seguinte maneira:

Quadro 2 – Participação societária da Seve Participações em março de 2011

<i>Sujeito</i>	<i>Constituição societária</i>
Robert Percy (pai de Noah)	55%
Irmão mais velho de Noah	10,77%
Outros quatro irmãos de Noah (filhos de Robert)	Média de 7,25% cada um
Noah Percy	3,33%
Irmã de Noah proprietária de 1% da Dunamis	1,69%

Fonte: elaboração do próprio autor a partir dos dados da pesquisa.

Noah Percy era uma personagem importante naquele contexto, visto que os diretores atribuíam a ele a modificação dos contornos da realidade. No contrato social da Dunamis, lavrado em 2011, esse sujeito aparecia definido como sendo “**diretor da Dunamis**” e “**representante formal da Seve Participações**” na empresa. Não consegui entender o significado de **diretor da Dunamis** porque os diretores silenciaram sobre esse tema. Já a designação de representante dava-lhe autoridade, via dispositivo legal, para tomar decisões sobre a empresa.

É importante compreender significações sociais sobre Noah Percy, pois as acepções sobre esse sujeito são fundamentais para compreender o contexto então presente que observei.

Pode-se dizer que Noah Percy tinha como padrão de comportamento comparecer na empresa uma vez a cada trinta dias, em média, e em cada aparição ele geralmente permanecia na empresa durante dois ou três dias. Para os diretores, os significados desse comportamento estavam em torno das práticas cotidianas de Noah de busca por recursos financeiros de curto prazo: “ele vem aqui só pra pegar dinheiro”;³⁵ “quando o Noah tá precisando de dinheiro ele vem aqui, pega o que precisa e some” (JACK KEEFER). Quando estava na empresa, esse sujeito tinha como hábito ficar sentado na sala de reuniões. Algumas vezes passava o dia por lá, saindo apenas para almoçar. Fischer dizia que ele passava o dia naquela sala jogando paciência no computador, porque “ele [Noah Percy] não sabe de nada não, por isso não tem o que fazer”.

Tive a oportunidade de conversar com um sujeito que se dizia ser “motorista pessoal do Noah”. Esse sujeito afirmava trabalhar com ele há 11 anos, e ter trabalhado 16 anos com o irmão mais velho de Noah; e comentou que “as dívidas pessoais do Noah dá pouco mais que vinte milhões [de reais]”. A diretoria executiva confirmou a existência de dívidas milionárias atribuídas a Noah Percy (“dívidas pessoais”, diziam eles). Os diretores silenciaram sobre o exato valor.

³⁵ Essa mesma oração foi dita por Jack Keefer, por August Walker, por Manuel de Souza Teles, por Manuel de Oliveira, por Bruce e por Alice Hunt.

Sobre a situação financeira de Noah, relatos de Bruce sugeriam que a maior parte das dívidas era devida a agiotas.³⁶ Manuel de Oliveira fez uma metáfora com boxeador vencido:

(5) A situação dele é a seguinte: imagina um cara em um ringue, que tomou dez socos na cara e tá quase morto. Ele tá no chão, não se mexe, mas está respirando. Ele hoje tá assim: morto, mas respirando. (Fragmento de enunciação reproduzida em diário de campo)

Existiam diversos rumores sobre as relações de Noah com inúmeros sujeitos considerados “agiotas”.³⁷ Três temas se destacavam nos discursivos dos rumores: ameaças de morte direcionadas a Noah; o hábito de Noah tomar dinheiro emprestado com um “agiota” para pagar outro que o ameaçava; e a possibilidade de ele não encontrar mais “agiotas” que lhe emprestasse algum dinheiro.

Era comum a presença na empresa de algumas camionetes importadas, pretas e com os vidros escuros. Algumas sempre tinham três ou quatro pessoas dentro dela, exclusivamente homens, que tinham por hábito permanecer sentados dentro delas – algumas vezes eles chegavam a ficar quatro ou cinco horas assim. Dentro da empresa esses sujeitos eram denominados de “capangas”, e as pessoas em geral diziam que eles despertavam-lhes “medo”.³⁸

Em setembro de 2011 a frequência de visita desses sujeitos aumentou – as camionetes ficavam estacionadas na rua, próximas à portaria da empresa. O aumento da frequência da presença deles coincidiu com a disseminação do discurso **a Dunamis está quebrando**.³⁹ O significado para os diretores das frequências das visitas dos **agiotas** era o de que eles vinham cobrar as dívidas porque a expectativa de falência, tal como a disseminação desse discurso motivara, sinalizava a perspectiva de falta de recursos financeiros para quitação das dívidas. As descrições dos comportamentos desses sujeitos feitas pelos diretores sugerem que eles estariam pressionando, e talvez até ameaçando, Noah a saldá-las. Os diretores diziam que Noah “fugia” desses indivíduos, e que esses indivíduos “perseguiram” Noah. Pude observar

³⁶ Esse léxico era utilizado para se referir a sujeitos que emprestavam dinheiro por meio de empréstimos ilegais. Isso significa que não tinham instrumentos de cobrança formais ou legais, por causa disso, era consensual naquele contexto que (a) as taxas de juros cobradas por esses indivíduos eram o que eles consideravam ser altas; (b) eram sujeitos considerados **perigosos**, porque, segundo um informante, faziam até ameaças de morte (e “às vezes matam mesmo, como exemplo pros outros”, disse outro informante) para poder receber a dívida.

³⁷ Diante do seu histórico de falência (também conhecido como histórico de falência) e dos rumores sobre os problemas financeiros da sua empresa particular, eu não conseguia entender como ele conseguia financiar seus gastos pessoais – por exemplo, custear os gastos de sua esposa em Nova Iorque. Essa curiosidade não me era exclusiva, já que vários funcionários, e não apenas os diretores, verbalizaram-na explicitamente. E entre as possibilidades levantadas, duas chamaram minha atenção: (a) os termos utilizados pelos informantes em suas descrições me permitem dizer que empréstimos eram feitos com agiotas para financiar a produção de escalpos; e que (b) seus familiares custeavam suas despesas pessoais.

³⁸ **Capangas**, de acordo com o padrão discursivo, seriam uma espécie de guarda-costas informais. Os sujeitos diziam que, provavelmente, eles estariam armados, e que supostamente estariam dispostos a matar caso fosse preciso. Talvez daí seja consequente o “medo”.

³⁹ Esse discurso possuía vários lastros: ouvi diversos relatos, de pessoas de diferentes setores da empresa, de que as pessoas na rua lhes perguntavam se a empresa estava mesmo “quebrando”, algumas pessoas que acreditavam que eu estava “trabalhando” na Dunamis chegaram a me ligar para saber se “é verdade que a Dunamis está quebrando?”, ouvi alguns vendedores comentarem entre si que estavam recebendo ligações de pessoas dizendo que haviam ficado sabendo que a empresa estava quebrando, e gostaria de saber se essa informação era verdadeira. Havia vários murmúrios, boatos e fofocas na cidade sobre a falência da empresa.

evidências disso: (a) mais de uma vez observei algumas dessas camionetes escondidas ao longo do trajeto que eu fazia para chegar à empresa;⁴⁰ e (b) também mais de uma vez vi Noah virar o carro ao chegar perto da empresa e ir embora.⁴¹

Pode-se dizer que um padrão de comportamento dos cobradores (o que inclui os sujeitos considerados “agiotas”) era fazer “campanas” na porta da empresa⁴² à espera da chegada de Noah Percy.⁴³ Tive a oportunidade de conversar com um daqueles sujeitos parados na portaria da empresa. Ele se dizia ser fornecedor da empresa pessoal de Noah, e também seu credor. Ele disse-me:

A imagem de Noah Percy era considerada negativa no grupo da diretoria executiva. Podiam-se observar comportamentos nos diretores que conotavam que Noah não era bem querido entre eles – esses comportamentos iam de agressões simbólicas a verbalizações explícitas, passando por elementos simbólicos, tais como expressões faciais que conotavam não concordância com as coisas que esse sujeito dizia ou fazia. A significação padrão girava em torno da **falta de caráter**, ou de comportamentos antiéticos, de Noah.

Os relatos que ouvi sobre as relações entre os membros da família Percy também sugerem agressões simbólicas em relação a Noah.

(6) O Noah é doido mesmo. Olha a cabeça do cara. A mulher dele quis ir morar em Nova Iorque. Mas os irmãos dele não iam aceitar um cara que tá quebrado bancar a mulher em Nova Iorque. Para convencer eles, ele disse para eles que ela estava com câncer. Disse que ela estava indo pros Estados Unidos para fazer tratamento. (FISCHER. Fragmento de enunciação reproduzida em diário de campo)

(7) Ele [Noah Percy] sabia que os irmãos iam criar confusão por causa da compra da casa na praia. Para justificar a compra, ele disse que estava com leucemia. Que, por causa disso, havia comprado a casa para deixar algum patrimônio para a família dele. Para não deixar elas [sua esposa e sua filha] desamparadas. [...] ele adora esse jogo passional (JACK KEEFER. Fragmentos de enunciações reproduzidas em diário de campo)

Noah silenciou sobre estes temas. Ninguém confirmou a comprovação dos quadros clínicos de câncer de sua esposa ou de sua leucemia. Alguns informantes diziam que essas enunciações eram mais uma expressão do padrão de comportamento de Noah em relação à de produção de discursos sem conteúdos verídicos para manipulação de comportamentos. A versão de Jack Keefer sobre essas enunciações era a de que “isso é discurso do Noah pra manipular os irmãos. É tudo mentira”.

A utilização de discursos orais como tentativa de persuasão de seus irmãos e do pai desvela um contexto de conflitos e desentendimentos entre os membros da família Percy.

⁴⁰ Era necessário percorrer alguns quilômetros de uma rodovia até chegar ao distrito industrial onde a matriz estava instalada. Era um caminho em que havia muito mato nas margens do asfalto, e algumas vezes pude ver algumas dessas camionetes paradas atrás desses matagais. Para mim parecia uma tocaia, o que me fazia compreender o “medo” verbalizado pelos sujeitos na Dunamis.

⁴¹ A empresa ficava situada no final de uma extensa reta. Certa vez, quando eu estava indo para a empresa, vi o carro de Noah seguindo na minha frente. Recordo-me que nessa ocasião vi uma das camionetes encostada entre os matos da margem da estrada. Quando entramos na reta da empresa, pude observar outras duas camionetes paradas na porta da empresa. Então, vi Noah dar uma freada brusca (como se tivesse se assustado com alguma coisa), virar o carro e seguir no sentido da cidade.

⁴² Os diretores me explicaram que aqueles sujeitos parados na porta da empresa eram “cobradores” e que estariam ali fazendo “campana” para encontrar com Noah Percy para “poder receber dinheiro de dívida”.

⁴³ Não sei explicar o porquê, mas o padrão de acontecimento era o de que eles faziam campana geralmente nos dias que Noah aparecia na empresa, como se tivessem combinado com ele.

Eis alguns rastros de desentendimentos e conflitos entre Noah Percy e seus irmãos: (a) No espaço de tempo em que permaneci na sala do CEO, escutei conversas dele com a irmã de Noah, proprietária de 1% da empresa, e esta requisitava ao CEO uma análise sobre as contas da empresa. Ele me explicou que ela não confiava em Noah, e justificou isso dizendo que “ela acha que o Noah faz retirada sem ela saber” (ao que tudo indica, fazia mesmo). Em função disso, todo mês eram encaminhados a ela relatórios sobre os fluxos de caixa.

(b) Um informante me disse que o irmão mais velho de Noah havia lhe explicitado verbalmente não desejar qualquer tipo de relação com Noah, principalmente profissionalmente. Jack Keefer corroborou essa afirmação quando (c) me mostrou um *e-mail* que esse irmão de Noah havia lhe encaminhado, em que caracterizava Noah como “doido” e “não tem jeito com ele”. O *e-mail* foi concluído com a afirmação “não dá para mexer com ele”. O conteúdo semântico do *e-mail* sugeria intenções de não ter relacionamentos com Noah, principalmente profissionais, e exprimia sentidos de intenção de distanciamento.

(d) Escutei Noah dizer a Fischer que “meus irmãos são uns oportunistas [...] um bando de aproveitadores que só querem me passar a perna”. Os léxicos **oportunistas** e **aproveitadores**, assim como a expressão **passar a perna**, fazem inferência linguística a significados de dolo sofrido pelo enunciador, e o sujeito da oração, estabelecido como sendo **meus irmãos**, sugere que os irmãos de Noah seriam os agentes de práticas de dolo contra ele.

Os fragmentos acima nos fornecem também informações sobre as relações familiares. As expressões **não iam aceitar**, na quarta oração do fragmento 006, e **iam criar confusão**, na segunda oração do fragmento 007, revelam que, de alguma forma e por algum motivo que me escapam, as ações de Noah Percy passavam pelo crivo de consentimento ou aprovação dos seus irmãos. Esses fragmentos nos permitem deduzir que, de alguma forma, Noah prestava contas de seus gastos financeiros aos seus irmãos e pai, e demarcam também certa necessidade de Noah em receber a anuência dos irmãos para determinadas ações. Isso conota certa dependência de Noah em relação a eles.

Uma das possibilidades de explicação dessa dependência seria a partir da perspectiva dos possíveis problemas financeiros enfrentados por esse sujeito ao longo de sua vida. Esses problemas estão assinalados no fragmento 006 pelo termo **cara que tá quebrado** (o relato de Manuel de Oliveira, exposto no fragmento 005 é consoante com essa significação). De acordo com um informante, Noah Percy teria um “histórico de quebra”. Esse foi o significado dado por esse informante para as falências de outras quatro empresas de Noah Percy. O informante complementou seu comentário dizendo que sempre após a falência de uma empresa, seu pai “lhe dava outra para administrar”.⁴⁴ A última delas parece ter sido no ano de 2008, e a única empresa que Noah passou a deter desde então estaria em complicada situação financeira, “caminhando para a falência”, dizia o informante.

⁴⁴ Muitas histórias sobre Robert, algumas delas com teor de lendas, eram citadas nos quatro cantos da empresa. Entre as mais recorrentes, e que faziam algum sentido sobre a versão de **dar empresas para Noah administrar**, estavam aquelas sobre o tamanho de sua riqueza. Especulava-se que detinha um patrimônio de quase um bilhão de reais, o que incluía estoques de café que lhe permitia regular preço em alguns lugares.

No mesmo sentido da afirmação de que Robert “dava” empresas a Noah para ele administrá-las, ainda no primeiro semestre de 2011 ouvi comentários entre os diretores de que o Robert estaria fornecendo dinheiro a Noah para que ele pudesse resolver os problemas financeiros de sua empresa particular, que estaria insolvente, e que esse dinheiro provavelmente seria proveniente da Seve Participações. Segundo as apreensões que pude fazer dos sujeitos e os relatos diversos que escutei, compreendi que Robert estava buscando controlar as ações de Noah para tentar evitar a falência da última empresa que lhe restara.⁴⁵ Segundo as informações que obtive, parece que aconteceu um acordo, não sei dizer se tácito ou formal, entre Robert, seu filho mais velho e Noah, no qual em troca da ajuda financeira recebida, Noah ia se comportar dentro dos intervalos de possibilidades ditados por seu pai e por seu irmão mais velho (talvez por isso a necessidade de anuência).

Os dados sobre as relações entre os membros da família Percy eram provenientes dos relatos dos informantes. As informações que compunham esses dados eram, pelo menos em sua maior parte, desconexas, confusas e contraditórias.

Para ilustrar o conteúdo das informações com as quais me deparei vale descrever algumas práticas dos diretores que pude observar. Essas práticas eram em torno daquilo que eles diziam ser as “absurdas” retiradas constantes de dinheiro da conta da empresa. O padrão discursivo dos diretores para representar essas retiradas se estruturava na expressão “ele está acabando com o capital de giro”, e apontava para a utilização do dinheiro em investimentos significados como compras de bens pessoais. Noah não tinha aparato legal ou formal para fazer retiradas de dinheiro da empresa, ainda mais para destinar qualquer dinheiro retirado da empresa para investimentos pessoais, a não ser que elas fossem autorizadas por Robert Percy ou decididas por maioria de votos nas assembleias dos proprietários. Não houve sequer um registro nesse sentido nas atas das reuniões, e ninguém na empresa informou que Robert teria autorizado (a suposta tentativa de Robert de controlar as ações de Noah é vestígio de que Robert não autorizaria ações de Noah no sentido de retirar dinheiro da empresa). Eis, pois, uma inconsistência nas informações.

Em certa ocasião, poucos dias após August Walker manifestar verbalmente mais uma “descapitalização” (léxico utilizado por ele para fazer referência às práticas de retiradas de dinheiro de Noah), dessa vez uma por ele considerada como sendo “das grandes”, Jack Keefer me disse que não conseguia entender como alguém teria coragem de “sacar quase sete milhões de reais do fluxo de caixa da empresa” para comprar uma “casa de praia”. Dois dias depois que recebi essa informação do CEO, Noah apareceu na empresa, e logo tratou de descrever a casa que acabara de adquirir, situada em um “condomínio de luxo na beirada da praia”.⁴⁶ Segundo Noah, ela teria custado cerca de seis milhões de

⁴⁵ Pelo o que os diretores contavam, essa não seria a primeira tentativa de controle de Robert sobre Noah, e também não seria a primeira vez que Robert dava dinheiro a Noah. Bruce, por exemplo, relatou que após a primeira falência de Noah, seu pai lhe sustentou financeiramente por mais de um ano.

⁴⁶ Um informante, que disse ter estado nessa casa, descreveu o condomínio verbalizado por Noah destacando a segurança e os carros que observou no lugar: “parecia uma fortaleza; nunca vi uma coisa daquelas. Pra entrar é uma complicação danada. É uma portaria muito grande, que você tem que se identificar. Você deixa até a digital. Eles têm praia particular, né? É só deles. Na praia ficam dois barcos grandes parados, cheio de gente armada [portando arma de fogo], e um barco ligeiro fica andando de um lado pro outro. Nos cantos da praia tem mais gente

reais. Seria somente coincidência, ou Noah teria mesmo retirado o dinheiro da conta bancária da empresa e o aplicado em um investimento pessoal? Os comentários que escutei na empresa eram que ele teria utilizado o dinheiro guardado para pagamento semanal de alguns fornecedores (o “capital de giro” de sete milhões) para fazer a compra desse imóvel.

Embora suas participações societárias na *holding* ou na Dunamis não lhe permitissem isso, os relatos da direção executiva e de outros informantes permitem deduzir que retirar dinheiro da empresa para fazer aplicações e investimentos pessoais já havia se tornado uma prática cotidiana de Noah Percy. Ninguém soube me informar se essas práticas eram consentidas pelos membros de sua família, ou mesmo se eles tinham conhecimentos sobre elas. Alguns informantes diziam que nenhum dos familiares de Noah (inclusive sua esposa e sua filha) teriam conhecimentos ou informações sobre suas ações.⁴⁷ Por outro lado, o CEO afirmava que inúmeras vezes havia relatado as retiradas aos irmãos de Noah, portanto não acreditava que eles não soubessem de alguma coisa. Ele explicava que “eles têm o hábito de criar um discurso para me manipular. Já estou acostumado com isso. Eles falam que não sabiam de nada, mas eles sabiam sim. Não tem como não saberem”. Pude apreender que o paradoxo comportamento de Noah de fazer retiradas de dinheiro de uma empresa que não era sua propriedade legal assumia coerência simbólica para os sujeitos a partir do conceito e significados de que a empresa simbolicamente era de Noah (chegaram a explicar o distanciamento dos irmãos de Noah em relação à empresa por meio dessa posse simbólica).

Um informante afirmou que as retiradas de dinheiro de Noah “eram encobertas pela diretoria”. Essa expressão era utilizada como significado da prática de emissão de nota fiscal de prestação de serviços, juntos aos “terceirizados” da empresa de modo a transformar as retiradas de Noah em despesas e custos de produção – semelhante à PLR da diretoria.⁴⁸ Esse informante afirmou que somente os envolvidos nessa operação (e ele seria um deles) sabiam de seu acontecimento,⁴⁹ salientando que isso acontecia desde que Noah virara representante legal da Seve na Dunamis (ou seja, esse sujeito registrava esse comportamento desde, pelo menos, 2003).

Eis, pois, evidências de informações contraditórias: como “não tem como não saberem”, conforme afirmou Jack Keefer para sugerir que os membros da família Percy estariam cientes das ações de Noah, se retiradas financeiras poderiam estar sendo contabilmente registradas como custo ou despesa? Se notas fiscais eram emitidas para encobrir esses gastos, e tendo em conta que os custos da empresa eram altos (as demonstrações contábeis mostravam isso), então é plausível a perspectiva de que eles não soubessem de alguma coisa.

Fato era que: os vestígios se alternavam. Alguns sugeriam, por exemplo, a existência da ciência sobre as práticas de Noah, outros conotavam completo desconhecimento por parte dos membros da família. As informações eram

armada. Você vê gente armada pelo condomínio todo. [...] As casas não têm portão. Na garagem Mercedes é igual Fiat Uno, tem aos montes. [...] Vi Cadillac, Porsche e Ferrari também.

⁴⁷ Keefer fez um relato sobre uma ligação que recebeu do irmão mais velho de Noah, em novembro de 2011. O CEO descreveu que “ele me perguntou se era verdade o que ele tinha escutado sobre a situação [de falência] da empresa”, dizendo-lhe que, nas palavras do CEO, “eu não estou acreditando que o Noah fez isso. Eu não sabia de nada disso”.

⁴⁸ Tratar-se-ia, pois, de mais uma forma de reinvestimento utilitário do lucro.

ambíguas, desconexas umas com as outras e também muitas vezes inconsistentes entre elas. A cada ocasião informações podiam mudar, ou então novas delas emergiam, sejam confirmando ou refutando as existentes.

Dois padrões de comportamento observados nos sujeitos estudados contribuíram no sentido de eu não conseguir empreender verificações sistemáticas sobre esses temas – tal como costumava fazer – acredito também que as práticas cotidianas em torno do **jogo dos bastidores** contribuam nesse sentido. Um deles era o padrão de comportamento de Jack Keefer de intermediar as relações com os membros da família Percy, o que dificultava a aproximação a esses sujeitos. Rastro disso podia ser visto nos vários relatos feitos por ele a respeito de reuniões com Robert e seus filhos, relatos em que nenhum dos diretores estiveram presentes. E o outro padrão era do comportamento dos diretores que, não compreendi o porquê, pareciam resistir a falar sobre as relações entre os membros da família Percy. Geralmente quando eu tocava nesse tema, eles utilizavam estratégias discursivas para se evadirem do diálogo (quando eu insistia no assunto, eles costumavam se retirar da conversa).

Rastros contábeis das ações de Noah seriam: os desaparecimentos das contas “estoque”, “adiantamento de fornecedores” e “aplicações financeiras”, a redução do “ativo permanente”, e o aumento exponencial de “despesas com empréstimos”.

Para obter informações sobre Noah Percy passei uns dias na cidade em que ele residia, e pude compreender um pouco de sua vida, digamos, social. Os jornais e revistas locais, e também *sites* e *blogs* na internet, revelaram que a família Percy era considerada tradicional e influente não apenas naquela cidade como também em todo o Estado (isso incluía membros na vida política da cidade e do Estado, e propriedade de empresas entre as consideradas mais importantes do Estado). Os eventos em que os familiares estavam envolvidos pareciam receber constante cobertura da mídia local (casamentos, aniversários e óbitos), encontrei reportagens até sobre duas falências de Noah. As matérias publicadas as quais consegui ter acesso permitem afirmar que Noah, sua esposa e sua filha buscavam a apropriação de bens simbólicos para manter *status* social. Compreendi esse comportamento em um sentido semelhante àquilo que Veblen (1965) denomina **produção de escalpos**,⁵⁰ em que exemplos de escalpos seriam: mansões em condomínios de luxo; viagens internacionais; carros importados; apartamentos em Nova Iorque e em Paris; fotografias com atores de novelas brasileiras; e visibilidade na mídia social.

Para ilustrar esse comportamento vale fazer um relato sobre uma conversa que tive com ele. Certa vez, quando eu passei em frente a porta da sala de reuniões, ele me chamou e me disse que queria me mostrar “uma coisa”. Ao aproximar-me dele, ele fechou o jogo de paciência que estava aberto na tela⁵¹ e direcionou-a no sentido da minha localização, dizendo “vem cá pra você ver minha posição de destaque social na *socialite* da [nome da cidade em que

⁴⁹ Por isso ele o considerava “nos bastidores”.

⁵⁰ Trata-se do consumo conspícuo, isto é, a existência de um bem é referente menos à sua utilidade do que à sua função simbólica ligada à base costumeira da sociedade, em que o consumo de escalpos define, no final das contas, classificações simbólicas de poder.

⁵¹ Esse é um jogo comum em computadores que possuem o Windows como plataforma de operação.

residia]”. Ele digitou seu nome no *site* de buscas Google (*www.google.com.br*), e então começou a me mostrar fotos e matérias jornalísticas sobre sua família. Chamou minha atenção o fato de ele saber o que cada *link* disponibilizado pelos resultados da busca continha (provavelmente não fui o único a ter esse tipo de diálogo com ele). Dois daqueles *links* eram simbólicos para retratar os significados que esse sujeito tentava transmitir: um deles dava acesso a uma página *online* chamada de “Primeira Página Social”,⁵² em que haviam diversas reportagens sobre sua esposa e sua filha (a mais representativa delas tinha o título de “dupla sempre bem na foto”), e o outro abria um *site* que tinha um espaço denominado de “Das famosidades”, onde elas apareciam ao lado de artistas da rede Globo.

Porém, por medo de comprometer a coleta de dados, já que parecia existir a orientação de distanciamento em relação aos membros da família Percy, preferi cumpri-la também (pois minha resistência em relação às determinações do poder poderia me custar a punição de encerramento da observação etnográfica). Por causa disso perdi densidade nos entendimentos sobre esse tema.

Foi nesse contexto de relações complexas e muitas vezes agressivas que se desenrolou a observação etnográfica, assim como todo o processo de falência.

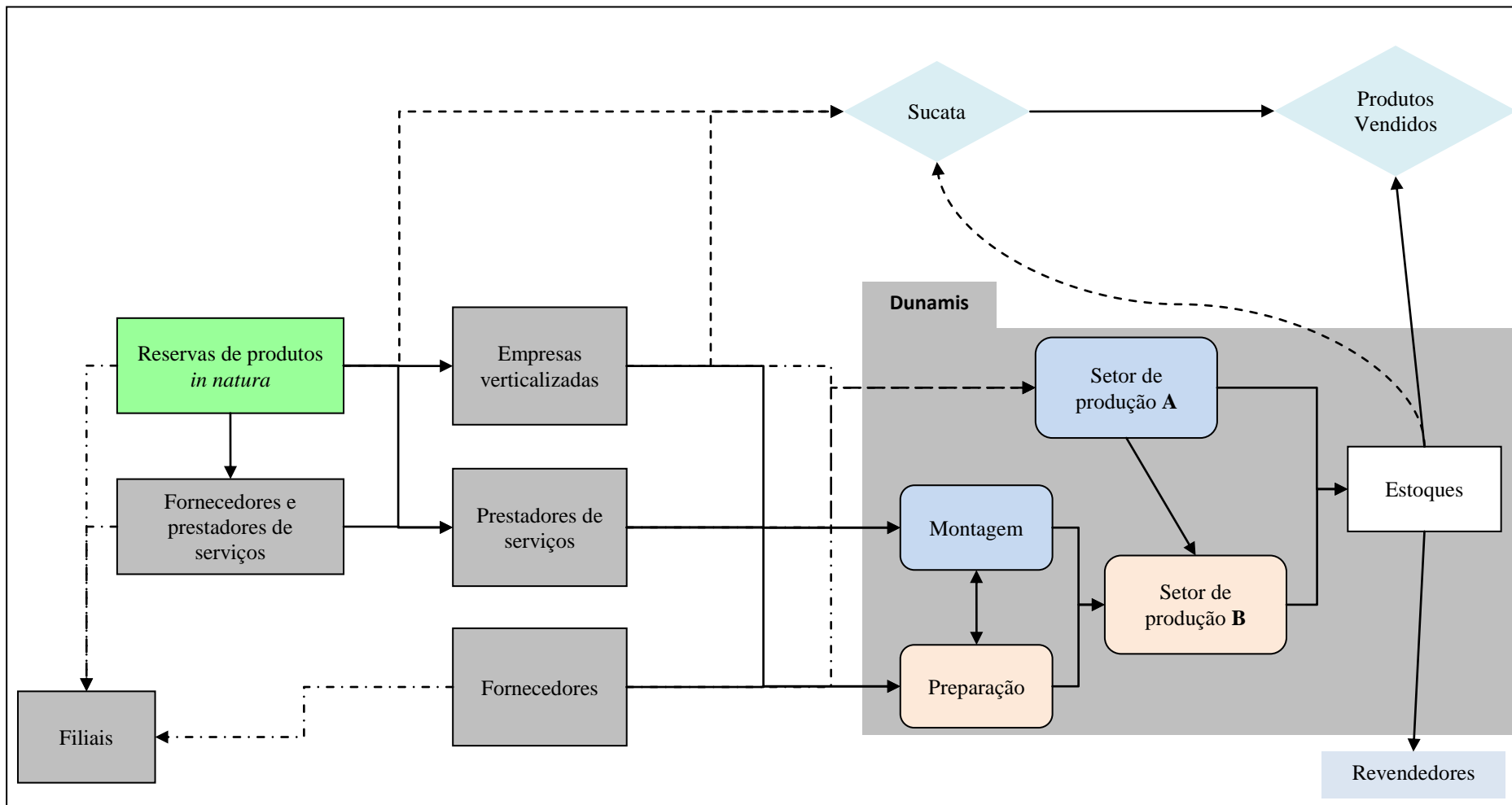
2.2 POR UMA HISTÓRIA MAIS GERAL SOBRE A EMPRESA

Convencionei chamar a empresa de Dunamis. Ela possuía duas filiais que ficavam localizadas em estados geográficos diferentes da matriz – a etnografia foi concebida na matriz. Havia quatro empresas verticalizadas que produziam matéria-prima para a produção na Dunamis. As filiais tinham atividades relativamente independentes (possuíam fornecedores e clientes próprios), mas em alguns casos contavam com fornecedores da matriz e com material das empresas verticalizadas. Os contratos que eram considerados “grandes” ou sobre os quais os diretores tivessem interesses específicos eram concentrados na matriz.

A Figura 1 resume o processo produtivo da empresa.

⁵² Nome fictício para preservar o anonimato dos sujeitos.

Figura 1 – Ilustração geral do processo produtivo da empresa



Fonte: elaboração do próprio autor a partir dos dados da pesquisa.

As operações de produção da empresa podiam ser resumidas no Setor A e no Setor B. Os produtos consequentes deste último precisavam passar por preparação e/ou montagem, e em alguns casos passavam também pelo Setor A; já a matéria-prima entregue no Setor A entrava direto no processo produtivo. A matéria-prima que passava por montagem ou preparação era relativamente semelhante àquela que ia direto para o Setor A. Prestadores de serviços contratados direta e indiretamente auxiliavam os processos produtivos. Conforme já informado, as operações produtivas diretas e indiretas envolviam um total de sujeitos dentro das casas dos milhares.

A maior parte das vendas da empresa era entregue por pessoal próprio, portanto fora constituída uma empresa de transporte logístico dos produtos acabados para efetuar as entregas.

Conforme expresso na ilustração acima, existiam algumas reservas de produtos *in natura* que eram utilizadas na fabricação de produtos nas empresas verticalizadas (esses produtos serviam de matéria-prima para a produção na Dunamis). Prestadores de serviços contratados também utilizavam essas reservas para produzirem material necessário para a produção na Dunamis. De acordo com os relatos de alguns informantes, algumas vezes eles utilizavam a própria planta produtiva das empresas verticalizadas para suas operações. As atividades e operações produtivas relacionadas às empresas verticalizadas aconteciam em sua maior parte em comunidades rurais de dois estados geográficos brasileiros.

A investigação de significados, objetos, identidades e cultura exige levar em consideração, em virtude de seu processo de construção, espaços-tempos difusos. É importante, pois, contextualizar alguns formatos da realidade. Isso me conduz a pontuar alguns momentos que considero serem períodos-âncora do formato da realidade então **presente**.

Não quero fazer disso uma investigação histórica ou sequer traçar um percurso de refinamento progressivo da atual realidade que pudesse continuamente compô-la por dada racionalidade crescente. Não pretendo multiplicar rupturas ou buscar por perturbações da continuidade da realidade para fundar transformações passadas que revelam o presente. Não é uma questão de fixar limites, de descobrir relações, de descrever séries de acontecimentos, de formular as leis que imperavam. Não se trata de descobrir os limites dos processos, os pontos de inflexões ou as inversões dos movimentos reguladores. Sei que podemos estar acostumados com esse tipo de história, e que, por causa disso, qualquer tentativa que escape do costume pode ensejar significados próximos a falso ou incompleto. Buscando uma história geral, desejo pontuar alguns acontecimentos assinalados como importantes pelos membros da diretoria executiva, e não tenho a pretensão de traçar qualquer acepção sobre A história da empresa (como se fosse uma história de vida, por exemplo).

Após investigar registros históricos nos arquivos da empresa, e tendo como base as versões de três entrevistas sobre a fundação dela,⁵³ descobri que ela foi constituída no início da década de 1990. Não consegui encontrar todos os documentos de abertura da firma. Nos documentos aos quais tive acesso pude observar registros sobre processos formais

⁵³ Uma com Alice Hunt, uma com o primeiro “**gerente geral**” da Dunamis (de acordo com os relatos, no começo da década de 1990, **gerente geral** era a denominação dada para o que agora conhecemos como sendo o CEO) e a outra com Fischer. Tanto Alice quanto esse diretor eram funcionários da Ergos, portanto participaram dos processos de institucionalização da Dunamis. Alice dizia que “**trabalhava na Dunamis desde seu primeiro dia de existência**”. Fischer, na ocasião da fundação, era fornecedor de alimentação para a Ergos, e por causa disso tornou-se fornecedor de alimentação da Dunamis (por isso está na empresa desde que as atividades desta se iniciaram).

de constituição societária datados dos anos de 1991 e de 1992. Os entrevistados, e também os informantes, disseram não se recordar com exatidão da data ou do ano em que a empresa foi fundada, portanto não sei precisar o ano de surgimento dela. Em comum nas distintas versões sobre sua idade existia a perspectiva de que em 1993 a empresa operava normalmente.

Em um dos documentos que analisei, datado de 1992, estava registrado a constituição societária da Dunamis, composta por 51% de uma empresa chamada Ergos (que, por sua vez, era propriedade de uma empresa produtora de aço) e 49% da Seve (então constituinte de um segmento produtivo distinto do setor de siderurgia).⁵⁴

O sujeito **gerente geral**, contratado para gerir a Dunamis no começo da década de 1990, explicou que:

(8) Eles criaram a Dunamis para resolver uns problemas que eles estavam tendo no mercado. Na época era um setor problemático. Eles não tinham *know how* sobre a linha de atuação no negócio. E estavam preocupados com a concorrência, pois corriam rumores sobre a vinda de empresas do exterior. [...] O problema era que esse negócio era muito importante pra eles, eles não podiam simplesmente deixar pra lá e concentrar no resto. (“GERENTE GERAL”. Fragmento de entrevista)

As entrevistas de Alice Hunt e de Fischer forneceram versões semelhantes à essa.

A personagem designada pelo pronome pessoal do caso reto na terceira pessoa do plural representa os diretores executivos da empresa Ergos, o que sugere que a proposta de constituição da Dunamis partiu da expectativa de solucionar problemas gerenciais encontrados na gestão de um dos negócios da carteira da Ergos.

O **setor problemático** foi caracterizado pelo **gerente geral** da seguinte maneira:

(9) Era problemático porque não tinha estrutura nenhuma. O acesso a matéria-prima era difícil. Além de pouco, tinha problema de transporte. Tinha pouco fornecedor. E os que tinham cobravam caro, e eram muito enrolados. A produção ficava comprometida, ninguém tinha compromisso. De vez em quando não tinha matéria-prima. A gente simplesmente não podia produzir. (“GERENTE GERAL”. Fragmento de entrevista)

Os relatos desse sujeito me levaram à aceção de que era um setor ainda incipiente no Brasil, conforme sugere as descrições sobre a **estrutura** desse setor e sobre a **falta de *know how***. Essa dedução é reforçada pelas evocações no seu discurso sobre condições das estradas para transporte da matéria-prima, supostamente ruins, falta de prestadores de serviços de transporte, e dificuldades para comprar caminhões, visando suprir essa falta (dificuldade justificada pelos preços dos veículos na época). O tema **preocupações com a concorrência** foi acompanhado de enunciações sobre “políticas brasileiras de abertura econômica” que, segundo ele, “acirraram a concorrência de um modo geral”, e também sobre enunciações relativas à inflação do período, por ele considerada “alta”.

O tema **importância do negócio** é bem explicado pelo diretor financeiro da Dunamis em 2011, que havia trabalhado na área de contabilidade da Ergos até a fundação da Dunamis:

(10) Era estratégico atuar naquele segmento. Dali saia um insumo essencial para a produção da [empresa produtora de aço]. Era difícil conseguir aquele insumo. O setor era complicado. Não tinha fornecedor direito. Era difícil produzir. Então os caras da empresa decidiram verticalizar. Como dava muito trabalho administrar uma empresa de aço e ainda ter que gerenciar uma empresa só pra entregar matéria-prima, passaram a responsabilidade da matéria-

⁵⁴ Segmentação para eles implicava na divisão de um mercado consumidor em grupos de compradores com diferentes comportamentos, necessidades e expectativas; que podem exigir produtos ou planos de *marketing* diferentes.

prima pro pessoal da Ergos. Mas ficavam em cima, pois o produto era muito importante pro aço. Sem ele não dava.
(DIRETOR FINANCEIRO. Fragmento de entrevista)

Em uma entrevista, Alice Hunt afirmou que a Ergos (hoje extinta) foi fundada em meados do século XX, como resultado de estratégias de verticalização do processo produtivo de uma empresa siderúrgica. O primeiro **gerente geral** da Dunamis explicou que na época não existiam fornecedores com qualificação o suficiente para suprir determinadas demandas por matéria-prima e insumos de produção dessa empresa produtora de aço, então a verticalização parecia ser naquela ocasião uma solução adequada para atender a essas demandas. Para simplificar a gestão, relatou esse **gerente geral**, foi aberta nova razão social (Ergos), novo CNPJ e, portanto, relativa autonomia administrativa foi dada aos dirigentes dessa nova firma. Eu disse “relativa” porque, consonante ao discurso desse sujeito, os dirigentes tinham autonomia para decidir o que iria ser produzido, desde que não deixassem de assistir às demandas dos dirigentes da siderúrgica.

Ao longo do tempo, a maior parte da entrega de matéria-prima e de insumos para a produção nessa siderúrgica foi sendo concentrada na Ergos que, por causa disso, passou a ter diversas e distintas linhas de operações produtivas – daí os conceitos de “carteira de negócios”⁵⁵ e “guarda-chuva” passaram a fazer parte do acervo de conhecimento e da estrutura linguística do contexto social da Dunamis. Os relatos do **gerente geral** e do diretor financeiro convergem sobre a perspectiva de que na segunda metade da década de 1980, um dos segmentos de atuação constituinte do portfólio de negócios da Ergos começou a operar com significativos prejuízos. Trata-se do “**setor problemático**”, caracterizado no fragmento 009.

Os relatos apontam para uma decisão dos dirigentes da Ergos de coligar com empresas nacionais que fossem consideradas referências nesse segmento produtivo considerado problemático, de modo que eles pudessem unir competências e, pois, suprimir fraquezas, para que pudessem atuar de maneira eficiente e eficaz nesse “problemático” setor.

O “gerente geral” informou que não existiam muitas empresas brasileiras naquele segmento, e que a Seve era a que mais se destacava nele: “**uma das principais forças dela era o seu pioneirismo**”, dizia ele. Para operar nesse setor, optaram por constituir uma firma independente tanto da Ergos quanto da Seve: a Dunamis, fruto de uma sociedade entre os proprietários daquelas outras.

O diretor financeiro da Dunamis explicou que os dirigentes da Ergos acreditavam que dessa maneira “manteriam o fornecimento do produto estratégico e reduziriam os problemas de gestão da empresa problemática da carteira de negócios”. O gerente geral afirmou que a constituição societária “foi determinada para que a Seve resolvesse os problemas e garantisse a matéria-prima para a [empresa produtora de aço]”.

⁵⁵ Léxico utilizado para fazer inferência linguística ao conjunto de operações produtivas que estava sob responsabilidade da direção dessa empresa, compondo o que se pode denominar de portfólio de negócios.

A Seve, segundo registrado em alguns documentos históricos mantidos pela empresa, foi fundada no final da década de 1960 por Robert Percy, que atuava principalmente no ramo de produção de café. As informações contidas no “histórico da empresa”⁵⁶ explicitam verbalmente Robert como “pioneiro”, justificando essa caracterização com sentidos honoríficos em função da abertura da Seve, ou seja, por causa da ocupação de um nicho de mercado⁵⁷ pouco explorado na época, e que se tornaria fundamental para a produção do aço trinta anos após a abertura dessa empresa (essa significação também arremetia ao léxico **visionário**, usado nos textos sobre a história da empresa para fazer caracterizações sobre Robert).

Fischer relatou que as partes optaram por aplicar na empresa então recém-constituída um modelo de gestão denominado de **gestão compartilhada** – as descrições de Alice Hunt confirmavam essa versão. Gestão compartilhada era o termo utilizado pelos sujeitos daquele contexto para fazer inferência à indicação, por cada sócio, de um gerente geral para a gestão da empresa naquela ocasião. Com isso, as decisões corporativas aconteceriam por consenso entre os gestores indicados.

No entanto, tanto os relatos de Fischer quanto os de Alice Hunt revelaram que a gestão compartilhada foi comprometida pelo gerente geral indicado pela Ergos, que demonstrava dificuldades na tomada de decisão ao centralizar informações e decisões. Sobre esse tema, Fischer relatou: “ele não aceitava a divisão de autoridade. Ele construía relações de poder que resultavam na demissão dos gestores indicados pela Seve”. Dois gerentes indicados pela Seve foram demitidos em quatro anos.

Segundo os discursos dos sujeitos entrevistados, Robert Percy conseguiu acordar com os dirigentes da Ergos que a gestão da Dunamis ficaria a cargo de alguém por ele indicado, e que os executivos da Ergos auditoriam a gestão. A versão de Jack Keefer sobre esse acordo tinha o pressuposto de que aos dirigentes da Ergos interessava apenas o atendimento da demanda da siderúrgica em relação ao produto entregue pela Dunamis o que, por sua vez, dependia da hipótese verbalizada por ele de que “lucro não era a preocupação deles, não estavam nem aí pra isso”.

Eis a versão do CEO sobre o tema **acordo sobre a gestão**:

(11) Dar a Dunamis pra Seve administrar era mais fácil pra Ergos do que ela ter que gerir sozinha. Eles precisavam apenas fazer a auditoria, é muito mais fácil do que administrar tudo. Pra que cuidar de todos os detalhes da gestão se eles queriam era só os produtos pra poder entregar pra [nome da siderúrgica]? A gestão era mais difícil ainda pra eles, porque não tinham *know how* no setor. Já que eles não queriam saber do lucro da Dunamis [silêncio] Era menos complexo, era custoso, emocionalmente e financeiramente, fiscalizar a qualidade dos produtos produzidos. A auditoria resolvia os problemas deles. Ela também garantia a legalidade tributária [e fiscal], aquela coisa da corresponsabilidade empresarial que tem aqui no Brasil. [...] [Por causa desse acordo] Eles se livraram de uma dor de cabeça [...] e ainda resolveram o problema da eficiência da produção. (CEO. Fragmentos de entrevista)

Após esse acordo, Robert Percy indicou Jack Keefer para o cargo de gerente geral, e elegeu seu filho mais velho como representante legal da Seve na Dunamis (ambos em 1996).

⁵⁶ Esta era a denominação dada para um espaço existente no sítio virtual da Seve na internet, em 2011; espaço este destinado a contar o surgimento e o desenvolvimento da empresa.

⁵⁷ Ocupação de nicho de mercado se refere à atuação em segmento de mercado (ou segmento produtivo).

No começo do século XXI começaram a acontecer profundas mudanças no setor de aço do mundo inteiro, reflexos de processos de globalização. Segundo a Aço Brasil (2014), foi um período marcado por privatizações nacionais e por grandes fusões internacionais, em que investimentos foram feitos para modernização tecnológica. Além da atualização das plantas produtivas, a capacidade de produção nacional chegou a 48 milhões de toneladas, e a produção mundial alcançou patamares sem precedentes na história – segundo os números apresentados na *Gazeta Online* (2014), 1 bilhão e 527 milhões de toneladas em 2011. A primeira década do século XXI teria sido marcada ainda pela concorrência do aço chinês, cujo preço era o menor do mundo no segmento.

Em meados do ano de 2003, Noah Percy foi definido como o representante legal da Seve na Dunamis (por meio de procuração formal). As explicações sobre a troca de representação oscilaram, principalmente, entre a versão de que uma das empresas do filho mais velho de Robert Percy havia crescido e se desenvolvido a ponto de demandar dedicação exclusiva da parte dele, e a versão de que, após mais uma falência de seu irmão, ele cedera sua posição a Noah para que seu pai pudesse cumprir o objetivo de ajudar seu filho.

Os diretores relataram o ano de 2005 como o melhor ano da história da empresa em termos de retornos sobre o capital aplicado (isso pode ser observado nas demonstrações contábeis). Segundo eles, a imagem pública e a legitimidade da empresa eram positivas tanto no setor quanto no cenário brasileiro de uma forma geral.⁵⁸ Os índices de produtividade e de eficiência de processos também bateram todos os recordes (o que, conforme os relatos, teria despertado o interesse e a curiosidade de executivos europeus), e o negócio continuava se expandindo. A direção executiva seria o “centro das atenções” nas feiras nacionais do setor.⁵⁹ Eles davam palestras e seminários e chegaram a assumir a direção da associação nacional das empresas pertencentes àquele setor. Enfim, “tínhamos chegado no auge”, descreveu August Walker.

Cabe ressaltar que, embora em termos absolutos os níveis de lucro tivessem atingido níveis talvez nunca vistos dentro do setor, tal como afirmavam os diretores, em termos relativos os níveis de lucro não haviam se alterado significativamente. Os montantes absolutos de lucros eram maiores porque os faturamentos se elevaram consideravelmente e não porque a lucratividade⁶⁰ da empresa havia sido significativamente alterada.

A empresa se despontava cada vez mais em âmbito nacional, a ponto de, por volta do ano de 2007, ser considerada uma das três maiores do setor em que atuava.⁶¹

⁵⁸ Segundo pude apreender em alguns clientes e também em alguns habitantes da região onde a matriz da empresa estava instalada, essa imagem estava associada à Rede Globo de Televisão. Tanto o conteúdo das propagandas que nela eram transmitidas quanto a atuação nessas propagandas de protagonistas da novela descrita naquele meio social como sendo **das nove** (cheguei a escutar pelas ruas da cidade pessoas dizendo “a Dunamis tá chique, tem até ator da Globo” e “o Keefer tá na Globo”) contribuíam para que associações simbólicas entre Rede Globo e Dunamis fossem feitas.

⁵⁹ Expressão enunciada por August Walker quando relatou eventos nacionais do “setor”.

⁶⁰ Taxa de retorno obtida, calculada de duas maneiras: (1) lucro líquido do exercício dividido pelo patrimônio líquido da empresa, que revela a rentabilidade do capital da empresa; ou (2) lucro líquido do exercício dividido pelo total de vendas líquidas.

⁶¹ Perspectiva verbalizada por todos os diretores. Alguns indivíduos entrevistados informalmente em eventos de âmbito nacional sobre o setor confirmavam essa versão. Porém, nenhum dado formal foi encontrado nesse sentido. Dessa forma, não se sabe especificar com precisão o

Seguindo a tendência mundial de fusões e aquisições (AÇOBRAZIL, 2014; GAZETA ONLINE, 2014), na segunda metade dos anos 2000, a empresa produtora de aço, detentora de 51% da Dunamis, passou por processos de fusões, sendo comprada, e incorporada, à uma “grande” multinacional. Em função da concorrência das siderúrgicas chinesas, nas palavras de alguns informantes, “o pessoal da multinacional começou a enxugar o negócio”. Tratava-se de um processo inverso de concentração no segmento principal (o aço) e terceirização dos demais processos. Diante dessa estratégia de **enxugamento**, os executivos da filial brasileira da multinacional deixaram a propriedade da Dunamis ao negociarem os 51% da constituição societária com Robert Percy. As negociações terminaram em fevereiro de 2009. Então, conforme o contrato social lavrado nesse ano, a Seve se tornou proprietária de 98% da constituição societária da Dunamis.

Os relatos não revelam influências significativas de Noah Percy sobre as decisões corporativas até o ano de 2009 – talvez em virtude da falta de representatividade legal. Talvez por causa da representação formal e da mudança de propriedade, ele passou a tentar direcionar a tomada de decisão.

Suas principais decisões foram a concentração da produção e a especialização do produto.

No ano de 2011 vigorou um discurso sobre uma suposta “**crise financeira**”,⁶² a qual supostamente teria condenado a empresa à falência. Contudo, pelo menos até junho do ano de 2011 a empresa estava batendo recordes de faturamento.

Os diretores diziam não gostar da atual realidade e também verbalizavam a vontade da volta da condição então passada. Nessa época, eu os percebia em um estado de esperança no sentido de acreditarem na possibilidade de terem de volta algo sagrado que, de certa maneira, lhes fora arrancado a força.

O fechamento contábil do mês de agosto daquele ano de 2011 foi um elemento significativo para objetivação da realidade de possibilidade de falência: as vendas haviam diminuído quase pela metade em relação ao mês de junho; e as demonstrações contábeis revelaram prejuízos significativos (inéditos até aquela ocasião). O resultado contábil refletia: os efeitos das “vendas casadas” entre Dunamis e a empresa de Noah; e as consequências dos primeiros atrasos nos prazos de entrega.

O mês de setembro se arrastou sobre expectativas de melhora; e sobre o que eu chamaria de **esperança** de que a realidade pudesse voltar àquilo que eles chamavam de “normal” (isto é, à realidade do “antes”). Digo isso porque os discursos giravam em torno de “vai melhorar, bobo, vai melhorar. As coisas vão se resolver” (MANUEL DE OLIVEIRA), “vai dar, a gente vai voltar ao normal. A gente vai ter a empresa de volta” (ALICE HUNT), “ainda acho que a gente consegue ter tudo de volta” (AUGUST WALKER). Nessa época existiam vários rumores sobre algum acontecimento que poderia acabar com a perspectiva “ruim” da empresa, a maior parte dos rumores estava ligada a

porquê, ou mesmo as atribuições, da característica de “maior” ou “menor” (não é sabido se por *marketshare*, faturamento, lucratividade, influência, legitimidade ou o que quer que seja).

⁶² Discurso produzido por Jack Keefer e assumido pelos diretores (discuto sobre isso ao longo da tese).

alguma aplicação de recursos financeiros na empresa. Cogitava-se vender a empresa, retirando a família Percy da propriedade, ou então vender ativos imobilizados para saldar os problemas financeiros. Os diretores diziam que os proprietários não concordavam com isso porque a maior parte deles considerava que Noah tinha sido o responsável pela situação financeira da empresa, portanto caberia a ele resolvê-la. Segundo os diretores, a opinião dos proprietários era a de que vender qualquer ativo implicaria diminuir seu patrimônio imóvel em virtude de comportamentos “irresponsáveis” de Noah.

Muitos funcionários questionavam por que nenhum membro da família dispunha de patrimônio pessoal para “salvar” a empresa. Keefer explicava que os proprietários ponderavam que isso significaria dispor de numerário financeiro para um sujeito que manifestavam não ter intenção de convivência com ele. Além disso, achavam que isso não resolveria o problema, pois, segundo afirmou o CEO, alguns proprietários acreditavam que, assim como já havia observado no passado, seria uma questão de tempo até Noah conseguir trazer a empresa para uma situação financeira “ruim”.

Nessa ocasião, eu percebia um desânimo generalizado, parecia uma espécie de depressão coletiva. As pessoas ficavam sem reação, pasmadas, atônitas com a realidade que se consolidava na frente deles. Pude escutar diversas pessoas afirmando “parece pesadelo”, “acabou a esperança”, “não tem mais jeito”. O tema principal dos relatos era **frustração** (descreviam sentimentos de frustração, e também a explicitavam verbalmente, e os colocavam em relação semântica com a falência da empresa simbolizada naquele cenário de inércia).

À medida que sinais de falência se tornavam mais explícitos, cada vez mais eu considerava que os diretores ficavam mais “nervosos” e “estressados”. Concomitantemente, ficavam cada vez mais eminentes os discursos sobre “eu construí isso aqui” (AUGUST WALKER), “eu fiz isso aqui crescer” (ALICE HUNT), “eu sei de cada coisa que foi construída aqui” (BRUCE).

Eu considerava “alto” o **giro** da empresa, pois todas as vezes que eu via notava os diretores afirmarem estar precisando de algum dinheiro, o exato montante aparecia. Eles sempre justificavam dizendo que o aparecimento do dinheiro era conseqüente de “esforços de vendas”. Eu me questionava por que eles não faziam mais esforços, já que esses esforços sempre obtinham resultados positivos (algumas vezes cogitei que a falta de esforço pudesse ser uma incitação de Keefer para produzir o cenário de “quanto pior, melhor”).

Outubro foi marcado por discursos sobre procura de empregos, férias coletivas e férias. Houveram também discursos sobre a empresa “dar a volta por cima” (isto é, voltar a dar lucro, ser produtiva e se tornar financeiramente viável). Esses discursos eram divididos entre as perspectivas “a empresa vai conseguir dar a volta por cima” (de um modo geral, existente nos diretores) e “a empresa não vai conseguir dar a volta por cima” (existente nos funcionários de um modo geral).

Financeiramente, a situação da empresa só poderia ser revertida diante de aporte de montantes financeiros que permitissem quitar uma série de dívidas e que constituíssem capital de giro suficiente para as operações produtivas. Numa análise racional utilitarista, a legitimidade da empresa no mercado, a parcela de mercado atendida e os produtos existentes dificilmente permitiriam escapar da falência.

Um estado de preocupação com o futuro e com o desemprego tornavam as relações de trabalho cada vez mais efêmeras – eu diria até que as relações de poder haviam se afrouxado (ou pelo menos passavam por modificações profundas), pois parecia que a principal preocupação era sobre o que seria o futuro.

Os diretores diziam que era a primeira vez que aquilo acontecia com a empresa; e que nunca haviam passado por algo semelhante, logo “ninguém sabe lidar com isso”, afirmavam.

O mês de novembro se iniciou sobre um contexto de que “a empresa está acabando” (AUGUST WALKER), e de que se deveria conseguir outro emprego.

O mês de dezembro fora iniciado diante de forte expectativa de uma definição sobre a empresa. Dessa vez, ao contrário dos períodos anteriores, não se importavam com uma definição para “salvação da empresa”, ansiavam uma definição (para qualquer sentido, desde que fosse uma decisão).

A enunciação de uma contadora chamou minha atenção ainda na primeira semana de dezembro: “eu nunca vi uma situação dessas, você vir na empresa e não ter nada pra fazer. É esquisito demais. Eles tinham é que dar férias coletivas para sentar e decidir o que eles vão fazer e depois comunicar para a gente”.

As pessoas estavam surpreendentemente abatidas. O aspecto de ânimo dos diretores se destoava dos demais, eles não pareciam estar no mesmo contexto ou na mesma situação de eminente falência. Um informante dizia que eles estavam desse jeito porque estavam conseguindo algum recurso financeiro. Esse informante especulava que o recurso seria para fins pessoais e não para a empresa. Coincidentemente ou não, eu notava enunciações entre eles sobre compras de carros novos, supostos investimentos financeiros e até a possibilidade de abrir uma empresa no mesmo segmento da Dunamis para aproveitar a imagem que eles tinham no mercado.

No dia 16 de dezembro, a faxineira tirou férias. Os próprios funcionários passaram a fazer a faxina (vi Alice Hunt lavando banheiro, Manuel de Oliveira varrendo salas, Bruce varrendo o pátio, os vendedores lavando banheiros, e uma contadora varrendo salas).

No dia 19 conseguiram fazer uma venda, e destinaram todo o faturamento dessa venda para pagamento do décimo terceiro salário dos funcionários e do plano de saúde. Por causa disso, trabalharam até o dia 22 de dezembro para entregar a venda feita.

Já no dia 23, Keefer convocou uma reunião com todos os funcionários presentes na empresa. Na reunião o CEO informou que iriam parar até o dia 08 de janeiro de 2012, e que a empresa voltaria com suas atividades normais no dia 09 daquele mesmo mês. Ele destacou que não se tratava de férias coletivas, pois não teria dinheiro para os trâmites

legais das férias, e afirmou que isso deveria pesar na decisão de cada um ali presente no dia de pedir suas férias: “quem não considerar isso não estará sendo justo conosco. E queremos funcionários justos”.

Nessa reunião Keefer informou aos funcionários a perspectiva financeira da empresa, e que haveria a possibilidade daquele ser o último dia de trabalho nela. O CEO fez um discurso nostálgico, destacando a “felicidade” de outros tempos e a difícil realidade daquele presente. Suas falas eram interrompidas por engasgos emocionados, e no meio de uma fala ele abandonou a reunião aos prantos.

Somente alguns funcionários voltaram a trabalhar no dia 09 de janeiro, dentre eles todos os membros da diretoria executiva, permanecendo até o carnaval. No dia 23 de janeiro todos os funcionários foram colocados de aviso prévio. Em março de 2012 nenhum funcionário tinha vínculo empregatício com a Dunamis.

3 POR ALGUNS POSICIONAMENTOS

Por vezes cheguei a me questionar sobre quais critérios e bases de explicação utilizar para a análise do contexto social da organização estudada. As possibilidades eram incontáveis, as abordagens diversas e as perspectivas se perdiam. Japiassu (1981) e Paula (2013) explicam que questões nesse sentido são consequentes dos parâmetros de verdade das Ciências Sociais, mais especificamente dos critérios de explicação e falsificação sistemática dos regimes de verdades da concepção positivista de ciência. Concepção esta em que: o que escapar ao domínio da comprovação experimental tende a se tornar descartável ou secundário; e em que a verdade se reduz ao método de comprovação, limitando a análise à sua descrição e constatação, sem espaço para criação. Com base em Foucault (2011), pode-se dizer que repousa aí toda uma tecnologia da verdade sobre a prática científica e sobre o discurso filosófico: a verdade é pouco a pouco qualificada e suscitada por ardis, provocada por rituais e produzida por ocasiões, de modo a garantir um mínimo de sua intensidade e constância (FOUCAULT, 1979).

Isso tem pelo menos duas sérias implicações para o meu trabalho, que tendem a me por em pelo menos duas tarefas: uma destas, infinita, de buscar relatos e descrições que atendam às relações fundamentais com a verdade por meio de constantes exames sobre mim mesmo para captar minhas impressões fugidias e revelar as certezas fundamentais (FOUCAULT, 1979); a outra consiste em analisar verdades que definiam um contexto social por meio de verdades científicas que não necessariamente eram coerentes com as verdades existentes no grupo estudado.

A primeira das implicações trata-se das consequências da verdade científica sobre as teorias produzidas nas Ciências Humanas e Sociais, discutidas por Paula (2013): trata-se da composição geral dessas teorias em uma ambiguidade; e da desumanização delas.

Nessa ambiguidade ter-se-ia, de um lado, teorias unificadoras e explicativas, ainda que não falsificadas; ou, do outro lado, teorias pouco verificadas que foram renunciadas a ambições integradoras e totalizantes e que, por causa disso, perderam seu potencial explicativo.

O tema da desumanização, por sua vez, aborda a necessidade sociológica positivista de enquadrar o sujeito dentro de critérios científicos rígidos, o que limita e defasa a possibilidade de apreensão de sua subjetividade por parte do pesquisador.

Não tenho a menor intenção de produzir qualquer teoria unificadora ou mesmo explicativa nesse sentido. Mais fundamental do que isso é meu interesse principal pelo poder: se não existe poder sem sujeitos para fazê-lo existir, então focar o poder implica necessariamente em focar o sujeito. Assim sendo, em busca de escapar de relatos e descrições que atendam às relações fundamentais com a verdade científica positivista, que fadaria meu trabalho a compor-se sobre a ambiguidade e a posicionar-se a favor da desumanização, sigo a sugestão de Souza (2010): assumo a identidade como ponto de partida para análises de contextos sociais como forma de “reumanização” (p. 6) do meu trabalho.

Abordar identidade implica em contemplar, na dupla acepção do termo,⁶³ o sujeito. Identidade, subjetividade e sujeito, para fins de nosso estudo, podem ser considerados análogos,⁶⁴ pois interessa-nos que: (1) elas são tramadas em parte pelo universo social em que se inserem; (2) ao interiorizá-lo, recriam esse universo como seu universo pessoal (universo subjetivo, ou significativo do sujeito); e (3) nenhuma delas pode ser esgotada em explicações, teorias ou fórmulas.⁶⁵

Vou convencionar o léxico **sujeito** (às vezes indivíduo) para nossa discussão. Sobre o sujeito faço minhas as palavras de Ruiz (2004): “é, por definição, indefinível; por princípio, resulta inapreensível; pela lógica, ele é inexplicável. Feliz ou infelizmente, nós não podemos explicar-nos” (p. 53).

Identidade deriva dos vocábulos latinos *idem* (“o mesmo”) e *identitas* (“entidade”) (CALDAS; WOOD JR., 1997). Sua origem filosófica compreende algo idêntico a si mesmo (aquilo que faz diferenciar-se dos demais) ou consciência de si. “Idêntica a si mesma” (SOUZA, 2010, p.37) é um termo utilizado pela autora para expressar um sentido que vai além do padrão discursivo (tradicional) sobre identidade – cujo eixo temático está em torno da dualidade entre identidade pessoal e identidade social. Identidade para Ciampa (2005), e também para a autora supracitada, significa a coerência do pensar e do agir em intervalos de tempos; uma coerência que é sempre mutável (por incremento, evolução ou revolução).

A coerência do pensar e do agir em intervalos de tempos, assim como o próprio ato de pensar e agir, definem o ser e caracterizam o agente, já que esse revela-se “no momento em que este estabelece algum tipo de relação com a realidade mundana e objetiva” (SOUZA, 2010, p. 54).⁶⁶

Não nos enganemos presumindo uma coerência comportamental no tempo, seja no sentido determinístico, funcionalista ou positivista. Se não é possível isolar uma essência humana, é possível traçarmos padrões de comportamento do sujeito. Esses padrões de comportamento desvelam a coerência entre pensamento e ação, entre os pensamentos e entre as práticas (ações). Ancoro-me na hipótese de que essa coerência deve a maior parte de sua explicação ao poder. Daí é necessário considerar, tal como Foucault, que a identidade não é completamente livre, neutra ou independente do poder.

É Ruiz (2004) quem considera que a identidade interage com o socio-histórico numa tensão que a impele a inserir-se na trama das identidades comuns. Entendo que isso aconteça porque a identidade está submetida a um conjunto de condições e de limites distribuídos pelo poder: cada secção social possui seu número finito de direcionamentos elencados pelo poder – suas ordens de mundo –, e cada identidade se submete a cada número finito de cada secção social para poder existir. Em cada secção social, por meio dos seus direcionamentos para a objetivação

⁶³ No sentido de abordar e no de construir.

⁶⁴ Para Ruiz (2004) a identidade desenvolve uma força ativa que se define como uma subjetividade diferenciada, a qual define o sujeito.

⁶⁵ Para nossa análise isso significa que os sujeitos são bem mais complexos e densos do que aqui os faço serem.

⁶⁶ O sentido de agência/agente nesta tese não possui o menor compromisso com o institucionalismo ou com o positivismo utilitarista.

subjetiva da realidade, são definidos os papéis, as funções e os modos de atuação dentro daquela secção específica; são definidos também os regimes de verdades sobre o real – esses regimes de verdade incluem as relações possíveis, as proposições pertinentes, as condições de utilização dos mais variados e mínimos objetos e regras, o reinvestimento utilitário deles, as experiências disponíveis, as verificações necessárias, os problemas resolvidos, dentre inúmeros outros, o que torna impossível sua descrição (o que, por sua vez, sugere a impossibilidade de o poder ser um mero cálculo utilitário). Essa tensão implica sobre o sujeito de modo a forjar sua identidade como posicionamento nos direcionamentos. Ou seja, ele é o perfilhamento produzido pelo conjunto de papéis, funções, modos de atuação, relações possíveis, proposições pertinentes, condições de utilização, reinvestimento utilitário deles, experiências disponíveis, verificações necessárias, problemas resolvidos etc. por ele assumidos, incorporados, utilizados e impregnados. Seu perfilhamento em cada uma das secções social que constituem a realidade social define sua identidade “social” (socialmente reconhecida), uma identidade “comum” (genérica, pois relativa a padrões sociais).

Compreendo, assim, que desde a sua raiz, o sujeito se delinea segundo campos de poder, onde ocupa lugares-posições; onde relações possíveis são apresentadas em interação com o passado e o futuro. Seus comportamentos são dispersos no tempo e são diferentes em cada âmbito de atuação. E essa dispersão, juntamente com o desempenho e ocupação em cada lugar-posição, formam a imagem de quem ele é, elaborando um indivíduo único. A experiência individual no sentido do desempenho dentro dos direcionamentos do poder o definirão – inclusive enquanto louco no caso de fugir totalmente dos padrões – segundo um conjunto de enunciados que o nomeiam, recortam, descrevem, explicam, contam seus desenvolvimentos, indicam suas correlações, julgam-no, dão-lhe a palavra. Daí se pode dizer que não há identidade sem outros sujeitos, pois não existe sujeito que não tenha em torno de si campos de coexistência, séries de sucessões ou distribuições de funções e papéis. Essa identidade social do sujeito é sempre definida pelo jogo social de identidades de que participa, daí se falar em identidade a partir de pontos definidos, de posições determinadas e ocupadas.

Assim como a primeira, a segunda séria implicação para este tese, relativa ao posicionamento das verdades da ciência, de que mencionei outrora, é ressonante da perspectiva de que “**somos obrigados** pelo poder a produzir a verdade, **somos obrigados** ou condenados a confessar a verdade ou a encontrá-la” (FOUCAULT, 1979, p. 180. Meus grifos). Conforme afirma Foucault (1988, p. 69), devemos ter em conta que “nem a verdade é livre por natureza nem o erro é servo: que sua produção é inteiramente infiltrada pelas relações de poder”. As **obrigações**, as quais condenam meu trabalho a confessar registros coerentes com a verdade selecionada como científica, estão associadas – pois talvez aí esteja uma de suas possíveis incontáveis origens – às interrogações, indagações, registros e institucionalizações que, exteriores, me pesam e, por isso, impelem-me a reproduzir a verdade institucionalizada. Somente assim meu discurso passaria por verdadeiro. Se sou julgado, condenado e classificado com base nessa verdade científica e profissionalizada, positiva e negativamente positivista, então o que mais me resta a fazer a não ser desempenhar tarefas e a estar destinado

a um certo modo de fazer ciência, já que a distância do meu discurso em relação ao discurso verdadeiro é que determinará a aceitação do meu trabalho?

É importante nesse momento proceder a um breve estatuto da verdade.

O fundamental da análise é que poder e saber se implicam mutuamente: não há relação de poder sem constituição de um campo de saber, como também, reciprocamente, todo saber constitui novas relações de poder. Todo ponto de exercício do poder é, ao mesmo tempo, um lugar de formação de saber. (FOUCAULT, 1979, p. XXI)

Acredito que a verdade não existe fora do poder ou sem poder. Foucault (1988) aborda a relação **verdade x poder** quando discute sobre a verdade extraída do prazer. Encarcerado na prática e recolhido como experiência, para o autor o prazer não se trata do estabelecimento de uma lei absoluta do permitido e do proibido, ou mesmo de critérios de utilidade sobre si mesmo. O prazer seria definido enquanto prazer, existiria, se tornaria verdadeiro (logo, passaria a existir) ou seria conhecido porque teria sido circunscrito por dada intensidade, qualidade específica, duração e reverberações no corpo e na alma; porque teria sido especificado a ocasiões (a prática sexual seria uma delas); porque teria sido trabalhado por fora, mas como se fosse de dentro. E acima de tudo, destaca Foucault, porque não teria sido compartilhado, pois a tradição ditaria a verdade em sua discricção (caso contrário poderia perder sua eficácia e sua virtude).

Observamos aqui os saberes existentes: cada intensidade, cada qualidade, cada duração, cada reverberação, cada corpo, cada alma, cada ocasião, cada tradição, enfim, cada verdade, e obviamente a inter-relação entre cada uma delas para definir o prazer, se tratam de saberes. O próprio prazer seria, pois, um saber.

O saber enquanto tal se encontra dotado estatutariamente, institucionalmente, de determinado poder, funciona na sociedade por ser dotado de poder. Temos, pois, que saberes tratam-se de verdades consideradas como verdades. Nesse sentido, é importante enquanto delineamento para esta tese considerar que poder e saber se implicam mutuamente. Isso quer dizer que não há relação de poder sem constituição de um campo de saber (vale repetir: campo formado por verdades que instituem saberes), e que este, ao mesmo tempo em que é produto, constitui relações de poder – todo ponto de exercício do poder é também um lugar de formação de saber, e um saber formado consiste em um ponto de poder.

No fundo, temos que produzir a verdade para produzir riquezas, ou melhor, temos que produzir a verdade para poder produzir riquezas. Por outro lado, estamos submetidos à verdade também no sentido em que ela é lei e produz o discurso verdadeiro que decide, transmite e reproduz, ao menos em parte, efeitos de poder. Afinal, somos julgados, condenados, classificados, obrigados a desempenhar tarefas e destinados a um certo modo de viver ou morrer em função dos discursos verdadeiros que trazem consigo efeitos específicos de poder. (FOUCAULT, 1979, p. 180)

Vivemos em uma sociedade que em grande parte marcha "ao compasso da verdade" – ou seja, que produz e faz circular discursos que funcionam como verdade, que passam por tal e que detêm por este motivo poderes específicos. A produção de discursos "verdadeiros" (e que, além disso, mudam incessantemente) é um dos problemas fundamentais do Ocidente. A história da "verdade" – do poder próprio aos discursos aceitos como verdadeiros – está totalmente por ser feita. (FOUCAULT, 1979, p. 231)

Parto da perspectiva de que o real, o mundo, trata-se não menos do que intervalos de possibilidades determinados pelo poder e, portanto, não mais do que delimitações de existências construídas por verdades. Logo adiante discuto um pouco sobre o poder, por enquanto devemos compreender que ele possui o estatuto de dizer o que funciona como

verdadeiro, e tanto mais atua e prolonga sua existência quanto mais puder apontar verdades que são utilizadas para reforçar e conduzir realidades. Então, o real, o mundo, não passa de uma orientação imagética sustentada pelas verdades do poder.

Na existência e na orientação imagética está o compasso da verdade, que faz circular verdades porque cada sociedade, donde não se é possível excluir sua própria realidade, possui seu regime de verdade. Isto é, os discursos instituídos como discursos (porque verdadeiros), os mecanismos e os critérios de distinção do verdadeiro e do falso, as sanções de cada um deles, os estatutos que têm o encargo de dizer o que faz funcionar e como funciona a verdade é que no final das contas ditam a realidade. Em suma: a verdade prescreve o que deve ser a natureza e a eficácia das coisas; dita o mundo (FOUCAULT, 1966).

Em nossas sociedades, a "economia política" da verdade tem cinco características historicamente importantes: a "verdade" é centrada na forma do discurso científico e nas instituições que o produzem; está submetida a uma constante incitação econômica e política (necessidade de verdade tanto para a produção econômica, quanto para o poder político); é objeto, de várias formas, de uma imensa difusão e de um imenso consumo (circula nos aparelhos de educação ou de informação, cuja extensão no corpo social é relativamente grande, não obstante algumas limitações rigorosas); é produzida e transmitida sob controle, não exclusivo, mas dominante, de alguns grandes aparelhos políticos ou econômicos; enfim, é objeto de debate político e de confronto social (as lutas "ideológicas") (FOUCAULT, 1979, p. 12)

Assim como Foucault, considero que a verdade é uma verdade dentro de determinado momento, selecionada como verdade para aquele momento, diante de várias possibilidades delas. Um regime de verdade não é perpétuo, ele se modifica em função de cada rearranjo nas relações, e também em consequência de derrocadas, assunções e manutenções de poder. Na medida em que as verdades e seus regimes se deslocam em virtude das intenções do poder indivíduos vão sendo aperfeiçoados dentro de intervalos de tempo (intervalos relativos aos deslocamentos das verdades).

Para atender aos saberes da ciência, devo assumir verdades que não necessariamente são consistentes com as verdades do grupo estudado. Nesse sentido, se a verdade é uma produção, se cada sociedade tem seu regime de verdade, ou sua política da verdade, isso porque a verdade não existe fora do poder ou sem ele (FOUCAULT, 1979), como vou falar em nome de uma verdade científica que não estava em pauta no contexto observado? Como vou conseguir compreender os sujeitos observados por meio de critérios ardis que não permeavam aquele contexto e, talvez por causa disso, não se enquadravam à eles?

Paula (2013) fornece alguma luz ao sustentar que no âmbito das Ciências Sociais, e mais detidamente dos Estudos Organizacionais, independentemente da abordagem sociológica utilizada, não é possível esgotar todo o conhecimento de um contexto social, senão apenas parte dele. Nesse sentido, assumo minha incapacidade de ver toda a verdade. Portanto utilizo a perspectiva da **incompletude cognitiva** de Paula (2013) como base deste trabalho.

O principal resultado disso em termos de delineamentos para esta tese é a necessidade de termos que suportar as contradições e entender o caráter parcial de cada uma das estruturas de realidade aqui descritas. Minha assunção da incapacidade de esgotar a verdade exige, a mim especificamente, furtar-me as verdades científicas: não utilizo qualquer

base de explicação que intente definir e classificar os sujeitos, especialmente aquelas que exigem critérios para colocá-los e compará-los em uma média geral. Também não possuo qualquer compromisso com a falsificação da teoria, o que significa que não vou me ater ao estabelecimento de critérios objetivos, externos, replicáveis, gerais, comuns e neutros para a análise do poder.

Tenho falado sobre sujeito, identidade e realidade objetivada. Isso exige compreender como o sujeito apreende e constrói seu mundo de maneira objetivada. Para tanto, nesta tese vou me valer de uma concepção de imaginário para nos fornecer uma perspectiva sobre como o sujeito constrói sua realidade cotidiana.

Imaginário e imaginação são coisas completamente distintas. Esta se liga à fantasia, em que o improvável e o absurdo pode vigorar; além disso, as chances de concretização da imaginação são consideradas baixas, fazendo dela um movimento de realização relativamente livre de impossíveis. Já o imaginário é objetivo, ou objetivado, portanto consiste na própria realidade do sujeito.

O imaginário e a imaginação, por princípio, são indefiníveis, isto é, nenhuma explicação racional por muito densa ou extensa que se pretenda poderá exaurir todas as possibilidades de conceber e existir o imaginário. O imaginário sempre deverá ser descrito pelos seus efeitos, pois nunca poderá ser explicado por meio de definições conclusivas. (RUIZ, 2004, p. 30)

Com base em Rouanet (1978), Castoriadis (1982) e Ruiz (2004), eu resumiria o imaginário em um processo de objetivação da realidade, em que o sujeito se vale de argumentos simbólicos para elaborar justificações que realizam imagetivamente seu mundo. Objetivar a realidade seria uma ação em que imaginação e racionalidade se fundariam de maneira que uma representaria a outra; de modo que o simbólico se transportaria para a racionalidade do sujeito (CASTORIADIS, 1982) e constituiria o que é (in)dispensável para o sujeito pensar e agir.

Cada sociedade elaboraria um conjunto significativo, uma ordem no mundo, um universo que comportaria a coletividade sob uma experiência humana disponível. Cada conjunto significativo tratar-se-ia de regimes de verdades (FOUCAULT, 1979) ou de "cosmovisões" (RUIZ, 2004), conjuntos de totalidades que comporiam a vida cotidiana social, dentro dos quais os sujeitos formariam suas totalidades parciais. Castoriadis (1982, p. 157) afirma que são totalidades "cuja justificação relativamente ao núcleo funcional é cada vez mais imediata, e finalmente nula". Isso significa que a realidade se estruturaria através de autojustificativas embasadas em argumentos significantes e simbólicos que tendem a perpetuar um núcleo funcional.

Tomemos um exemplo de uma tribo indígena, relatado por Guerreiro Junior (2012, p. 109):

O falecido xamã de Aiha contava que era criança na época do sarampo, e viu quase toda a sua família morrer, tendo ficado órfão, foi criado junto com uma irmã por sua tia materna. Não dava tempo de abrir covas para enterrar todos os mortos, e foi preciso cavar dois grandes buracos ao lado da aldeia (um para homens e outro para mulheres e crianças), próximos ao rio, onde os corpos dos mortos eram jogados dia e noite. Mães adormeciam com seus filhos e nunca mais acordavam, e os brancos também começaram a morrer (segundo o xamã, apenas dois funcionários da Expedição sobreviveram). Os brancos da região dizem até hoje que a principal causa da mortalidade indígena se deu porque estes, ao se sentirem com febre, iam para o rio refrescar o corpo, o que "empurra o sarampo para dentro" e,

aí sim, o torna letal. No final daquele ano, o saldo era terrível: a população fora reduzida pela metade e a situação só foi se estabilizar nos anos 60, feito que os Kalapalo atribuem a Orlando Vilas Boas. Não pela implantação do atendimento à saúde na região, mas porque ele teria convencido muitos feiticeiros a “se aposentar”, verdadeira causa da redução da mortalidade.

Para os Kalapalo era real que o fim das mortes fora consequente da “aposentadoria” dos feiticeiros, e não do combate à uma epidemia. Eles simplesmente não conseguiam assimilar, apreender ou compreender outra concepção, senão aquela que lhes era real. Esse movimento pode ser explicado pelo seu acervo de conhecimento sobre o que era o mundo, que não contemplava o sarampo, uma epidemia ou ações para manutenção da saúde – no âmbito da significação essas coisas simplesmente não existiam, eram surreais; tratavam-se de fantasias de uma imaginação em alucinação, assim como o trabalho de feiticeiros por vezes pode parecer para nossa sociedade. Não sabiam o que era essa doença, sequer sabiam que a tinham; nem sequer contemplavam sua possibilidade de existência. Suas verdades não levavam a perspectivas além de que feiticeiros, por vingança ou maldade, estavam fazendo trabalhos mágicos (por eles chamados de “rojão”) para matar (entende-se dizimar) sua tribo. O imaginário erguia-lhes o real de que as mortes eram devidas aos feiticeiros. Nada mais era-lhes real, essa a “aposentadoria” era-lhes uma facticidade compulsória.

O imaginário tange ao modo criativo do sentido que damos ao mundo.

O imaginário corresponde ao aspecto insondável do ser humano, em que se produz, além de todos os condicionamentos psíquicos e sociais, o elemento criativo; ele constitui o sem-fundo inescrutável da pessoa humana, que possibilita a imaginação e também a racionalidade como dimensões próprias do ser humano. A imaginação e a racionalidade são criações do imaginário, e ambas coexistem necessariamente, co-referidas na dimensão simbólica inerente ao ser humano. [...] O imaginário é pura potencialidade de renovar o sentido do já existente. Porém essa criação de sentidos só pode expressar-se por meio do logos. Só a lógica permite especificar as potencialidades criadoras do imaginário. (RUIZ, 2004, p. 15)

Implicamo-nos de modo criativo nos sentidos que damos para as coisas e nas práticas através das quais nos inserimos no mundo. Mundanizamos-nos ao recriar o mundo como algo nosso, e o mundo adquire sentido na medida em que não permanece como algo determinado por uma racionalidade natural. Essa mundanização, que aconteceria por intermédio de sentimentos humanos, implica na impregnação de sentidos simbólicos e imagéticos sobre os elementos e as coisas que fornecem materialidade ao mundo. Nesse processo de construção semiótica do mundo, de dotar de significados os elementos que dão materialidade ao mundo, até o ponto de objetivar o mundo, racionalidade pura e imaginação são colocadas em relações de refração, cujo um dos resultados é fazer da razão um modo de pôr em imagens o sentido lógico do mundo. Esse processo de criação, ou melhor, de inteligibilidade do mundo, repousa no modo lógico de interpretar o mundo, produzindo uma criação significativa de tudo que tocamos – eis aí o berço da relatividade das nossas verdades.

A força criadora do imaginário existe sob a forma de determinações concretas – por isso dizer que é objetivado. Isso porque está localizado em tramas socio-históricas, e por causa disso se curva para significações sociais (instituições, leis, valores, normas, costumes, meios de produção, formas de propriedade, estruturas, relacionamentos, ethos cultural e social etc.). O conjunto das significações sociais integrado forma intervalos de possibilidades de significados e

parâmetros de existência para os argumentos que embasam as justificações – portanto, forma redes de sentidos. Cada significação social adquire seu sentido no contexto de outras significações, todas e cada uma delas se conectam numa trama maior, constituindo, desse modo, a identidade de uma determinada sociedade, e em decorrência disso de uma pessoa.

Como me é de praxe, recorro a ilustrações. (1) Observei que quando o CEO anunciava que ia viajar, ou que por algum motivo não iria à empresa em determinada data, alguns sujeitos concorriam para estacionar na vaga do CEO. Eles chegavam mais cedo do que o usual, e deixavam de estacionar nas suas vagas (que eram especificadas) para estacionar no lugar reservado ao CEO. Eles chegavam a agressões e discussões verbais; além disso, olhares, resmungos, gestos, enfim, toda uma postura corporal indicava um embate para ocupação da posição.

(2) O gerente de TI era o responsável pelo funcionamento do servidor central de informática da empresa (o que inclui as filiais). Ele tinha como prática cotidiana desconectar cabos no servidor do sistema de informática da empresa ou trocar senhas de usuários. Com isso, ele produzia problemas na internet, nas impressoras e no sistema de informática inteiro da empresa (isso impedia de funcionar do cadastro de chegada de matéria prima na portaria da empresa à emissão de nota fiscal do produto vendido, passando pelo sistema de controle de custos). Esse movimento era reconhecido pelos diretores e pelos demais funcionários do escritório, os quais afirmavam, nas palavras da gerente de gestão de pessoas: “ele pensa que todos dependem dele para trabalhar”.

Assim funciona o imaginário: começa por um desejo:⁶⁷ nesses casos, o desejo de ter condição de possibilidade de poder. O deslocamento entre o desejo de ter essa condição e a realidade de não tê-la gera um sentimento de “vazio”; um vazio existencial ou um “sem fundo” humano (RUIZ, 2004). Esse vazio causa dor, instabilidade, angústia, desarmonia e desequilíbrio; revela um ser incompleto, um ser fraturado aparentemente de forma irreversível. Diante desses sentimentos, a tendência é estabelecer formas simbólicas de aproximar o desejo da realidade, o que imgeticamente diminui a sensação de vazio. No primeiro exemplo, existia o significado de **lugar do carro do poderoso**, comum naquela sociedade delimitada pela organização. Ou seja, simbolicamente quem estacionava lá seria poderoso. Logo, no âmbito da significação desses sujeitos, racionalizações no sentido de se **eu estaciono lá, logo eu sou poderoso**, e também o signo **ocupação do lugar do CEO** serviam como argumento para objetivação da realidade de “poderoso” (desejo expresso por eles). O ato de estacionar na vaga do CEO era, portanto, um argumento simbólico utilizado por alguns sujeitos para objetivarem a realidade de possuírem condições de exercer poder. O simples ato de estacionar na vaga sinalizava-lhes ocuparem uma posição de poder; e este sinal era o suficiente para se convencerem,

⁶⁷ Sobre o desejo, Ruiz (2004) afirma que “o desejo nos lança à procura da harmonia perdida. Tudo o que tocamos fica marcado pelo desejo” (p. 58). O desejo buscaria o prazer: “o ser humano tenta sua integração com o mundo por meio das experiências de gratificação e prazer. Procura, de forma insistente e compulsiva, o princípio do prazer como experiência que o religa de modo gratificante ao mundo.” (p. 62) “Procura com desesperação o prazer como meio para diminuir essa dolorosa fratura. O prazer permite-lhe experimentar um transitório sentimento de felicidade que por meio da satisfação de necessidades reaviva nele a experiência de unidade com o mundo” (p. 63).

imaginariamente, de que poderiam exercer poder. Desta maneira, semioticamente reduzem a distância entre desejo e poder. Está, pois, constituído um imaginário de poder.

A construção de imaginários acontece por meio das justificações simbólicas da realidade. O indivíduo, durante o processo imagético, utiliza argumentos semióticos para construir concepções e sentidos de mundo – argumentos estes, na maioria das vezes, provenientes daquele rol de elementos e daquele conjunto significativo. O fato de vários funcionários, incluindo os diretores, procurarem o gerente de TI servia-lhe de argumento simbólico de que “sem ele a empresa não funciona”, e de que “eu sou o responsável pelo funcionamento disso tudo aqui; essa empresa estaria perdida sem mim” (verbalizações desse sujeito). A suposta submissão dos demais à sua posição servia-lhe de argumento para justificar a objetivação de ele ser elemento importante; e essa importância, por sua vez, servia de argumento simbólico para o significado de ter possibilidade de poder.

Assim, eles conseguiam objetivar realidades (ou seja, produzir imaginários) que lhes contemplavam como “detentores de poder”. Era-lhes real, como facticidade compulsória; embora, às vezes, pudessem empenhar-se em dúvida a respeito dessa realidade, a dúvida era suspensa na rotineriedade das justificações simbólicas.

A produção de realidade acontece via imaginário, então neste está a positividade do poder. Considero que a vida cotidiana é assimilada pelo sujeito por meio do imaginário, um processo em que o “eu” recria os objetos da realidade transformando-os em elementos carregados de significados subjetivos – o sujeito tanto se vê imaginariamente como também enxerga o mundo dessa maneira. A objetivação da realidade consiste no movimento imagético de racionalização, logo, compreensão, da realidade, no sentido de realizá-la dentro daquilo que é indispensável como pensar e agir, como ser. A ação de objetivar a realidade consiste no uso de símbolos e de conteúdos semióticos que constituem o rol de possibilidades de ordenação da realidade. O resultado da objetivação é a significação da vida cotidiana; isto é, a apreensão de sentidos pelo sujeito para composição da sua existência no mundo, sentidos estes imanes do rol de padrões, regras, símbolos, institucionalizações e legitimações externas ao sujeito. A escolha de alguns desses elementos como sendo os elementos de embasamento da sua realidade o qualificam enquanto sujeito, objetivam-no nessa mesma realidade.

Esse rol tange à elaboração de um conjunto significativo de ordem no mundo feita pela “sociedade” (leia-se poder). A partir desse conjunto, tendo-o como referência de estruturação de mundo, é construído em cada sociedade um universo que comporta a coletividade sob uma experiência humana disponível. Acontece que, dentro dos inúmeros objetos possíveis para compor uma realidade, a objetivação acontecerá dentro daqueles apontados pelo poder como possíveis. O mesmo se dá com os sentidos socialmente permitidos e com os símbolos e conteúdos semióticos. O rol de elementos e o conjunto significativo que permitem ao sujeito objetivar seu mundo são apontados pelo poder, e dentro deles e a partir daquilo que os constitui o sujeito objetiva sua realidade. Daí se afirmar que o poder constitui racionalizações de mundo; direciona suas compreensões; induz formas de pensar e agir. É o poder que tem a capacidade

de dizer qual o conjunto será significante, e o reconhecimento social desse poder atribui o significado de significante para um dado conjunto. Daí se pode dizer que o poder coloca em questão sínteses acabadas de ordens de mundos; que, embora subjetivamente significada, a objetivação da realidade acontece segundo agrupamentos de formas e de forças que têm no poder sua validade reconhecida como permissividade e, portanto, possibilidade para o real. O real se ergue segundo os direcionamentos finitos do poder, que acabam sendo percebidos como um conjunto finito de regras que autoriza um conjunto finito de desempenhos em termos de objetivação. O campo da prática cotidiana, portanto, tange ao conjunto de possibilidades de sequências de ação que são mais ou menos formuladas pelo poder (nunca completamente em um poder que não assume o teor de tirania). Assim, elas podem ser inumeráveis e ultrapassarem toda capacidade de registro, de memória ou de leitura, já que são subjetivas. Tratam-se sempre de um conjunto finito de possibilidades delimitadas pelo poder. E por isso o poder produz identidades e sujeitos.

Falar em ato de fé significa, no âmbito do comportamento do sujeito docilizado, a crença na verdade da verdade; significa que a verdade não é percebida pelo sujeito como delimitação de possibilidades de construção de realidade, típica do produzir realidade. Gosto do termo **ato de fé** porque ele indica que a existência ou não de alguma coisa depende da crença nessa alguma coisa. Logo, a crença na verdade produzida pelo poder tem como consequência a produção de realidade embasadas nessa verdade (lembremo-nos do ritual de verdade outro discutido).

Isso não implica, pois, em apoderar da consciência do sujeito. Não devemos ter por hipótese que a consciência seja um objeto a ser tomado ou modelado. Ao contrário disso, devemos considerar que o processo de conscientização, a autoconsciência sobre a realidade, é livre, e permite ao sujeito não sujeitar-se ao poder. Portanto, assim como considerava Foucault (1979), na realidade produzida pelo poder aquilo que se forma na base dos sujeitos não são ideologias: é muito menos e muito mais do que isso. O poder compõe o lugar onde o indivíduo vai buscar argumentos simbólicos para justificação da sua realidade. O poder atua sobre a justificação e, logo, sobre a objetivação da realidade do sujeito. Está, assim, na constituição do próprio sujeito ao atravessar e refratar suas objetivações. Está na consciência que o sujeito tem de si porque essa consciência é argumentada e justificada por verdades; verdades estas postas como verdades pelo poder. Por isso, e também por causa, é mais do que ideologia, é um ato de fé! E é menos do que ideologia quando se naturaliza.

Considero que a tecnologia do poder não está destinada à localização, aceleração e amadurecimento das verdades; também não é a da reafirmação do poder pelo próprio poder. **“É pleno se o considerarmos [o poder] como um conjunto de regras, de estratégias, de procedimentos, de cálculos, de articulações que permitem obter ritualmente a produção do acontecimento ‘verdade’”** (FOUCAULT, 1979, p. 115. Meus grifos), afinal o poder possui eficácia produtiva, uma riqueza estratégica, uma positividade. Isso significa que o poder produz; produz o real, produz domínios de objeto, produz rituais de verdade, produz sujeitos. Isso porque a tecnologia do poder se empenha na

função que atravessa os bloqueios do sujeito, que o separa da crença na verdade. Ela foca a diminuição das distâncias da fé na verdade, a qual deve esperá-lo em qualquer lugar que baixe sua guarda, e em qualquer momento.

Para uma análise em termos de poder, vou considerar três **precauções metodológicas** sugeridas por Foucault.

Em primeiro lugar: não se trata de analisar as formas regulamentares e legítimas do poder em seu centro, no que possam ser seus mecanismos gerais e seus efeitos constantes. Trata-se, ao contrário, de captar o poder em suas extremidades, em suas últimas ramificações, lá onde ele se torna capilar; **captar o poder nas suas formas e instituições mais regionais e locais**, principalmente no ponto em que, ultrapassando as regras de direito que o organizam e delimitam, **ele se prolonga, penetra em instituições, corporifica-se em técnicas e se mune de instrumentos de intervenção material**, eventualmente violento. [...] Em outras palavras, captar o poder na extremidade cada vez menos jurídica de seu exercício. (FOUCAULT 1978, p. 182. Meus grifos)

Os termos **poder em suas extremidades, últimas ramificações, lá onde se torna capilar e mais regionais e locais** sugerem que a compreensão dos efeitos dos dispositivos de poder exige olhar para onde a realidade é produzida: no sujeito sobre o qual o poder, manifesto em seus dispositivos, é aplicado, afinal é no sujeito que a realidade se torna uma existência, pois ele é o único capaz de objetivá-la. Essa precaução nos orienta, pois, a contemplar o sujeito; a mirar nos sentidos dados por eles aos discursos, instituições, organizações arquitetônicas, decisões regulamentares, leis, medidas administrativas, enunciados científicos, proposições filosóficas, proposições morais etc. que o conjunto decididamente heterogêneo do poder engloba. Mais especificamente, nos sugere buscar nas relações de causa e ação entre esse conjunto e a produção de docilidade os dispositivos de poder (FOUCAULT, 2008a).

Conforme afirma Foucault (1979), o dispositivo tem uma função estratégica dominante, e define-se por uma estrutura de elementos heterogêneos, assim como também por um certo tipo de gênese.

O dispositivo se constitui como tal e continua sendo dispositivo na medida em que engloba um duplo processo: por um lado, processo de sobredeterminação funcional, pois cada efeito, positivo ou negativo, desejado ou não, estabelece uma relação de ressonância ou de contradição com os outros, e exige uma rearticulação, um reajustamento dos elementos heterogêneos que surgem dispersamente; pro outro lado, processo de perpétuo preenchimento estratégico. (FOUCAULT, 1979, p. 245)

O dispositivo trata-se de um elemento de manipulação de forças para desenvolvê-las em determinada direção – seja para bloqueá-las, para estabilizá-las, utilizá-las etc. – de modo a rearticular e reajustar o elemento heterogêneo aos sentidos mirados pelo sujeito de poder. “É isto, o dispositivo: estratégias de relações de força sustentando tipos de saber e sendo sustentadas por eles” (FOUCAULT, 1979, p.246) que miram o alcance de objetivos específicos.

Para fins ilustrativos vale citar alguns dispositivos: além do dispositivo **qualidade do produto**, existia o dispositivo **prazo para pagamento** nas relações com os clientes. Nas relações com fornecedores, **pagamento antecipado** e **assessoria na gestão** eram os dispositivos talvez mais explícitos. Já na sociedade em geral, as **propagandas na Rede Globo** e a utilização de **protagonistas das novelas “das nove”** eram dispositivos relacionais. **Plano de saúde, ginástica laboral, qualidade da alimentação, salários e punições** são exemplos de dispositivos utilizados com os funcionários. Com “outras empresas”, a **imagem** significada pela beleza estética e pelos índices de eficiência era um dispositivo utilizado para manipulação simbólica e excitação de comportamentos. Em relação aos

proprietários, o **produto que servia de matéria-prima** à empresa siderúrgica é um exemplo de dispositivo, assim como as **retiradas de dinheiro de Noah**. Quanto às relações com sujeitos “chave”, exemplos de dispositivos seriam: **plano de saúde** para Alice Hunt; **participação em feiras** para August; e **custeio do automóvel**, no caso de Manuel de Oliveira – para esses sujeitos, os dispositivos geralmente estavam ligados a coisas por eles verbalmente explícitas enquanto **querer**, que no fundo revela alguma ambição do sujeito. As possibilidades são incontáveis.

Devo deixar verbalmente explícito que quando falo que o poder objetiva, produz ou constrói alguma coisa, quero dizer que ele induz sujeitos a objetivarem, produzirem e construírem simbólica e imagetivamente a realidade. É preciso aqui explicitar que não pretendo deificar o poder. Embora muitas vezes eu utilize enunciações que dão ao poder a capacidade de ação, tenho por entendimento que essa capacidade está no agente que produz ação e com ela obtém efeitos que podem ser considerados resultados de relações de poder. Ou seja, quanto me refiro a, por exemplo, que o poder produz, quero exprimir que os agentes de poder, os quais objetivam o poder, é que produzem. E que essa produção é fruto do estabelecimento de relações, sem as quais não haveria produção de efeitos – tão logo, não existiria poder.

Nesse sentido, é possível falar de poder somente depois de uma análise sobre o acontecido.

Mirar ou focar o sujeito significa apreender o efeito **dominação** a partir de onde esse efeito está investido, e não a partir de onde ele foi empreendido. Onde ele está investido é onde ele se faz presente por meio de adaptações regionais e locais, e isso não possui o menor compromisso necessário com algum possível cálculo de investimento geral. Não possuir esse compromisso não nos permite deduzir que seus efeitos de docilidade e dominação sejam falhos. Talvez exatamente na possibilidade de descolamento de sentidos entre investimento original e o que está regionalmente investido esteja a importância de se preocupar com o efeito local, pois é no formato deste último que podem ser encontradas causas das ações de abdicar-se de si próprio a favor de um conjunto de forças simbólicas.

Com inspirações em Foucault (2008), devemos considerar que os sentidos do poder onde são depositados e superpostos tornam-se inteiramente diferentes do lugar de onde foram emanados.

Contemplar o sujeito significa concebê-lo a partir da sua relação com a realidade mundana e objetiva, o que se torna plausível através da apreensão da **coerência do pensar e do agir** em sua relação com o mundo. É necessário, pois, implicar-nos profundamente naquilo que o sujeito é e no por que o faz. É necessário, portanto, inserir-nos nos seus modos de agir (comportamentos) mais ou menos rotinizados, que são constituídos por formas de atividades corporais e atividades mentais, ou seja, na sua prática (RECKWITZ, 2002).⁶⁸ Isso requer não traçar uma identidade desse sujeito, ou sequer discuti-la. Não desejo conceber o sujeito por meio de análises psicológicas ou psicanalíticas. Pretendo

⁶⁸ Em sua etnografia Saraiva (2009) discute a dificuldade de definir o que é uma prática, conduzindo o seu entendimento para modos de agir e hábitos – assim como esse autor, entendo essa dificuldade diante da amplitude de possibilidades existentes (BOURDIEU, 1977; GIDDENS, 1979; FOUCAULT, 1982; CERTEAU, 1998; HENDRY, 2000; WHITTINGTON, 2002; JARZABKOWSKI, 2005). Para Jarzabkowski (2007) práticas são implicadas por alguma intencionalidade e, pois, explicadas pelo desejo. Isso não nos permite supor que se tratam de movimentos necessariamente conscientes, tampouco necessariamente inconscientes.

compreender como ele imagetivamente **constrói** aquilo que por ele mesmo é considerado como sendo a realidade e o mundo – daí a escolha do imaginário e até mesmo de Foucault⁶⁹ como lugares de orientação.

Devemos nos recordar de que o sujeito pode ser o efeito último do poder; isto é, que o poder interfere na produção de um sujeito “idêntico a si mesmo”, com consciência de si. Afinal, é a partir dos intervalos de possibilidade disponibilizados pelo poder que o sujeito muitas vezes se ergue enquanto ser.

A consciência de si, por sua vez, “é desejo em geral”, já dizia Enriquez (1974, p. 57). Nesse sentido, ao estatuto ontológico que tenho traçado devo acrescentar que considero que o sujeito um Ser desejante (ROGERS, 1977; 1983; ROUANET, 1978; FOUCAULT, 2002; RUIZ, 2004). Isso significa que o desejo marca aquilo que é significativo para nós, que nossa prática é por ele embasada, e que projetamos a insatisfação e o desejo sobre tudo o que entra em contato conosco.

A segunda precaução de Foucault subsidia essa discussão:

Segunda precaução metodológica: não analisar o poder no plano da intenção ou da decisão, não tentar abordá-lo pelo lado interno, **não formular a pergunta sem resposta: "quem tem o poder e o que pretende, ou o que procura aquele que tem o poder?"**; mas **estudar o poder onde sua intenção - se é que há uma intenção - está completamente investida em práticas reais e efetivas**; estudar o poder em sua face externa, onde ele se relaciona direta e imediatamente com aquilo que podemos chamar provisoriamente de seu objeto, seu alvo ou campo de aplicação, quer dizer, onde ele se implanta e produz efeitos reais. Portanto, não perguntar porque alguns querem dominar, o que procuram e qual é sua estratégia global, mas **como funcionam as coisas ao nível do processo de sujeição ou dos processos contínuos e ininterruptos que sujeitam os corpos, dirigem os gestos, regem os comportamentos etc.** em outras palavras, ao invés de perguntar como o soberano aparece no topo, **tentar saber como foram constituídos, pouco a pouco, progressivamente, realmente e materialmente os súditos**, a partir da multiplicidade dos corpos, das forças, das energias, das matérias, dos desejos dos pensamentos etc. (FOUCAULT, 1978, p. 183. Grifo meu)

Foucault chama a atenção para a possibilidade de que os efeitos do poder não necessariamente resultem da escolha ou da decisão de um sujeito. A lógica pode ser perfeitamente clara, as miras decifráveis e, contudo, pode ninguém tê-las concebido e poucos ou ninguém explicitamente tê-las formulado. Daí se considerar que o poder não é algo necessariamente consciente. Ele é assimilado segundo um tipo de anonimato, cujos delineamentos não são necessária e universalmente aceitos ou válidos, e são sempre inscritos em campos de ação determinados.

Ao mesmo tempo, não podemos nos render à perspectiva de que o poder surja como passe de mágica, como se emergisse do vazio. Não se trata de um *a priori* que pululou da retaguarda e dos confins dos acontecimentos para salvar uma realidade e, então, mudar todo o rumo das coisas. Devemos ter em conta o “caráter implícito das grandes estratégias anônimas, quase mudas, que coordenam táticas loquazes, cujos ‘inventores’ ou responsáveis quase nunca são hipócritas.” (FOUCAULT, 1988, p. 103) Para a análise, isso significa que podemos até não ter consciência de onde

⁶⁹ Digo “até mesmo” porque este é acusado de “matar o sujeito”. Portanto, falar em **focar o sujeito** utilizando Foucault como base da discussão teórica pode soar para alguns críticos um sério problema epistemológico. Contudo, o poder compreende a assimilação das estruturas pelo próprio sujeito, não existindo, pois, sem este. Portanto, é impossível pensarmos em poder sem tocarmos na questão dos sujeitos. Além disso, compreendo que quando Foucault faz sérias críticas ao sujeito ele está se referindo ao sujeito iluminista, tal como prega o padrão discursivo da nossa filosofia. Isso significa que não é uma crítica ao sujeito em si, mas sim àquele regime de verdade sobre o que é o sujeito produzido pelo pensamento iluminista.

vieram as forças do poder, podemos até não ser capazes de encontrá-las, mas isso não nos permite desconsiderar que elas tenham surgido por meio de relações sociais entre os sujeitos que integravam e um dia integraram aquele contexto social.

Para esse autor, o poder não se exerce sem uma série de miras e objetivos. Nesse sentido, entendo que a precaução de “não analisar o plano da intenção” não pretende excluir a possibilidade da existência da intenção. Um argumento a favor disso é que a intenção é inerente ao sujeito, e ao ter que buscar no sujeito o entendimento do poder, não consigo deslocar a intenção para daí empreender análises.

Em Foucault (1979, p. 255), ele afirma que “quando falo de estratégia, levo o termo a sério: para que uma determinada relação de forças possa não somente se manter mas se acentuar, se estabilizar e ganhar terreno, é necessário que haja uma manobra” (FOUCAULT, 1979, p. 255). A perspectiva de exigência de uma **manobra** enseja implicitamente subentendido uma intenção, isto é, uma mira e um objetivo. Entendo, com isso, que ao frisar a necessidade de não repousar sobre a intenção, o autor sugere uma mudança de foco da intenção para o funcionamento do poder ao longo da prática cotidiana, e que manter o foco na intenção provavelmente dificultaria a compreensão sobre o poder, já que a compreensão sobre o poder, conforme nos permite deduzir a primeira precaução, exigiria apreensão da forma como o poder se exerce e atua. O perigo de pairar na busca pela intenção por detrás do poder seria conduzir a análise sobre o poder para mero cálculo utilitário, e assim nada compreender por estarmos (pré)ocupados com a busca de efeitos relativos à causa **intenção**. Devemos evitar a análise pela intenção porque daí corremos o risco de regredirmos ao cálculo utilitário, e nada compreender porque estaremos pré-ocupados com a busca de efeitos relativos à causa intenção. Se de fato são inteligíveis não é porque sejam efeito, em termos de causalidade, de uma outra instância que as explique.

Além disso, devo ponderar que a intenção não necessariamente está em pauta. Não necessariamente ela existirá para o nível da consciência. Não necessariamente ela será alcançada. E não necessariamente existe controle sobre seu alcance. Estamos tratando com sujeitos, o que significa que, diante das subjetividades, as possibilidades, se não forem infinitas, pelo menos têm sua finitude inalcançável para nós.

E justamente por estarmos tratando de sujeitos não podemos negligenciar o desejo – daí a intenção não ter a ver com o desejo. O desejo procura de forma insistente e compulsiva o princípio de prazer como experiência que gera gratificação,⁷⁰ procura com desespero o prazer como meio de diminuir o doloroso vazio (RUIZ, 2004). O desejo nos impele, pois, à busca pelo preenchimento do vazio existencial (SANTOS, 2011a). O desejo humano é aberto. É permanente, mas não está definido, não estabelece o que devemos desejar. O desejo é uma tensão antropológica e também uma construção de sentido (ROUANET, 1978).

⁷⁰ Para Castoriadis (1982), a integração do sujeito com o mundo acontece principalmente pela dor, pelo medo, pela gratificação e pelo prazer. O prazer, elevado pela gratificação, e antinomia do medo e da dor, permite experimentar um transitório e efêmero sentimento de felicidade, que por meio da satisfação de necessidades reaviva a experiência de unidade com o mundo.

O poder tende a **fechar** o desejo humano. Digo isso porque o poder disponibiliza o rol de elementos possíveis e os intervalos de possibilidades para realização da realidade. Isso significa que disponibiliza um espectro dentro do qual o desejo deveria se enquadrar para embasar uma prática que seja coerente com os intervalos de possibilidade, sob pena de punição e retaliação pelo poder.

No entanto, como o desejo subjetivo possui infinitas possibilidades, ele não necessariamente obedece ao espectro do poder. E quanto maior for sua distorção em relação a esse espectro, maior tende a ser o conflito e o paradoxo sentido pelo sujeito (maior tende a ser pois, sua sensação de vazio). Essa sensação também é sentida quando o espectro do poder induz o sujeito a desejar algo que se distancia daquilo que é seu desejo mais íntimo (o desejo que não se embasa estritamente nos parâmetros sociais – leia-se intervalos de possibilidades do poder). Quanto maior a distância entre desejo do sujeito e desejo mais íntimo, ou entre desejo do sujeito e espectro de desejos do poder, maior tende a ser a sensação de frustração e de vazio existencial. Tanto mais forem próximos, menor será a instabilidade provocada no sujeito em virtude do deslocamento de sentidos. O principal indicador para avaliar os sentidos a serem seguidos quando no distanciamento entre um e o outro é o prazer (o que inclui a evasão ao medo), que mediará os ganhos entre atendimento do desejo e retaliação do poder à transgressão da realidade intervalar. Nesse ínterim, por sempre recorrer ao desejo, na impossibilidade de satisfação plena deste, o sujeito pode objetivar os parâmetros de realidade de poder de forma a simbólica e imageticamente aproximar seus desejos a esses parâmetros, fazendo do espectro de desejos do poder seu próprio espectro de desejo. É importante estar ciente de que esses movimentos não são necessariamente conscientes, assim como também não são necessariamente inconscientes.

Pode-se concluir, porquanto, que toda construção só deixa ver ou existir simbólica ou imageticamente aquilo que quer ou deseja. É o imaginário que nos permite constituir as pontes de sentido entre consciência e mundo, entre desejo e realidade (ROUANET, 1978; CASTORIADIS, 1982; RUIZ, 2004).

A abordagem do imaginário requer abrir mão de uma teoria que prima pelo visível imediato, explicativo e unificador, que se esgota em si mesma, como se mais nada tivesse a expor. Ela demanda deixar de lado a realidade que remete a mais nada do que aquilo que foi expresso, como se cada um fosse definido totalmente por aquilo que diz e faz, para encontrar o não dito, o não formalizado, o não explícito, o não consciente, para encontrar o sujeito e seu desejo (elemento de construção **da** realidade, mecanismo de produção de coerência entre formas de pensar e agir, fator de relação entre a realidade mundana e a realidade objetiva). Nesse sentido, o resultado do poder não era a satisfação em si, senão a docilidade por detrás da satisfação. E o resultado da docilidade era a positividade do poder.

Esse é um assunto delicado e demasiadamente complexo, pois “esta relação entre o desejo, o poder e o interesse é ainda pouco conhecida” (FOUCAULT, 1979, p. 77). Na obra de Foucault pode ser notado todo um lastro sobre desejo. Esse autor não se propõe a discutir detidamente esse tema, mas, assim como o poder, o desejo era um dos mecanismos

por ele identificados para explicações do contexto em suas análises sociais. Foucault tem traços de influências das obras de Freud.

Como é possível que pessoas que não têm muito interesse nele sigam o poder, se liguem estritamente a ele, mendiguem uma parte dele? É que talvez em termos de investimentos, tanto econômicos quanto inconscientes, **o interesse não seja a última palavra; há investimentos de desejo que explicam que se possa desejar**, não contra seu interesse – visto que **o interesse é sempre uma decorrência e se encontra onde o desejo o coloca** – mas **desejar de uma forma mais profunda e mais difusa do que seu interesse**. É preciso ouvir a exclamação de Reich: não, as massas não foram enganadas, em determinado momento elas efetivamente desejaram o fascismo. **Há investimentos de desejos que modelam o poder e o difundem**, e que fazem com que o poder exista tanto no nível do tira quanto do primeiro ministro e que não haja diferença de natureza entre o poder que exerce um rei e o poder que exerce um ministro. É a natureza dos investimentos de desejo em relação a um corpo social que explica isso. (FOUCAULT, 1976, p. 76. Meus grifos)

Está aí expresso um duplo sentido de realização de desejos:⁷¹ (1) assim como as significações nos arredores da analogia com o Reich, há inferências linguísticas à produção de desejos nos sujeitos, no sentido de que fora construído por meio do poder; (2) no outro sentido, tal como demarcado pelo trecho “**Há investimento de desejo que modelam o poder e o difundem**”, a estrutura do poder aparece construída em função da satisfação ou atendimento do sujeito, no sentido de efetivação daquilo que ele deseja. O primeiro segue no sentido de “procurar fazer do seu desejo, de todo o seu desejo, um discurso. Maneiras de torná-lo moralmente aceitável e tecnicamente útil” (FOUCAULT, 1988, p. 27).

Obedecendo à incompletude cognitiva, deixamos de lado a perspectiva de mundo natural da razão para vivermos numa selva de símbolos, isto é, de práticas sociais essencialmente simbólicas (GEERTZ, 1998). Os símbolos e os signos fazem os significados serem continuamente produzidos e reproduzidos nos e pelos atores sociais (TEDLOCK; MANNHEIM, 1995). Ainda em obediência à incompletude cognitiva, interrompemos as compulsivas respostas às pulsões definidas pela nossa natureza para construir a realidade (o mundo) a partir do desejo permanente, desejo que não está definido em nós, que nos define por causa de nossa dócil abertura a o que desejar (daí desejamos isso e não aquilo). O desejo nesse caso se aproxima da apropriação de discursos do poder (FOUCAULT, 2008), portanto, seria um desejo existente a partir da assunção pelo indivíduo de verdades de mundo, que foram fabricadas como consequência de seus saberes.⁷²

O sexo, segundo a nova pastoral, não deve mais ser mencionado sem prudência; mas seus aspectos, suas correlações, seus efeitos devem ser seguidos até às mais finas ramificações. [...] uma dupla evolução tende a deslocar o momento mais importante do ato em si para a inquietação do desejo, tão difícil de perceber e formular. Opera-se sobre o desejo. **Determina-se e direciona-se o desejo**. (FOUCAULT, 1988, p. 25. Meus grifos)

Mas, no final das contas, também a pastoral cristã **procurava produzir efeitos específicos sobre o desejo**, pelo simples fato de colocá-lo integral e aplicadamente no discurso: efeitos de domínio e de desinteresse, sem dúvida, mas efeito de reconversão espiritual, de retorno a Deus, efeito físico de dores bem-aventuradas por sentir no seu corpo as ferroadas da tentação e o amor que lhe resiste. [...] E que se tenha esperado desse discurso, cuidadosamente analítico, efeitos múltiplos de deslocamento, de intensificação, de reorientação, de modificação sobre o próprio

⁷¹ Segundo o dicionário *Michaelis*, realizar significa: Tornar efetivo ou real; acontecer, efetuar-se, ocorrer; considerar como real. Realizar tange à manifestação do alcance, consecução e concretização de alguma coisa, geralmente um objetivo. Isso torna essa “coisa” real. Contudo, o que é real, o que é a verdade, o que é a realidade depende daquele que a objetiva – e o imaginário dá conta disso. O duplo sentido, portanto, é o de efetivação objetiva da “coisa”, de um lado, e, do outro lado, de sua significação imagética, que é estritamente subjetiva.

⁷² Esse desejo seria destoante do desejo “íntimo”, inato.

desejo. [...] Censura sobre o sexo? Pelo contrário, **constituiu-se uma aparelhagem para produzir discursos** sobre o sexo, cada vez mais discursos, susceptíveis de funcionar e de **serem efeito de sua própria economia. Construções de mundo sobre as coisas. Total orientação do sujeito:** orientação/construção de racionalidades; i.e., de formas de objetivação de mundo. (FOUCAULT, 1988, p. 29)

O desejo diz: "Eu não queria ser obrigado a entrar nessa ordem incerta do discurso; não queria ter nada que ver com ele naquilo que tem de peremptório e de decisivo; queria que ele estivesse muito próximo de mim como uma transparência calma, profunda, indefinidamente aberta, e que os outros respondessem à minha expectativa, e que as verdades, uma de cada vez, se erguessem; bastaria apenas deixar-me levar, nele e por ele, como um barco à deriva, feliz." E a instituição responde: "Tu não deves ter receio em começar; **estamos aqui para te fazer ver** que o discurso está na ordem das leis; que sempre vigiamos o seu aparecimento; que lhe concedemos um lugar, que o honra, mas que o desarma; e se ele tem algum poder, é de nós, e de nós apenas, que o recebe." (FOUCAULT, 2002, s/p)

Como o poder interpela diretamente sobre os saberes, logo, sobre as verdades, então esse sentido de realização de desejo sugere a fabricação de desejos coerentes com o poder para obtenção de docilidade. Nesse caso, a positividade se manifesta na construção subjetiva da realidade em um estágio anterior à efetivação de intenções ou ambições; encontra-se antes da satisfação, lá na objetivação, seu lugar de ordenação e composição do sujeito, sua eficácia está no processo de produção de imaginários, e não na produção de um imaginário satisfatório.

A positividade atua também tanto quanto mais satisfizer desejos e, por conseguinte, indivíduos. O desejo é um dos principais parâmetros para a objetivação da realidade, pois é em busca dele que realidades são objetivadas, e é mirando-os que imaginários são construídos. Logo, permitindo seu alcance a positividade atravessa sem ser sentida. Nesse sentido do realizar está a satisfação. Está o sentido de efetuação, ocorrência, alcance do desejo.

Por causa disso, devemos ter em conta que se na organização estudada existiu um campo de racionalidade em algum sentido determinado, se podemos afirmar que o corpo, a alma, a individualidade e a história de muitos dos funcionários, especialmente dos diretores, estavam direcionados em torno de alguns elementos e sentidos, se as verdades formaram identidades, foi porque houve consentimento, foi porque prazeres foram sentidos e desejos foram de alguma forma satisfeitos, porque a intensidade das coisas produziu especificações que atingiram o corpo e a alma dos diretores, e isso os direcionou por dentro, e então ampliou os efeitos do que queria alcançar. No princípio do consenso,⁷³ no eixo da coparticipação e da coautoria estaria o desejo.

O discurso verdadeiro, separado do desejo e liberto do poder pela necessidade da sua forma, não pode reconhecer a vontade de verdade que o atravessa; e a vontade de verdade que desde há muito se nos impôs é tal, que a própria verdade — que a vontade de verdade quer — mascara a vontade de verdade. (FOUCAULT, 2002, s/p)

Foucault traz densas imbricações sobre poder e desejo. Muitas delas, assim como insinuam os três volumes da *História da Sexualidade*, sugerem que nem o poder estaria liberto de realizar desejos, e nem o desejo estaria completamente livre do poder. De uma perspectiva etnográfica, eu diria que na sociedade estudada desejo e poder se imbricavam de forma que não haveria como dissociar um do outro.

⁷³ O consenso pode ser entendido como uma espécie de reconhecimento social. Está explicitado na recorrência de práticas, relações e posicionamentos cotidianos, e nos padrões de comportamentos dos sujeitos (o que inclui os padrões discursivos).

Nesse contexto de poder, desejos e organizações, Enriquez (1974) afirma que a organização é templo ao mesmo tempo de realização de desejo (tanto no sentido de produção quanto de satisfação) e de interdição de desejos (que não sejam convenientes ao poder, eu diria). Para esse autor, o lugar mais propício de desenvolvimento de ambições de soberania seria a organização, por esse motivo, esta se apresentaria como um lugar onde cada um iria investir a realização (no sentido de satisfação) de seus desejos.

A organização, enquanto conjunto estruturado e estabilizado, vai colocar cada um no desafio de provar sua existência e vai instaurar a gramática da luta pela vida. Neste sentido tudo será colocado para permitir a expressão do narcisismo individual e para dar a ilusão do ego sólido e não dividido. As estruturas, pela definição das funções a garantir e dos comportamentos a promover, vão permitir estabelecer elementos de identidade social (níveis de responsabilidade, cargo de trabalho) que definirão a forma em que cada um poderá pôr-se em jogo. Estes elementos de identidade circunscreverão sob a ordem da etiqueta, de signo emblemático, isto é, da permanência protetora, aquilo que os indivíduos deverão realizar e sob que modalidade. Representações coletivas (imagens) serão propostas ao conjunto dos membros para que eles se conformem a elas. Assim terão definidos aquilo que deve ser um quadro que tenha responsabilidade, um operário que tenha uma consciência profissional, um militante que possua um sentido de dever, um aluno sério. Estas imagens desempenham o papel de couraça externa que permite a coerência das condutas coletivas. Elas vão ter como função secundária coagir os indivíduos a se comportarem de maneira uniforme e sem surpresas, a terem um comportamento que não dê lugar a nenhuma interrogação, vinda dos outros ou de si mesmos. Os membros da organização acham-se assim não apenas presos a estruturas, mas ainda presos na armadilha de sua própria conduta. Cada um deve mostrar que sabe o que diz, o que faz e deve perseverar em suas ações. Ele não deve perder a pose, deve dar prova da manutenção de seus pensamentos. (ENRIQUEZ, 1974, p.66)

Entendo que as relações de poder produziam um sistema de significações que exprimiam de maneira disfarçada a satisfação de desejos; que, na verdade, cumpriam um papel de canalização alienante dos desejos individuais, limitando o indivíduo ao mero cumprimento de seu papel social.⁷⁴ Para Nietzsche (1997), isso se trata de relações de poder que instauram padrões comportamentais, estados psicológicos e uma noção de moralidade, o que posicionaria o imaginário social de logro como conceito político. Nesse sentido, o senhor do poder de uma organização seria aquele que, a partir da transformação de conceitos políticos, instaura conceitos e estados psicológicos que realizam, no sentido de produzi-los e de imgeticamente satisfazer seus desejos, sujeitos em torno de um “todo” social, isto é, realiza um consenso. O senhor do poder – principal agente de poder – na organização estudada era aquele que tinha em conta os diversos desejos dos diversos sujeitos que compunham aquele determinado contexto social e, a partir disso, construiu um imaginário social de logro (fantasia da unidade) e uma generalização de um discurso que tinha um outro (isto é, ele mesmo) como ponto de referência. Esse imaginário foi produzido por ensinamentos, conhecimentos, aprendizados, orientações, saberes, verdades, provenientes de lugares próprios, que possibilitavam uma suposta manifestação plena de sua subjetividade, ao mesmo tempo em que realizava desejos.

⁷⁴ "Podemos começar a falar de papéis quando esta espécie de tipificações ocorre no contexto de um acervo objetivado de conhecimentos comum a uma coletividade de atores. Os papéis são tipos de atores. Pode ver-se facilmente que a construção de tipologias dos papéis é um correlato necessário da institucionalização da conduta. As instituições incorporam-se às experiências dos indivíduos por meio de papéis. [...] As origens dos papéis encontram-se no mesmo processo fundamental de hábitos e objetivação que as origens das instituições. Logo que um estoque comum de conhecimento, contendo tipificações recíprocas de conduta, está em processo de formação aparecem os papéis, e esse processo, conforme vimos, é endêmico na interação social e precede a institucionalização propriamente dita. A questão de saber quais são os papéis que se institucionalizam é idêntica à questão de definir quais as áreas de conduta afetadas pela institucionalização, e pode ser respondida da mesma

Dentro da perspectiva de desejo e levando em consideração o processo etnográfico realizado, devo considerar que a organização se constituía como um espaço de trocas simbólicas: aos sujeitos trabalhadores era dada algum tipo de satisfação-prazer (muitas vezes proveniente da realização de desejos), e em troca disso esses sujeitos forneciam “à organização”⁷⁵ docilidade e submissão – a troca mais simples, de teor simbólico menos denso, de efeito simbólico mais efêmero, era a troca entre salário e obediência por pura autoridade. E, assim como discutiu Foucault (2011), atrás dessa abstração de troca estaria escondido um treinamento minucioso e concreto de forças úteis, acumulação e centralização de saberes, jogos de sinais para definição de pontos de apoio ao poder, fragmentação da totalidade do sujeito, realização de desejos, manutenção da ordem social, táticas e estratégias, embates de forças, construções imagéticas e simbólicas etc.

De fato havia nisso toda uma economia de prazer, satisfação e realização. E em nome disso, os diretores muitas vezes se prostravam dóceis em relação ao CEO, sobre a possibilidade (que eu chamaria de medo) de que o CEO pudesse lhes retirar a capacidade de produção (por algum motivo, essa capacidade era dada ao CEO, talvez por causa da sua posição nas relações de poder). Aí uma troca simbólica: os diretores doavam docilidade ao CEO, e este, por sua vez, fornecia-lhes toda uma econômica de prazer, satisfação e realização, dentre inúmeras outras coisas (tais como visibilidade social, custeio de gastos pessoais, festas, viagens etc.), baseada nesse caso na realização imagética da capacidade de produção e, por conseguinte, de ser “poderoso”.

Poder-se-ia afirmar que a infundável espiral de necessidade e satisfações em torno dos diretores os levavam a crer que suas manifestações plenas enquanto Ser estariam nas supressões dos desejos. E assim como discutia esse autor, a busca pela satisfação os arremetia à uma cega submissão ao poder, transformando-os em objetos deste. Então, no âmbito da significação de cada um deles, caberia à eles mesmos empreenderem práticas que seriam empregadas como meios para atingir determinados fins (isto é, seus desejos). Aí se ancorava o cotidiano de trabalho. Por meio de suas atividades de produção (as quais miravam a satisfação de desejos), à medida que os realizavam era significado como sendo o elo principal de suas participações no mundo. Portanto, as ações para atividades de produção (de trabalho) eram apreendidas pelos diretores como a própria atividade humana (ou seja, a interação entre homens e a mediação destes com coisas e matérias só aconteciam com o respaldo desse tipo de ação).

Terceira precaução metodológica: **não tomar o poder como** um fenômeno de dominação maciço e homogêneo de um indivíduo sobre os outros, de um grupo sobre os outros, de uma classe sobre as outras; mas ter bem presente que o poder – desde que não seja considerado de muito longe – não é algo que se posse dividir entre aqueles que o possuem e o detêm exclusivamente e aqueles que não o possuem e lhe são submetidos. **O poder deve ser analisado como algo que circula, ou melhor, como algo que só funciona em cadeia.** Nunca está localizado aqui ou ali, nunca está nas mãos de alguns, nunca é apropriado como uma riqueza ou um bem. **O poder funciona e se exerce em rede. Nas suas malhas os indivíduos não só circulam mas estão sempre em posição de exercer este poder e de sofrer sua ação; nunca são o alvo inerte ou consentido do poder, são sempre centros de transmissão.** Em

maneira. **Toda** conduta institucionalizada envolve um certo número de papéis. Assim, os papéis participam do caráter controlador da institucionalização” (BERGER, LUCKMANN, 2011, p. 99-100. Grifo do autor).

⁷⁵ Coloquei entre aspas por causa da frequente reificação feita pelos diretores.

outros termos, o poder não se aplica aos indivíduos, passa por eles. Não se trata de conceber o indivíduo como uma espécie de núcleo elementar, átomo primitivo, matéria múltipla e inerte que o poder golpearia e sobre o qual se aplicaria, submetendo os indivíduos ou esfaqueando-os. Efetivamente, aquilo que faz com que um corpo, gestos, discursos e desejos sejam identificados e constituídos enquanto indivíduos é um dos primeiros efeitos de poder. Ou seja, o indivíduo não é o outro do poder: é um de seus primeiros efeitos. **O indivíduo é um efeito do poder** e simultaneamente, ou pelo próprio fato de ser um efeito, é seu centro de transmissão. O poder passa através do indivíduo que constitui. (FOUCAULT, 1978, p. 184. Grifo meu)

Para se entender o poder como “algo que circula, ou melhor, como algo que só funciona em cadeia” é necessário, de um modo geral, compreender os esquemas (de seriação, de grupamentos simultâneos, de modificação linear ou recíproca) e contornos de realidade que podem estar ligados uns aos outros. Isso implica em estabelecer como os elementos recorrentes de dada realidade podem reaparecer, se dissociar, se recompor, ganhar em extensão ou em determinação, ser retomados no interior de novas estruturas lógicas, adquirir, em compensação, novos conteúdos semânticos, constituir entre si organizações parciais (FOUCAULT, 2008).

Essa precaução contém três perspectivas importantes para a análise do poder. A primeira delas perpassa uma preocupação existente nos textos de Foucault em relação a desvincular a concepção de poder dos sentidos de poder absolutista. Dessa preocupação seria originária a ideia de positividade do poder. Para nossa análise, isso significa que não podemos considerar o poder como algo que se possa adquirir, arrebatar, guardar ou compartilhar, tal como presume o poder monárquico, absoluto.

O padrão discursivo dos diretores era estruturado por léxicos tais como **ter** e **obter** – ou mesmo o léxico **poderoso** – para fazer algum tipo de inferência ao poder. Embora esses léxicos possuam sentidos que podem se aproximar dos sentidos absolutistas do léxico **poder**, peço aos leitores que não recorram a esse sentido para fins de análise. O poder não se trata de um objeto que pode ser privilégio adquirido ou conservado por indivíduos ou grupos sociais, não é o caso de se X tem poder Y não o tem. O poder se exerce a partir de inúmeros pontos e por meio de relações desiguais e móveis (as relações de poder são sempre assimétricas), isto é, por posições por ele mesmo criadas.

O poder não deve ser tratado como sendo fruto de uma relação negativa, uma instância da regra, um ciclo da interdição, uma lógica da censura ou uma unidade do dispositivo (FOUCAULT, 1988). Essa é uma ideia limitada sobre poder:

Primeiro porque se trataria de um poder pobre em seus recursos, econômico em seus procedimentos, monótono nas táticas que utiliza, incapaz de invenção e como que condenado a se repetir sempre. Em segundo lugar, porque é um poder que só teria a potência do "não" para produzir, apto apenas a colocar limites, seria essencialmente anti-energia; esse seria o paradoxo de sua eficiência: nada poder, a não ser levar aquele que sujeita a não fazer senão o que lhe permite (FOUCAULT, 1988, p. 95).

Devemos considerar que:

Lá onde há poder há resistência e, no entanto (ou melhor, por isso mesmo) esta nunca se encontra em posição de exterioridade em relação ao poder. Deve-se afirmar que estamos necessariamente "no" poder, que dele não se "escapa", que não existe, relativamente a ele, exterior, absoluto, por estarmos inelutavelmente submetidos à lei? Isso levaria a desconhecer o caráter estritamente relacional das correlações de poder. Elas não podem existir senão em função de uma multiplicidade de pontos de resistência que representam, nas relações de poder, o papel de adversário, de alvo, de apoio, de saliência que permite a apreensão. (FOUCAULT, 1988, p. 105-106)

As resistências não podem ser negligenciadas. Considerar o poder como instância absoluta exigiria extinguir a possibilidade de que resistências pudessem acontecer. Por mais que a realidade seja um conjunto relativamente estável de verdades, relativamente especificado e, pois, relativamente objetivo, por mais que as verdades abarquem para si manifestações das subjetividades, não podemos por isso desconsiderar que cada realidade só é uma realidade a partir do momento em que é subjetivamente apreendida e assimilada – ou seja, tal como discutem Castoriadis (1982) e Ruiz (2004), imaginariamente realizada. Não podemos, ainda, nos esquecer, das táticas dos sujeitos diante das estratégias do poder. Para Foucault (1979), a resistência é uma substância coextensiva e absolutamente contemporânea do poder. A resistência não se trata do contraponto ao poder, ela é tão inventiva, móvel e produtiva quanto ele. Como ele, vem de baixo e, taticamente em cada sujeito, se distribui estrategicamente. Portanto, não se coloca uma substância de resistência em face de uma substância de poder, senão que a partir do momento em que há uma relação de poder, há uma possibilidade de resistência. A resistência é a substância que não permite que o poder aprisione o sujeito, pois é através dela que taticamente se pode modificar a dominação.

Aqui uma delimitação, que talvez se torne uma limitação, desta tese: embora elas existam e são importantes, não vou tratar das resistências. Não vou discuti-las, examiná-las ou mesmo abordá-las. Isso porque ela é tão inventiva, móvel e produtiva quanto o poder; o que significa que tratá-la exigiria uma tese à parte. Concentraremos-nos, então, no poder.

As resistências é que permitem afirmar que “o poder torna-se uma maquinaria de que ninguém é titular” (FOUCAULT, 1979, p. 219).⁷⁶ Ninguém é titular porque o poder é relacional, o que significa que a qualquer momento novos dispositivos podem entrar em cena, e então serem utilizados em embates que podem subverter o poder dominante. Em microlésimos de segundos, nos mínimos espaços, em uma única relação, posições de poder podem se levantar e podem vir abaixo. Capacidades de exercê-lo podem ser assumidas e também podem ser perdidas, domínios inteiros podem desmoronar, estruturas podem se modificar, e novas realidades podem ser construídas, assim como realidades existentes podem perder o sentido. Com isso, se vão e vêm regimes de verdades, domínios de objetos, campos de existência, campos de exclusão, rol de elementos imagéticos, arcabouço de argumentos simbólicos, objetivação, enfim: toda a construção do poder. Esse é um movimento que também pode durar longos anos. Tudo dependerá do poder, isto é, do seu contorno e de seus dispositivos.

Isso não deve ser levado para a significação de **jogo de soma zero**. "O poder se exerce mais do que se possui" (FOUCAULT, 2011, p. 29), portanto, assunções não acontecem em detrimento de perdas, nem erguimentos em função de desabamentos. Subversões não implicam na derrocada imediata. Elas podem conviver juntas, assim como realidades de diferentes poderes conseguem existir paralela, concomitante, complementar ou antagonicamente para construir a “realidade social”. Talvez essa seja uma das poucas máximas que podemos ter aqui nesta tese.

⁷⁶ A “maquinaria” consiste no arcabouço utilizado pelo poder para imprimir seus efeitos, em função dela é que ele ganha seus contornos.

A segunda parte da terceira precaução é demarcada pela perspectiva de que **indivíduos estão sempre em posição de exercer poder e de sofrer sua ação**. Isso toca o tema **posições dos sujeitos**, o que nos põe na busca pelos “agentes do poder”. (FOUCAULT, 1979, p. 185)⁷⁷

As posições do sujeito se definem igualmente pela situação que lhe é possível ocupar em relação aos diversos domínios ou grupos de objetos: ele é sujeito que questiona, segundo uma certa grade de interrogações explícitas ou não, e que ouve, segundo um certo programa de informação; é sujeito que observa, segundo um quadro de traços característicos, e que anota, segundo um tipo descritivo. (FOUCAULT, 2008, p. 58)

Na “maquinaria” do poder ninguém ocupa o mesmo lugar ou, dito de forma semelhante, ninguém ocupa a mesma posição. Alguns lugares são preponderantes e permitem produzir efeitos de supremacia – lugares que eu chamaria de “posições de poder”⁷⁸ – de modo que eles podem assegurar uma dominação na medida em que dissociam o poder do domínio individual.

Ao discorrer sobre essas posições de poder, Foucault fala menos a partir da perspectiva do próprio poder do que da visão de onde o poder se distribui, se expande e se manifesta. Em Foucault (2008), a posição de poder é concebida como sendo uma fixação de um conjunto finito de enunciados no interior de um domínio. As posições de poder constroem um sistema de dependências, classificados em relação ao poder, que é responsável por “todos os tipos de coexistência entre enunciados, [no qual] todas as estratégias discursivas não são igualmente possíveis, mas somente as que são autorizadas pelos níveis anteriores” (FOUCAULT, 2008, p. 81). Interessa à nossa análise que esse conjunto localiza uma série de acontecimentos para cada posição de poder dos sujeitos, isso dentro de um tempo demonstrativo cujos momentos anteriores jamais se perdem e que não têm, pois, necessidade de serem recomeçados e repetidos identicamente para se apresentarem de novo. Essa série de acontecimentos evoca certo número de operações efetivas para as posições. Isso significa que seus direcionamentos pertencem ao poder e que a posição de poder é realizada pelo indivíduo quando este põe em prática as operações efetivas para a posição específica. As operações efetivas – logo também as séries de acontecimentos – estão à disposição do indivíduo, podendo ser por ele retornadas para que ele as assuma para, dessa forma, assumir algum tipo de “identidade social”. A classificação de sujeito dentro de um grupo social, classificação essa que contém suas formas de comportamentos e seus traços de personalidade – leia-se subjetividade –, têm na posição de poder, embora também em outros lugares, alguns critérios de sua existência, ou seja, são coerentes com as posições de poder.

⁷⁷ Agentes do poder seria indivíduos capazes de construir, disseminar e transmitir mecanismos de poder, os quais, por sua vez, comunicam determinados ordenamentos, em dados momentos, em conjunturas específicas e por meio de um determinado número de transformações, para tornar dados contornos de realidade vantajosos e úteis, econômica e politicamente.

⁷⁸ Ao longo do desempenho da posição os sujeitos podiam assumir condições de possibilidade de poder e então posições de poder. Estar em condições de possibilidade de poder não significa necessariamente construir posições de poder. E estar em posição de poder não necessariamente implica em exercer poder. O poder é bem mais amplo do que essas posições. Estas não podem resumi-los, pois tratam-se de um dispositivo de poder – de fato importante, mas mais um dispositivo dentre os inúmeros dispositivos existentes. E exercer poder necessariamente constrói posições de poder. Poder é exercido e posições são construídas em função da manipulação simbólica feita no eixo semiótico de dada sociedade, o que inclui agir sobre e com os conteúdos, os elementos, os argumentos, as justificações, a racionalidade, as objetivações de um por um de todos os indivíduos que a compõe.

Entenderemos as posições do sujeito por meio da distribuição de realidade. Distribuição da realidade significa que quando posicionamentos de diversos sujeitos e os respectivos intervalos de possibilidades relativos aos respectivos posicionamentos são operados pelo poder para, dessa forma, forjar os contornos da realidade.

A distribuição de posição é um estágio importante da cristalização do poder porque aponta não apenas a posição de poder (âncora da realidade social), como também modula os comportamentos dos sujeitos ao convencê-los (produção de consenso), via positividade e docilidade (que definem a dominação), a serem coerentes com suas posições (ou seja, a abdicar de si mesmo em favor da posição).

Se nos interessa o exercício do poder, então devemos tirar de nosso foco aquelas posições de poder em que o poder não é exercido, para daí compreender o exercício do poder que produz e reproduz dominação (portanto, realidades). Isso exige compreender a positividade do poder. A expressão **o indivíduo é um efeito do poder** no fragmento que expõe a terceira precaução metodológica de Foucault assinala a terceira perspectiva: o tema **positividade**.

Temos que compreender que a existência e a demarcação de limites (limites referentes a posições, lugares, territórios, enfim, ao real), se existirem são por causa da positividade do poder. A positividade do poder não é essencialmente jurídica, centrada exclusivamente no enunciado da lei e no funcionamento da interdição. As relações de poder não se encontram em posição de exterioridade com respeito a outros tipos de relações (processos econômicos, relações de conhecimentos, relações sexuais), mas lhes são imanentes. As relações de poder são os efeitos imediatos das partilhas, da desigualdade e dos desequilíbrios que se produzem nas próprias relações e, reciprocamente, são as condições internas dessas diferenciações. As relações de poder não estão em posição de superestrutura, com um simples papel de proibição ou de recondução. Elas possuem um papel diretamente produtor (por aqui passa a concepção de positividade). Daí é importante compreender seus domínios de validade (segundo que critérios se poder discutir a verdade ou a falsidade), seus domínios de normatividade (segundo que critérios elementos são excluídos como não pertinentes à realidade, ou como irrelevantes e marginais, ou como não científicos), e seus domínios de atualidade (compreendendo as soluções adquiridas, definindo problemas presentes, situando os conceitos e as afirmações caídas em desuso) (FOUCAULT, 2008).

Devemos, pois, transitar pelo uso de conjuntos de dispositivos, signos e elementos que orientam e direcionam indivíduos não por sua aceitabilidade ou por sua lógica, mas por sua capacidade de construir, de se realizar sem ser sentido. Esses conjuntos, a que chamaremos de dispositivos, carregam referenciais que não se tratam exatamente ou necessariamente de fatos ou de estados das coisas, mas de princípios de diferenciação e identificação que estruturam o acervo subjetivo de conhecimento. Devemos também entender que por causa disso modula sujeitos – o que começa com a formulação de sua posição – porque a identificação e a diferenciação colocam o sujeito em um campo de coexistência com outros sujeitos e poderes. Esse campo requer uma materialidade para existir, pois é menos uma substância apenas

ou o suporte da articulação do poder do que o estabelecimento de *status*, regras, transcrição, possibilidades, e utilidades de comportamento para o sujeito.

De um modo geral: a análise em termos de poder procura pelas condições de possibilidade de exercer poder. Interessa não apenas os conjuntos dos efeitos produzidos pelo poder sobre a construção subjetiva da realidade, que tinham impactos sobre os comportamentos dos indivíduos e, portanto, sobre as relações sociais, como também como esses efeitos eram transmitidos. Devemos captar nas relações sociais os dispositivos que a colocavam em uma direção e não em outra, a tecnologia complexa que organizava os dispositivos para que o poder atuasse dentro dessas relações, adaptando-se aos contornos de cada uma delas para que, assim, direcionasse sem ser sentido. Devemos entender como o poder manipulava certos elementos estruturados por – e estruturantes das – relações sociais, sobre as quais se exercia e por meio das quais atuava sobre os indivíduos. Devemos compreender os efeitos do poder, e se possível seus porquês.

Temos que considerar que o jogo de limitações que coloca o poder em existência exige jogos de exclusões, que não apenas funcionam como dispositivos de poder, mas que também servem de identificação, já que nossa realidade predominantemente se vale de códigos binários como estrutura de existência da verdade. Ou seja, se um é tido como verdadeiro (o campo de presença), o outro tende a ser falso (o campo de exclusão). Assim, aquele primeiro tende a ser considerado bom e o outro ruim, o primeiro pode e o segundo não pode, e assim sucessivamente. Se for possível falar em um sem recorrer ao outro, eu diria que o primeiro trata da prática e da concepção, que possuem títulos de verdades admitidas, de descrições exatas, de raciocínios fundados e de pressupostos necessários, enquanto o outro, são os criticados, discutidos e julgados, assim como os que são rejeitados ou excluídos. Ambos existem porque existem referências a domínios de objetos inteiramente diferentes e a pertencimentos a tipos de discursos e de possibilidades totalmente diversos.

Contudo, não há no princípio das relações de poder, e como matriz geral, uma oposição binária e global entre os dominadores e os dominados, dualidade que repercute de alto a baixo e sobre grupos cada vez mais restritos até as profundezas do corpo social. Deve-se, ao contrário, supor que as correlações de forças múltiplas que se formam e atuam nos aparelhos da produção, nos grupos formais, nos grupos informais, enfim, na instituição, servem de suporte a amplos efeitos de clivagem que atravessam o conjunto do corpo social. Esses efeitos formam, então, uma linha de força geral que atravessa os afrontamentos locais e os liga entre si, e procedem redistribuições, alinhamentos, homogeneizações, arranjos de série e convergências. (FOUCAULT, 1988) A dicotomia trata-se de uma estratégia para especificação de orientações, para conformação analógica, para introdução de princípios gerais e para levantamento das premissas pertinentes para a argumentação que leva à objetivação da realidade (ou seja, contribui para justificação da realidade).

Havia na empresa um minucioso controle sobre as práticas discursivas dos sujeitos; controle esse que, ao interessar o acontecido, demarcava um denso poder disciplinar. As práticas eram submetidas a uma economia de exame, vigília e punição que, a partir da leitura de Foucault (2011), podiam ser enquadradas em algumas “regras”:

- **Regra da quantidade mínima:** existia a concepção de que um desvio dos intervalos padronizados acontecia porque potencialmente traria algum tipo de vantagem, ou então realização de ambições e interesses. Por conseguinte, emergiu a perspectiva de que se a ideia do desvio for ligada à ideia de desvantagem, então ele poderia deixar de ser desejável.
- **Regra de idealidade suficiente:** a concepção da vantagem do desvio se ancorava na perspectiva de que se o motivo do desvio fosse uma vantagem que se representava com ele, então a eficácia da punição estaria justamente na desvantagem consequente dela, estaria na possibilidade de dor, desprazer ou inconveniência consequente da prática desviante. Isso implica na perspectiva de que a punição não precisa, portanto, utilizar o corpo, mas a representação. Era na representação da pena que era maximizado o efeito da punição.
- **Regra dos efeitos laterais:** para o CEO, os efeitos principais da pena deveriam visar menos o culpado do que aqueles que não cometeram a falta. Isso seria o que Foucault (2011, p. 101) chama de “intensificação centrífuga dos efeitos”: no cálculo das punições o elemento menos interessante é o culpado.
- **Regra da mecânica de forças:** o resultado esperado desse jogo era a diminuição do desejo que tornava o desvio atraente, tentar tornar a punição cada vez mais temível, e também buscar inverter a relação das imensidades (mostrar que as desvantagens da punição não compensavam os prazeres do desvio) – isso comportava uma cena imagética de confronto de inimigos.
- **Regra da certeza perfeita:** à ideia de cada crime estava associada a ideia de um determinado castigo.

Próximo às discussões de Foucault (2011), poder-se-ia dizer que os efeitos do poder disciplinar na empresa estudada tinham como função maior, por assim dizer, "adestrar", isto é, apropriar-se do sujeito, fazendo-o crer que a apropriação era o melhor para ele mesmo. Digo isso porque a economia de exame, vigília e punição era sustentada também por uma economia de prazer, satisfação, medo e perda, em que o sujeito acabava enfim acreditando que as investidas de apropriação pelo poder de alguma forma eram o melhor para ele mesmo, como se sua felicidade ou mesmo sua **maximização utilitária** fossem daí originárias.

Os dispositivos de poder disciplinar não amarravam as forças para reduzi-las, eles as ligavam para multiplicá-las e daí as utilizavam em benefício próprio. Então, a permissão aos diretores para dominarem seus territórios, por exemplo, acabava se tornando a dominação deles próprios, pois em nome da permissão eles se entregavam aos intervalos de possibilidade inferidos pelos agentes de poder. Ou seja, ao invés de tolher o poder dos diretores, o principal agente de

poder os incentivava, os multiplicava não apenas para dominá-los, senão, por causa disso, para transmitir os efeitos de seu poder ao longo de toda a cadeia de relações sociais constituintes de cada um dos territórios dos diretores.

O exemplo dos territórios nos mostra ainda que no movimento de dominação de territórios e de transmissão de efeitos de poder observava-se agentes de poder separando, analisando, diferenciando, decompondo (a distribuição hierárquica em níveis horizontais e verticais é um dos vestígios mais explícitos nesse sentido). Com isso, grupos de trabalhadores, móveis e de difícil gestão de corpos e forças, eram difundidos em pequenas células separadas, autonomias orgânicas, identidades e continuidades genéticas, segmentos combinatórios, dentro dos quais era possível instalar vigílias e punir desvios, era possível, dessa maneira, vigiar e punir.

A constituição da força de trabalho na empresa não visava exclusivamente uma força útil para maximização da riqueza do acionista. Era menos importante um corpo produtivo e eficiente do que um corpo submisso (a reconhecida “incompetência” dos diretores é prova disso). Era menos importante a realidade do poder capitalista do que a realidade produzida pelo poder circunscrito aos limites da organização produtiva estudada. Não era possível escapar das amarras do discurso capitalista de eficiência e produtividade (que no final do seu ciclo encontraria a maximização de retornos utilitaristas pessoais), mas isso não quer dizer que o poder na empresa fosse menos importante, a ponto de ser preterido, do que poderes de origens mais amplas (portanto, mais genéricas, e tanto mais frouxos). Os investimentos sobre os corpos, portanto, visavam menos a produção de riqueza do que a realização de submissão, do que a produção de docilidade; buscavam menos os retornos do que a maximização do poder. O controle detalhado e de uma intervenção pontual – de determinação, de correção, de castigo, de eliminação – a cada momento do tempo, a possibilidade de caracterizar, portanto de utilizar os indivíduos de acordo com sua própria conveniência, objetivavam a satisfação do poder. Um poder que não tinha compromisso com a maximização dos lucros dos proprietários (ou com qualquer outra de suas **funções utilidades**). O poder disciplinar acumulava o tempo e a atividade final dos sujeitos para realizar a si mesmo, para conservar seu domínio e seus efeitos ao longo de uma duração que escapasse a qualquer sujeito.

Com base nisso, devemos entender o poder disciplinar como

Efeito um poder que, em vez de apropriar e de retirar, **tem como função maior "adestrar"**; ou sem dúvida **adestrar para retirar e se apropriar ainda mais e melhor**. Ele não amarra as forças para reduzi-las; procura ligá-las para multiplicá-las e utilizá-las num todo. Em vez de dobrar uniformemente e por massa tudo o que lhe está submetido, **separa, analisa, diferencia, leva seus processos de decomposição até às singularidades necessárias e suficientes**. "Adestra" as multidões confusas, móveis, inúteis de corpos e forças para uma multiplicidade de elementos individuais – pequenas células separadas, autonomias orgânicas, identidades e continuidades genéticas, segmentos combinatórios. **A disciplina "fabrica" indivíduos**; ela é a técnica específica de um poder que **toma os indivíduos ao mesmo tempo como objetos e como instrumentos de seu exercício**. Não é um poder triunfante que, a partir de seu próprio excesso, pode-se fiar em seu superpoderio; **é um poder modesto, desconfiado, que funciona a modo de uma economia calculada, mas permanente**. Humildes modalidades, procedimentos menores, se os compararmos aos rituais majestosos da soberania ou aos grandes aparelhos de Estado. E são eles justamente que vão pouco a pouco invadir essas formas maiores, modificar-lhes os mecanismos e impor-lhes seus processos. O aparelho judiciário não escapará a essa invasão, mal secreta. **O sucesso do poder disciplinar se deve sem dúvida ao uso de instrumentos simples: olhar hierárquico, a sanção normalizadora e sua combinação num procedimento que lhe é específico, o exame**. (FOUCAULT, 2011, p.164)

Para Foucault (2011, p. 133), o poder disciplinar seria “métodos que permitem o controle minucioso das operações do corpo, que asseguram a sujeição constante de suas forças e lhes impõem uma relação de docilidade-utilidade”; “dá ao espírito poder sobre o espírito” (p. 195). Isso porque ele age diretamente sobre os sujeitos em geral no sentido de manter determinada economia de material, de tempo e de pessoal coerente com os objetos e objetivos dos agentes de poder, economia essa que de certa maneira assegura a eficácia do poder por seu caráter preventivo, por seu funcionamento contínuo, por seus mecanismos automáticos, por seu exercício não ser acrescentado de fora como rigidez ou peso, por sua presença sutil que aumenta seus próprios pontos de apoio.

No espaço que domina, considero que o poder disciplinar manifesta para o essencial seu poderio organizado dos objetos, fazendo funcionar, desse jeito, as relações de poder não acima, mas na própria trama da multiplicidade, da maneira mais discreta possível, articulada do melhor modo sobre as outras funções dessas multiplicidades, e também o menos dispendiosamente possível. Em termos de análise, isso implica em assumir que a constituição da força de trabalho só é possível se essa força estiver presa num sistema de sujeição, onde necessidade, prazer e desejo sejam instrumentos políticos cuidadosamente organizados, calculados, utilizados e, acima de tudo, disciplinados.

Em resumo, pode-se dizer que a disciplina produz, a partir dos corpos que controla, quatro tipos de individualidade, ou antes uma individualidade dotada de quatro características: é celular (pelo jogo de repartição espacial), é orgânica (pela codificação das atividades), é genética (pela acumulação do tempo), é combinatória (pela composição das forças). E, para tanto, utiliza quatro grandes técnicas: constrói quadros; prescreve manobras; impõe exercícios; enfim, para realizar a combinação das forças, organiza "táticas". (FOUCAULT, 2011, p. 161)

A disciplina consiste na fabricação de corpos submissos e excitados, corpos dóceis, de modo que forças úteis sejam maximizadas, e forças políticas diminuídas. O sistema de comando por detrás da combinação cuidadosamente medida das forças não se trata apenas de formulações de regras, explícitas ou não, que abrangem pontualmente todas as possibilidades. Construir quadros, prescrever manobras, impor exercícios ou combinar forças não significa definir precisamente cada ato em cada microlésimo de segundo. A definição minuciosa não é a força motriz da disciplina, ou mesmo sua genitora. Para funcionarem como técnicas que fabricam indivíduos úteis, as disciplinas encontram na formação de saberes e, por conseguinte, de verdades (e tão logo, do real) a condição de denominação do indivíduo inteiro (de seu corpo, de seus hábitos, do cotidiano ao qual é obrigado, de seu espírito e de sua vontade pelos cuidados espirituais dos quais é objeto). Daí se afirmar que “o poder disciplinar não destrói o indivíduo; ao contrário, ele o fabrica. O indivíduo não é o outro do poder, realidade exterior, que é por ele anulado; é um de seus mais importantes efeitos”.

O poder disciplinar, por meio da disciplina, repousa o indivíduo em possibilidades de existências, nunca exata e pontualmente precisas, sendo sempre intervalares. A ordem efeito da disciplina não precisa ser explicada ou formulada, é-lhe tácita, repousa em seus saberes, possui uma clareza e uma certeza não explícitas, tanto quanto claras e certas. No poder disciplinar, mais do que a injunção, o comportamento e a prática são guiados pela percepção dos símbolos, e o que interessa é a imediata reação à eles, de acordo com um código mais ou menos artificial, já estabelecido como “cultura”.

Para minha análise do poder disciplinar, conforme já subentendido implicitamente no meu discurso, vou operar sobre a economia de exame, vigília e punição que submetiam as práticas dos sujeitos. Considero que o exercício da disciplina exige a vigília, um dispositivo cujas técnicas de observação sobre o sujeito e os jogos de coerções dele consequentes induziriam a efeitos de poder. A vigília, por sua vez, se completa e complementa o exame, espécie de instrumento de poder que capta os sujeitos por meio da objetivação porque o aplica em um poderio organizado por objetos.

Para Foucault (2011) é o fato de ser visto sem cessar, de sempre poder ser visto, que mantém sujeito o indivíduo disciplinado. Nesse sentido, exame e vigília permitem olhares incessantes sobre o comportamento do sujeito, servindo de instrumentos a partir dos quais movimentos de normalização das condutas (disciplinares) agiriam a favor da manutenção da realidade expressa pelo poder (deslocando as objetivações do sujeito novamente no sentido dessa realidade ditada pelo poder).

Um parêntese: mais do que as práticas, devemos considerar ao longo da análise que o alvo de tudo, no fundo, é a alma (ou a mente), morada da verdade, da realização, da objetivação. Para retirar-lhe ou colocar-lhe algo pode-se ir ao seu encontro diretamente, navegando em constrições simbólicas (este ato terá impactos sobre o corpo), ou ir pelo corpo, impactando-o, o que no final das contas encontrará a alma por causa das experiências sensoriais do indivíduo com seu corpo. Isso porque o corpo individual é o repouso último das concepções de mundo, verdades, saberes, acervos de conhecimento, enfim, das subjetividades (FOUCAULT, 1988). Mente e corpo mantém relação direta, e o corpo é o lugar de realização objetiva da mente. O corpo, portanto, é o primeiro argumento de justificação dos desejos da mente, e o lugar mais próximo que a convencerá de suas verdades, pois é a primeira manifestação objetiva dela. Isso faz do corpo um consistente argumento simbólico para objetivação de realidades. Então, se a alma modifica o corpo, a distância que os liga pode fazer a recíproca se tornar verdadeira: o corpo pode modificar a alma. Posso falar em “repouso último” porque concepções de mundo, verdades, saberes, acervos de conhecimento comprimem o sujeito a colocar seu corpo sob distinções diversas e submetido a normas – por exemplo: as roupas que eram permitidas dentro da empresa, ou os manuais de tarefas, enquanto instrumentos simbólicos, asseguravam a inscrição das leis sociais sobre os corpos, regulando-os e exercendo mudanças. Eles só se tornam corpos porque se adequam aos códigos; afinal, o corpo é o efeito da simbólica social. Trabalho com a hipótese de que nossa prática cotidiana é fruto das nossas concepções de mundo. E se nosso comportamento é consequente de nossas verdades, de nossos saberes e de nossas realidades, então o poder implica sobre os corpos e sobre os comportamentos. Não porque estes sejam seu alvo, mas porque concepções de mundo e construções de realidade os são. Isso não requer negar a realidade do corpo em proveito da alma, da consciência ou da idealidade. Uma realidade precisa de uma experiência corpórea para ser objetivada. Não há como dissociar o corpo da concepção de mundo; pois, um influencia o outro. Experiências físicas, materiais, são um dos principais argumentos de justificação de objetivações. E se uma experiência corpórea é um importante instrumento de objetivação, tendo em vista

os efeitos que as estruturas da realidade podem ter sobre o indivíduo que a constrói, é lícito dizer que ter o corpo como alvo pode resultar em concepções de mundo para o sujeito. O corpo, portanto, possui um duplo fluxo, de mútua confluência: pode ser um resultado de orientações de concepções de mundo como também ser o fator resultante dessas concepções. Mas não um corpo supliciado, mutilado, agredido, senão um corpo adestrado e aprimorado para fins econômicos e políticos.

Segundo ao que discute Foucault (1979; 1988), o exame dá lugar a vigilâncias infinitesimais, a controles constantes, a ordenações diversas de extrema meticulosidade, a todo um micropoder sobre o sujeito e seu corpo, a margem a medidas maciças e a intervenções que visam todo o corpo social ou grupos tomados como um todo.

O controle disciplinar, por meio do exame, capta nas performances realizadas não o velado, o não dito, o escondido ou a interpretação que involuntariamente recobrem pensamentos, objetivações e significações, ele vai nessas performances para compreender os modos de existência, os significados desses modos, os significantes existentes na própria existência, o fato dos rastros deixados, os próprios rastros deixados, os fatos pelos quais apareceriam. No exame podem ser: captadas as coerências, instauradas condições de performances, e concebidas modificações externas e internas, que procuram autonomizar e desindividualizar o poder, que tem em seu princípio não o sujeito, mas sua distribuição, suas certezas, suas verdades, sua alma, que tem como alvo sua produção de realidade.

Daí se afirmar que o exame é um dos principais pilares do panoptismo que Foucault (2011) discorre. Para a análise, busco nas vigílias de cada sujeito por seu par e nas penalizações das frações mais tênues da conduta sua manifestação. Nesse sentido, encaro o sistema panóptico como produtor de experiências para modificar e treinar indivíduos (FOUCAULT, 2011). Encontramos aqui o caráter de indissociável entre exame e vigília: o funcionamento da ordenação, que busca o caráter ordinal da sanção, só é possível porque: desvios são marcados, mensurados e examinados; qualidades são qualificadas, mensuradas e examinadas; competências são estipuladas, mensuradas e examinadas; aptidões são exigidas, mensuradas e examinadas.

Vigília e exame fornecem a estrutura necessária para a existência de uma maquinaria de punição.

A punição, na disciplina, não passa de um elemento de um sistema duplo: gratificação-sanção. E é esse sistema que se torna operante no processo de treinamento e de correção. [...] este mecanismo de dois elementos permite um certo número de operações características da penalidade disciplinar. Em primeiro lugar, a **qualificação dos comportamentos e dos desempenhos a partir de dois valores opostos do bem e do mal**: em vez da simples separação do proibido, como é feito pela justiça penal, temos uma distribuição entre polo positivo e polo negativo; todo o comportamento cai no campo das boas e das más notas, dos bons e dos maus pontos. (FOUCAULT, 2011, p. 173. Meus grifos)

De um modo geral, as punições tratam de efeitos de codificação, definição de papéis, regras de procedimentos, campos de existência, de transformações, modificações, estabelecimentos de sinais, organizações, eliminações, em uma palavra: miram a manutenção do poder disciplinar.

Para análise das punições, devo observar as práticas cotidianas de ambos os lados (de punidores e punidos) para poder captar todo o alvoroço ao redor da pena e então traduzir a aplicação de um dispositivo de poder que enfatiza uma

superioridade intrínseca, que aponta o poder – supostamente um dispositivo embasado numa espécie de força física (em termos de capacidade de ataque contra o desvio em relação a algo estabelecido).

A análise das punições procura a intervenção discreta dos dispositivos de poder: ao percorrer todo o corpo social impondo suas coações e se prolongando por meio dos silenciamentos, dos mutismos e dos automatismos dos hábitos, a finalidade da punição se torna menos trazer de volta alguma coisa do que estabelecer o equilíbrio da dissimetria entre as posições dos sujeitos que assinalavam relações de poder. Assim, sob o nome de crimes, delitos, desvios, transgressões são orientados paixões, instintos, anomalias, enfermidades, inaptações, agressões, violações, perversões, impulsos, desejos, conveniências. Por causa disso, cumpriam-se partes importantes do poder: (a) inscrição sobre a alma do sujeito de teorias sobre interesses, representações, sinais, séries, receitas gerais; e (b) submissão e docilidade via controle das ideias e análise das representações.

Um poder de punir que correria ao longo de toda a rede social, agiria em cada um de seus pontos, e terminaria não sendo mais percebido como poder de alguns sobre alguns, mas como reação imediata de todos em relação a cada um. De outro, um funcionamento compacto do poder de punir: ocupação meticulosa do corpo e do tempo do culpado, enquadramento de seus gestos, de suas condutas por um sistema de autoridade e de saber; uma ortopedia concertada que é aplicada aos culpados a fim de corrigi-los individualmente; gestão autônoma desse poder que isola tanto o corpo social quanto o poder judiciário propriamente dito. (FOUCAULT, 2011, p. 126)

A punição nos arremete à um importante efeito do poder disciplinar: as implicações sobre os corpos.

Pode-se dizer que o cotidiano estava inscrito nos corpos.⁷⁹ Não apenas por causa das marcas dos óculos que faziam parte do equipamento de proteção individual (EPI), ou das mãos calejadas, ou do cheiro de suor, ou das pernas depiladas pelas botas de segurança, do olhar de cansaço ao final do expediente (tanto maior à medida que a semana se aproximava do fim), das barrigas dos diretores, ou da sujeira daqueles que trabalhavam no Setor A. Senão principalmente porque as ordenações do poder acabavam se tornando a própria manifestação e desejo dos sujeitos, porque a ânsia pela autorrealização de **poderoso**, por exemplo, se inscrevia finalmente nos corpos, porque o corpo era o repouso último da alma (de suas verdades e realidades). Não havia um saber que no final das contas não se registrasse sobre os corpos. Os corpos eram transformados em textos, tábulas de inscrições de crenças no mundo. E a escrituração sobre os corpos inscrevia seus sujeitos proprietários em um saber-fazer **natural**, e, por causa disso, de *logos* não interessante. E quanto mais natural, e quanto menos interessante, mais o saber introduzido como verdade se apropriava dos diretores – porque os diretores se apropriavam desses saberes – e, então, a “realidade” era seguida fielmente – da assunção à naturalização da verdade ia se constituindo o cotidiano.

Compreendo o corpo como um símbolo que nos permite pensar sobre as relações entre sociedade, estrutura biológica e perspectiva cultural (SCHEPER-HUGUES; LOCKE, 1987). Flores-Pereira (2007) faz um mapeamento dos principais temas e autores envolvidos em discussões sobre o corpo, e destaca a perspectiva da legitimação do social pelo biológico a partir da prescrição dos papéis sociais simbolizados nos corpos. Nesse sentido, as diferenças de cores,

⁷⁹ O corpo para Douglas (1966), mais do objeto biológico, é matéria simbólica que representa a sociedade na qual se vive.

tecidos e composição estético-visual dos uniformes dos diretores para os demais funcionários da empresa revelariam não o uniforme, mas o corpo como artefato de reconhecimento de hierarquias sociais, desigualdades étnicas e de relações de poder, que no final das contas politizavam as relações entre os sujeitos constituintes da empresa. Esse escopo se ergue sobre a perspectiva de que demandas travestidas de biológicas, ou “naturais”, constituem técnicas corporais a partir de construções culturais que permeiam o tempo e espaço habitado por sujeitos – para Flores-Pereira (2007) essa construção cultural se trata de cultura material, isto é, a intervenção de sujeitos no meio físico a partir de propósitos subjetivos obedientes a normas culturais.

Essa perspectiva mantém-se sobre a concepção do corpo como sendo algo mais do que mero objeto biológico, como sendo material simbólico de representação da sociedade, porque a vivência exige disciplina (MAUSS, 2003). Isso me permite afirmar que das botas de “bico de aço” aos sapatos “Ferracini” dos diretores, do acinzentado sem vida, grosso, “calorento”, “desconfortável” e “que faz coçar” tecido do uniforme dos “peões” ao azulado, sedoso, “fresco” e “leve” tecido do uniforme dos diretores, da possibilidade de usar calças à livre escolha pelos diretores às obrigatórias “incômodas” calças dos funcionários do chão de fábrica, da “grotesca” composição do uniforme operário ao “chique” alinhamento do uniforme dos chefes, do “feito” uniforme da massa trabalhadora ao “bonito” uniforme de alguns poucos, estavam assinalados corpos enquanto artefatos físicos e simbólicos, natural e culturalmente (re)produzidos dentro de um momento histórico particular. Estavam inscritos, física, estética e comportamentalmente, sujeitos através do posicionamento do seu corpo dentro de sua estrutura social.⁸⁰

O corpo também está diretamente mergulhado num campo político; as relações de poder têm alcance imediato sobre ele; elas o investem, o marcam, o dirigem, o suplicam, sujeitam-no a trabalhos, obrigam-no a cerimônias, exigem-lhe sinais. (FOUCAULT, 2011, p. 28)

A grafia do uniforme apontava a posição do sujeito, logo, indicava campos políticos. Assim como arguiram Silva (2006) e Guerreiro Júnior (2012), as diferenças entre as grafias corporais indicavam os entes capazes de acessar o mundo **sobrenatural**, inacessível aos meros mortais, aproximavam, e por causa disso também separavam, sujeitos e mundos. Daí devemos ter em conta ao longo da análise do poder disciplinar que por meio dos corpos, interiorizações de valores e ideais de comportamentos e de modos de ser acabam acontecendo, interiorizações essas que pouco a pouco compõem um sistema de legitimidades e institucionalizações que também servem de intervalos de normas e comportamentos. Aproximo da perspectiva, de Flores-Pereira (2007, p. 52), do “corpo como objeto sobre o qual o texto sócio-histórico-cultural se inscreve, ou seja, o corpo como um artefato”.⁸¹

Em suma, para a análise do poder disciplinar é importante ter em perspectiva que: (a) as práticas de exame dos comportamentos, comparação com o desempenho desejado e correção punitiva dos desvios reduzia os sujeitos a unidades manejáveis. Reduzia-os a uma disciplina fixa, imobilizada e regular de movimentos porque atravessava seus

⁸⁰ Os termos que estão entre aspas foram captados durante o processo de observação.

corpos e por isso aumentava sua utilidade, sua instrução, sua moral, sua produção e, finalmente, o próprio poder. Isso porque exercia sobre os sujeitos, isto é, sobre os seus corpos, uma pressão constante que os submetia a modelos de práticas exatas e deveres atuados, cuja consequência era sua submissão à subordinação e docilidade.

(b) A economia de exames, vigílias e punições permite aos agentes do poder dominante tomar a seu cargo vastos aspectos do sujeito (seu treinamento, sua aptidão para o trabalho, suas disposições, sua atitude moral, sua prática cotidiana, suas crenças, seus saberes, suas verdades, sua fé). Isso porque o poder encontra sua condição na classificação e combinação de indivíduos em espaços individualizados, esquadrihados, hierarquizados, temporizados, de funções específicas. Em outras palavras, conforme a realização do planejamento estratégico e as punições são testemunhas, a condição do poder estava no controle das operações do corpo, nas correlações de gestos específicos com o corpo, e nas articulações do corpo com seu campo objetivo (o campo de objetos). Toda essa economia relacionava atos, desempenhos, comportamentos a conjuntos singulares que no final das contas eram concomitantemente campos de comparação, espaços de diferenciação e regras a serem seguidas. Assim, diferenciava-se indivíduos (uns em relação aos outros em função desses conjuntos, segundo os cargos ocupados e em função dos desempenhos alcançados por cada trabalhador), colocava-se em funcionamento uma base mínima (condizente com os objetivos do poder), hierarquizava-se valores, mensurava-se capacidades, enfim: naturalizava-se a realidade. Cada diferenciação, por meio de saberes e legitimações de verdades, demarcava e explicitava limites, fronteiras de normalidade, homogeneizava, excluía. Aplicava-se sobre o corpo toda uma maquinaria de poder que o esquadrihava, o desarticulava para recompô-lo de uma forma útil e dócil.

(c) As disciplinas são técnicas de assegurar a ordenação das multiplicidades humanas numa tática de poder que mira: diminuição do custo econômico do poder (a “cultura de custo” é evidência disso); diminuição do custo político (por sua clareza não exteriorizada, por sua relativa invisibilidade, suscitava pouca resistência); ampliação e extensão de seu alcance e de sua intensidade; e aumento da utilidade política dos sujeitos sobre os quais se aplicava. Isso significa que não se trata simplesmente de uma arte de repartição de corpos, de especulações de tempos e de emersão de forças para um trabalho eficiente, trata-se da segmentação dos corpos em conjuntos articulados, dentro dos quais os sujeitos devem se ajustar a parâmetros cronológicos e de tempo, e por causa disso pode ser-lhes extraídas forças para resultados considerados ótimos. Trata-se da formação de indivíduos submissos.

(d) A força de trabalho só permitiu a produção daquele contexto porque estava presa num sistema de sujeição (onde a necessidade, o desejo e o medo eram instrumentos políticos cuidadosamente organizados, calculados e utilizados), e esteve presa nesse sistema porque, dentre outras coisas, o corpo foi submetido às disciplinas de produção e docilidade.

⁸¹ Segundo Flores-Pereira (2007), estudos sobre esse tema estão contidos na Antropologia do Corpo, e tem Boas (2004) como autor central. Esses estudos buscam desvendar as formas como cada grupo representa e utiliza os corpos dos sujeitos que o constitui.

(e) A economia de exames, vigília e punições contribuía para que o poder deixasse o campo da percepção diária dos sujeitos observados para repousar sobre uma consciência abstrata, e então fazer sua eficácia ser significada como fatalidade, escondendo da assimilação perceptiva a possibilidade de que pudesse se tratar da determinação de papéis, de toda uma estruturação da própria realidade, ou, enfim, de dominação.

Ao longo das análises ocorre-me frequentemente citar conceitos, frases e textos de Foucault. Assim como ele o fez com Marx em Foucault (1979, p. 142) farei com ele ao não me sentir obrigado a acrescentar a pequena peça autenticadora que consiste em fazer uma citação dele, em colocar cuidadosamente a referência de pé de página, e em acompanhar a citação de uma referência elogiosa, por meio de que então posso ser considerado alguém que conhece Foucault. Conforme argumenta o próprio autor: “Será que um físico, quando faz física, experimenta a necessidade de citar Newton ou Einstein? Ele os utiliza, mas não tem necessidade de aspas, de nota de pé de página ou de aprovação elogiosa que prove a que ponto ele é fiel ao pensamento do Mestre”.

4 ELEMENTOS DA CONSTRUÇÃO DE UM PODER DISCIPLINAR

A etnografia me incita a considerar que a gestão da empresa era um dos principais dispositivos para elaboração e desdobramento de práticas individuais e coletivas; e, ao conduzir os sujeitos a fazerem aquilo que faziam, o formato escolhido para a gestão assinala um denso poder disciplinar.

Embora as explicitações verbais pudessem estar embasadas por um discurso de maximização da eficiência sobre a égide de arcaouços técnicos que teoricamente definiriam o que seria a gestão, as práticas mostram que por de trás do aparente delineamento técnico existia uma lógica política para estruturar as práticas dos sujeitos na empresa; lógica essa que, para imperar, minou estruturas de poder e levantou outras, construindo todo um percurso de ações coletivas e individuais (exemplo disso seria a verticalização da produção e a diversificação do produto). A gestão era, pois, própria da lógica cultural do grupo estudado, mostrando-se ser um instrumento político significativo no meio social observado.

Enquanto efeito de um poder disciplinar, a gestão se tratou de uma construção histórica, linguisticamente assinalada nos discursos sobre sua fundação. Os relatos sobre essa construção e as práticas que pude observar durante a observação etnográfica me levam a crer que a gestão foi um efeito de um poder disciplinar que mirou a realização de desejos de agentes de poder. Em termos de poder disciplinar, esse desejo era da ordem principalmente da realização imagética de “poderoso”.

(12) No começo **a gente era dependente de aplicações financeiras da Ergos** para financiamento das nossas operações. A gente era financeiramente deficitário. A [nome da siderúrgica] tinha oitenta por cento do nosso faturamento. E toda a nossa matéria-prima vinha da Ergos. [...] **A gente era muito dependente.** [...] Essa era a nossa infância, digamos assim [risos]. (CEO. Fragmento de entrevista. Grifo meu)

Esse fragmento revela verdades contidas no acervo de conhecimento daquela sociedade naquela época: o consenso de materialidade **Dunamis** e **empresa siderúrgica**; os papéis, que sugerem formas de agir, de fornecedora para a Dunamis e de cliente e proprietária para a siderúrgica; as funções e suas respectivas ordenações sobre fornecimento exclusivo para a Dunamis; o campo de objeto **produto estratégico**; o modo de atuação **compra integral da Ergos**; a existência para entregar para a siderúrgica.

Além disso, o conjunto de cadeias e sistemas que configuram um esboço geral da realidade de existência da Dunamis convencionada à submissão em relação aos sujeitos que geriam a Ergos revela significados dessas verdades para o enunciador. Esses significados parecem se ligar a sentimentos sobre submissão (cujo rastro segue pelo léxico **dependência** antecedido por um adjetivo), na proporção de compras da Ergos, na definição do produto a ser produzido e na especificação do produto a ser comprado.

Esse fragmento revela que da dependência se desenvolveu a trajetória social desses sujeitos. Quer dizer, a partir de um conjunto de saberes e visões de mundo sobre dependência, uso de espaços, práticas da própria gestão, estratégias, táticas e experiências foram formuladas, modificadas e reconfiguradas. Esse conjunto está expresso na implícita

metáfora entre pais e filhos, em que a dependência financeira recorre a saberes sociais para inferir simbolicamente a posição de dominante para os dirigentes da Ergos (inferidos como pais).

A partir dessa metáfora é possível fazer apontamentos sobre os significados dessa relação para o enunciador. A relação que, para Foucault (2008a), deveria ser mantida entre pais e filhos localizavam, por sua característica de conceituação teórica (de saber), correlações de forças no sentido de definir como comportamento padrão geral que os filhos deveriam obediência aos pais, enquanto estes possuiriam autoridade suficiente para determinarem, segundo sua vontade,⁸² o que deveriam ser as práticas dos filhos. Assim sendo, enquanto na condição de filho-subordinado, o enunciador poderia acreditar dever obediência aos dirigentes da Ergos; os quais estariam autorizados a determinar seus comportamentos.

Esses poderiam ser saberes que talvez não existissem em outras relações (por exemplo, se aí estivessem incluídos os dirigentes da siderúrgica); mas que no contexto cerceado pelas relações (de poder) entre sujeitos da Ergos e sujeitos da Dunamis constituía-se como saber. Era-lhes próprio; a dinâmica das relações era erguida por isso, e, ao mesmo tempo, reforçava esse conteúdo teórico.

O fragmento abaixo deixa explícito que a construção histórica da gestão aconteceu permeado por significados negativos em relação à dependência; uma condição de extremo oposto da realidade por ele desejada.

(13) Ter a [empresa siderúrgica] responsável por oitenta por cento da sua existência [faturamento] e depender de um só pra entregar não dá. **Tá errado. Eu estava completamente vulnerável a elas.** Eu tinha que acatar qualquer coisa que eles falavam, não dava pra fazer nada. Eu não conseguia negociar. **Que poder que eu podia ter? Eles impõem a vontade deles em mim.** No meu caso o risco era duplo. **Eu dependia tanto de cima quanto de baixo. Isso é o pior cenário que existe, é você ficar à deriva no mar ao sabor do vento. [...] Eu precisava de poder.** [...] A gente tinha que ser independente [...] tinha que amadurecer. Minha meta era uma dependência de no máximo trinta por cento, oitenta não dava. Aí eu teria poder de barganha. (Fragmentos de enunciações reproduzidas em diário de campo. Grifo meu)

Os léxicos **impõem** e **amadurecer**, bem como as expressões **eu tinha que acatar** e **tinha que ser independente**, estas últimas demarcadas pela estrutura verbal **ter**, o que indica um devir associado a certa condição de mudança, integra a posição do CEO ao papel de filho e, portanto, de subordinação. Nesse direcionamento, a significação do CEO apontava o real com ele no papel de dominado. Outros vestígios da posição de dominado são observados nas expressões **vulnerável à ela, não poder fazer alguma coisa, não ser capaz de negociar** e **sofrer imposições**.

A metáfora do barco à deriva seria outro vestígio da denúncia desse sujeito sobre a relação estabelecida. Além de demarcar linguisticamente a imposição de exterioridades sobre ele – que demarcariam ainda organizações que retomam o domínio –, essa metáfora indica sentimentos de ansiedade e angústia em relação à perspectiva de algo externo que seria imposto sobre ele, algo este que fugiria do seu controle e que o abateria, outorgando-lhe impotência e incapacidade de ação; algo que, portanto, poderia lhe retirar a possibilidade de ser um sujeito da própria sorte.

⁸² É importante dizer que esta vontade deve ser sempre coerente com padrões intervalares de possibilidades.

Pode-se observar que a **dependência** é um tema relevante para esse sujeito. Seu significado, conforme se nota no fragmento 013, assume sentidos de **autonomia** e **poder**. A dependência de faturamento e de fornecimento constitui um esquema de seriação para a produção, para as vendas e para a obtenção de receitas que fazia o elemento **domínio** reaparecer repetidamente na estrutura lógica da realidade. Provavelmente, a julgar pela importância do tema **dependência** no discurso do CEO, compra e vendas, que implicariam sobre o esquema **finanças** da empresa, seriam organizações parciais de mundo que eram retomadas como compensação de possíveis tentativas do CEO de constituir outras organizações parciais que modificassem essas relações. Nesse sentido, as expressões **tornar independente**, **obter poder de barganha** e **obter autonomia** demarcam, linguisticamente, ambições do enunciador. A expressão **pior cenário que existe**, utilizada para caracterizar esse contexto, ao ser rastro do desejo de modificação desse cenário, reafirma ambições, por exemplo, de independência – que ao ser galgada, manifestaria resistência.

É possível afirmar que independência, condição de possibilidade de exercer poder, seria um desejo do CEO.

(14) Veja bem aqui. **Tá tudo estruturado no Fayol**. Eu criei a estrutura formal da administração desse jeito porque essa é uma boa coisa pra você organizar tudo. **O problema da administração é botar ordem na casa**, aí a OSM foi fundamental.⁸³ Você lembra dela? A OSM da faculdade... Acho que hoje ela chama “O e M”. Eu gostava dela. **Se você não colocar em ordem, então você não tem controle. E se não tiver controle, você não consegue fazer nada. Sem controle, pode esquecer a administração. A única coisa que é mais importante do que o controle é o poder, mas o controle te ajuda nisso também.** [...] O bom do Fayol é que ele me ajudou a sistematizar as coisas aqui. [...] **Eu constituí a administração nos princípios básicos: planejar, organizar, dirigir e controlar.** (JACK KEEFER. Fragmentos de enunciações reproduzidas em diário de campo. Meu grifo)

Ao estabelecer uma relação de hierarquização em termos de importância entre os temas controle e poder, tal como demonstra o termo **mais importante do que o controle é o poder**, o CEO expõe o significado de que o poder provavelmente era o eixo de sua gestão. A relação semântica por ele estabelecida entre controle e poder sugere que suas investidas de controle miravam a manutenção e a ampliação do seu poder. Portanto, pode-se dizer que o foco principal do CEO era o poder, pois o poder era o elemento sobre o qual ele se debruçava e a partir do qual era possível estruturar a realidade da gestão.

Daí se afirmar que a realidade cotidiana da empresa – de independência – foi um efeito da busca de Jack Keefer por assenhorar-se do poder, pois o poder era ao mesmo tempo aquilo pelo o qual ele lutava e aquilo por meio do qual ele lutava, e assenhorar-se do poder significava impor uma forma de gerir a empresa, e com isso buscar satisfazer algumas de suas ambições, especialmente as de controle e poder. Isso significa que a passagem do contexto de dependência para independência foi consequência de embates de poder em função da realidade de desejos do CEO.

“Ter poder”, naquele meio social, era análogo a ser “poderoso”. Esse parecia ser um desejo comum para os sujeitos estudados:

(15) **Eu fiz uma cadeia de poder ali dentro**. Você tem que entender uma coisa. **Os diretores queriam ter poder. Eles gostavam disso, desejavam isso. Isso satisfazia a eles e me ajudava a conseguir o que eu precisava. Se eu desse o que eles queriam, eles se comportavam do jeito que eu queria. Era um tipo de troca.** Então eu fiz uma

⁸³ A sigla OSM faz alusão à disciplina chamada Organização, sistemas e métodos que ele cursara ainda na graduação.

cadeia de poder. Veja bem. O DRE me fala o lucro da venda. Eu escolhia um lucro e colocava a venda pra eles. **Eu os fazia pensar que propõem.** Eles achavam que propõem, então, já que foram eles mesmos que propuseram, eles tinham que se virar para cumprir. Eu não disse o que eles tinham que fazer, era assim pra eles, eles mesmos é que disseram, e eu vou cobrar isso deles. Eu negocio. Eles falam dez, mas eu quero doze, e aí falo “será que dá doze?” Mas falo de um modo muito sutil, de maneira que eles mesmos falem “doze”. **Eu revertia o jogo,** eu jogava pra eles a responsabilidade. **Isso fazia eles pensarem que são eles que estão fazendo, mas era eu. Era bom pra todo mundo. Isso atendia a eles,** eles acham que tinha poder porque é eles quem faziam, e eu tinha dinheiro pra fazer minhas coisas [...] A cadeia é o seguinte. Não eram só eles que gostavam de ter poder. **Os gerentes também queriam. Todo mundo queria.** Eu dava poder pra eles decidirem. Mas as decisões deles tinham que estar subordinadas às minhas. Eu ditava, mas eles tinham liberdade para fazer dentro do que eu falava. E eu falava com eles pra fazer isso com os gerentes também. Eu explicava que isso facilitava o trabalho e tal [silêncio] **eu tenho meus jeitos,** você sabe. Eles faziam, o que eu fazia com eles, com os gerentes. E aí os gerentes, igual eles, também **achavam que mandavam e aí ficavam felizes. Seu desejo estava realizado. O desejo de todo mundo estava realizado.** [...] **Por causa dessa cadeia é que a gente conseguia cumprir o planejamento.** [...] Você viu como eu chego nos gerentes, né? (JACK KEEFER. Fragmento de entrevista. Março de 2013. Grifo meu).

Essa entrevista possui um vasto conteúdo simbólico e imagético. A estrutura frasal “**Eles gostavam disso, desejavam isso. Isso satisfazia a eles e me ajudava a conseguir o que eu precisava. Se eu desse o que eles queriam, eles se comportavam do jeito que eu queria.**”, por exemplo, me faz recordar de Foucault (1988, p. 52), que fala sobre “prazer em exercer um poder que questiona, fiscaliza, espreita, espia, investiga, apalpa, revela; e, por outro lado, prazer que se abrasa por ter que escapar a esse poder, fugir-lhe, enganá-lo ou travesti-lo”. Pode-se observar uma espécie de troca simbólica, em que a satisfação do desejo de poder dos diretores resultava em comportamentos coerentes com o “jeito” que o CEO queria.

As expressões **eu escolhia um lucro, eu quero doze e meu dinheiro para fazer minhas coisas** expressam significações de um sujeito de querer – o uso do léxico “quero” na segunda delas deixa isso explícito. Já o embate simbólico excitado para fazer prevalecer sua perspectiva, marcada pelo léxico **doze**, diante de outra possibilidade, assinalada pelo léxico **dez**, revela um jogo que evoca referências de negociações para comportamentos e, por isso, retrata relações de poder. Essas referências são perpassadas por significações de investimentos de relações de forças para gerir relações sociais no sentido de fazer os sujeitos assumirem determinadas práticas, por ele orientadas como critério de verdade para aquela ocasião – em outras palavras: revelam estratégias. Traços linguísticos, tais como a expressão **eles mesmos falem doze**, fornecem um vencedor simbólico a esse embate por poder. Outro vestígio nesse sentido pode ser visto nos fragmentos 070 e 071, em que os significados de **poder, liberdade e autonomia** produzidos pelas significações dos diretores em relação às suas práticas cotidianas durante o planejamento estratégico tornam verossímeis não apenas a expressão **isso os fazia pensar que são eles que estão fazendo, mas era eu**, como também, de certa maneira, o sentido do discurso de poder acima.⁸⁴ Esse vencedor simbólico, assim como esse vestígio, evidencia o CEO como um sujeito de poder – ou seja, aproxima-o da realização imagética de ente “poderoso”.

⁸⁴ A verossimilhança sugere reconhecimento social; o que, por sua vez, ressoa em consenso.

A terceira oração desse fragmento verbaliza explicitamente o desejo de “ter poder” dos diretores. Além disso, traços linguísticos da concepção de estratégia de Foucault (1979) fornecem evidências simbólicas da realização imagética de Ser “poderoso”.

Entendo que sujeitos em diversas posições tais como as posições de cada diretor, da gerente de gestão de pessoas, do gerente de almoxarifado, do supervisor dos vendedores, de alguns prestadores de serviços, além do CEO, conseguiam empreender cálculos de investimentos de relações de forças sobre um contexto social visando obter determinados efeitos como resultados da economia dessas forças. Dentro de cada segmento vertical da hierarquia, por exemplo, os objetivos e metas específicos só eram cumpridos pelos funcionários se os diretores conseguissem ser dominantes em cada segmento desses e então empreender cálculos de investimentos de relações de forças e com isso obter efeitos **comportamentos** coerentes com os objetivos e metas de seu segmento. Daí se pode afirmar que cada um dos sujeitos citados – e devo incluir também Noah Percy – inferia existências, unidades, permanências e transformações na realidade; daí considerar que cada um deles assumia posições de poder no contorno disciplinar do poder.

Posições de poder, com base em Foucault (1979), fazem menção à relação entre lugar e sujeito de querer e poder, em que nesse lugar esse sujeito calcula investimentos de relações de forças⁸⁵ e com isso passa a gerir relações sociais e individuais. O sujeito reconhecido como ocupante desse lugar é também reconhecido por sua capacidade de orientação da realidade. Isso significa que tanto o lugar quanto o sujeito são reconhecidos; e que a ocupação desse lugar por determinado sujeito implica numa posição socialmente legítima de indicações de verdades e comportamentos.

A capacidade de gerir relações sociais e individuais, a possibilidade de orientar realidade e principalmente o reconhecimento dessas capacidades serviam de argumento para realização imagética de Ser “poderoso”.

A posição de poderoso tinha para Jack Keefer sentidos de independência – assim como a significação de independência servia-lhe de argumento para objetivação da realidade de “poderoso”. Assim sendo, a posição de dominado/subordinado e não de dominante seria o extremo oposto da condição desejada – talvez daí a significação de “isso é o pior cenário que existe”. O pronome demonstrativo **isso**, utilizado para introduzir a oração **é o pior cenário que existe**, situa no mesmo espaço e no mesmo tempo a expressão **dependência tanto de cima quanto de baixo** como elemento relacional àquela oração. Essa expressão demarca linguisticamente as vendas à empresa produtora de aço (assinaladas pelo léxico **de cima**) e o fornecimento de matéria-prima pela Ergos (assinalado pelo léxico **de baixo**). Isso é vestígio de que para o enunciador os significados de dependência estavam correlacionados aos volumes de vendas destinados à siderúrgica e aos volumes de compras na Ergos.

Na enunciação de Keefer “eles achavam que eram um elemento essencial pra nós, porque achavam isso se davam o direito de fazer o que quisessem aqui”, a expressão **fazer o que quisessem** assinala o tema **influência dos dirigentes da Ergos**. Esse sujeito explicou a influência afirmando que “a influência do pessoal da Ergos aqui era coisa da nossa

⁸⁵ Isso não requer necessariamente um cálculo intencional.

dependência financeira”. A proposição lógica que se pode extrair dessas enunciações é que: eles podiam fazer o que quisessem por causa da nossa dependência financeira.

Conotações de **imposição** para **influência**, no final das contas, fazia inferência às exterioridades que a perspectiva de “pior cenário” seria resultado. Os sentidos de **imposição** no fragmento 013 estão correlacionados semanticamente com **dependência**, com **falta de autonomia** e com **falta de poder**, sentidos estes que indicam assimilações de **imposição** como significante dos demais.

O esquema de seriação para a produção tinha nas vendas o elo que não permitia a dissociação dessa estrutura de relação, pois as vendas é que forneceriam a possibilidade de independência. Ou seja, a influência enquanto agrupamento simultâneo da dependência financeira, e esta enquanto em esquema de seriação recíproca com compras e vendas, retomavam essa dependência, enquanto organização parcial com **elemento essencial**, como dispositivo de dominação sobre o CEO. O esquema de seriação que introduzia o conteúdo semântico **independência**, o qual fazia ganhar em extensão e em determinação a organização parcial de domínio do CEO, estava ligado às estruturas lógicas: **aplicações de capital feitas pelos dirigentes da Ergos** (signo da dependência), **vendas para a empresa de aço** e **fornecimento de insumos de produção pela Ergos**.

As vendas e o fornecimento tinham para o CEO duplo sentido de dependência: enquanto a maior parte das vendas e do fornecimento fosse conseqüente da empresa de aço e da Ergos, existiria o significado de dependência e o de “elemento essencial” para os gestores da Ergos. Além disso, o CEO estabelecia alguma relação semiótica entre essas vendas e compras com dependência financeira.

A expressão comum entre Alice Hunt e Fischer demarca o início de um embate simbólico por poder para modificação desse cenário: “**foi um período de muitos conflitos entre o Keefer e os diretores da Ergos**”. **Verticalização da produção e diversificação do produto** desvelam o jogo instaurado por Jack Keefer para travar lutas e afrontamentos incessantes mirando transformar a realidade e inverter as relações para um real de **independência, autonomia, liberdade e poder**. As correlações de forças investidas estrategicamente nesse sentido alcançaram a concentração interna da produção da matéria-prima utilizada na produção do segmento principal de atuação (verticalização) e o lançamento de diferentes produtos e de séries de modificações e novos acessórios nos produtos existentes (diversificação do produto). Para tanto, práticas internas e externas foram correlacionadas, objetos foram introduzidos, outros objetos foram retirados, e discursos foram construídos.

Por exemplo, passaram a existir, na época, discursos sobre: necessidade de revisão imediata das políticas de produção e distribuição; estabilidade de operações; certeza de materiais e de fornecimentos; melhor controle da qualidade do produto; melhor controle de estoque. O ápice simbólico da instauração da nova realidade foi a incorporação de quatro fornecedores; e seu principal signo era a perspectiva, veementemente reafirmada por Jack Keefer, de que se as operações das empresas verticalizadas fossem encerradas, eles teriam um estoque de matéria-prima

capaz de abastecer as operações de produção na Dunamis por até cinco anos – eis o símbolo da autonomia. Chegaram a ofertar mais de uma centena de produtos diferentes. Em 2011, segundo informou o diretor de abastecimento, mais de 90% da matéria-prima para a produção na Dunamis era proveniente das empresas verticalizadas. De acordo com o diretor de *marketing*, as compras daquela empresa produtora de aço representavam menos do que 15% do faturamento total da Dunamis.

Os relatos do CEO assinalam um totem de autonomia. Eles apontam o “pagamento à Ergos de uma grande dívida” como elemento simbólico de demarcação da independência. Aquele gerente geral entrevistado sobre a história da empresa afirmou sobre a suposta dívida: “não iam cobrar da Dunamis, não tinha nem contrato pra fazer isso. Não tinha como cobrar porque não foi formalizado. Então, assim, não era bem uma dívida, né?! Dívida é formal, e não tinha nada disso”. Corroborando esse sentido, a versão comum nos diretores era a de que não se tratava de uma dívida formal. Portanto, aquilo que o CEO denominou de “pagamento” consistia em restituir à Ergos todo o montante financeiro aplicado na Dunamis nos primeiros anos de sua existência (tratou-se dos recursos financeiros necessários para fazer a manutenção das atividades operacionais da empresa até que as vendas tivessem sido regularizadas – as primeiras orações do fragmento 015 retratam isso). Questionei ao CEO os porquês do pagamento dos valores, e ele respondeu-me que “era uma maneira de simbolizar aos gestores da Ergos que eles não tinham sequer uma possível dívida financeira para usar como justificativa para qualquer investida aqui dentro”.⁸⁶

Esse “pagamento” serviu de marco simbólico para o período de consolidação das estratégias de verticalização e diversificação, consideradas pelos diretores como as responsáveis pelo rompimento das relações que simbolizavam algum tipo de dependência. E também assinala um momento significativo da história da empresa para os diretores: eles diziam que somente a partir disso puderam “caminhar com as próprias pernas”.

Essa afirmação aponta sobreposição de uma realidade por outra. Ela assinala o crescimento da empresa, e infere as significações da realidade no sentido de independência em condição de extremo oposto em um simbólico código binário com a realidade significada naquele contexto como **anterior** – o crescimento não possui apenas sentido físico, em termos de imobilizado e vendas, como também tem significações de crescimento biológico e orgânico (maturidade).

A significação de sobreposição de um período histórico sobre outro, em que realidades são imgeticamente colocadas em condição de derrocadas às outras, me recorda a discussão de Foucault (2008a) sobre o regime de verdade da história. Os sentidos expressos pelos sujeitos observados indicam aquilo que Foucault (2008a) chama de história global (isto é: coerência com o regime de verdade científico sobre como os eventos devem se encadear para determinar uma evolução histórica).

A modificação das práticas desvela a modificação de saberes. Na verdade, a mudança de práticas construía saberes, e saberes constituíam práticas. Na mudança está demarcada a mudança de saberes (logo, de verdades) sobre:

vulnerabilidade, incapacidade de negociação, sofrimento de imposições, impotência, incapacidade de ação, impossibilidade de ser um sujeito da própria sorte, falta de autonomia, falta de poder, imposição de exterioridades, ansiedade e angústia. Isto é: os regimes de verdade que apontavam uma realidade de posição de dominado/subordinado entraram em desuso em função da introdução de práticas que serviam de objetivação de outra realidade. Os saberes se modificaram, tornando-se saberes sobre autonomia, poder, condição desejada; saberes estes que instauravam uma realidade de, no mínimo, independência. Portanto, a negação de uma realidade em virtude de outra implicou na modificação e reformulação dos consensos de materialidade, campos de objetos, formas racionalizações, direcionamentos diversos, formas de agir, formas de pensar, ordenações, definições de papéis, funções, modos de atuação, experiências disponíveis etc.

Isso é prova de que se pode afirmar que o cotidiano consiste não apenas de modificação de saberes antigos para fazer entrar em cena uma nova série variante de práticas cotidianas traduzidas em saber, como também de legitimar maneiras de fazer de tal sorte a mantê-la mais ou menos uniforme, e também sempre multiforme, dentro de intervalos de tempo.

A expressão **caminhar com as próprias pernas** é rastro de que os saberes dos sujeitos – por conseguinte seus discursos teóricos e práticos – abordavam não mais a criança dependente, senão insinuavam uma suposta maioridade. Isso significa que suas práticas não mais se orientavam por parâmetros conceituais relativos a comportamentos de criança, principalmente aqueles relativos à odebência hierárquica. As práticas dos sujeitos se modificaram, tornando-se coerentes com as verdades sobre o que seria ser maduro e independente.

As práticas de verticalização e de diversificação do produto, e todas as suas implicações em termos de estrutura física da empresa (o que inclui os processos e atividades), talvez sejam a ilustração mais explícita da ruptura de maneiras de fazer antigas, da instauração de práticas cotidianas e da introdução de novos saberes (o talvez mais nítido deles: não mais era necessária a compra e a venda exclusiva).

Nesse rastro, não apenas o discurso enquanto prática se modificou como também o discurso oral e teórico – aí se vê também a relação entre saber e discurso oral-teórico. Nos relatos dos diretores sobre o desenvolvimento da empresa era possível apreender léxicos, termos, expressões e orações relativos a ritos de passagem do período da adolescência para a fase adulta de vida, os quais assinalavam linguisticamente a independência. A composição verbal desses relatos por uma linguagem tipicamente utilizada em histórias sobre a transição do período de adolescência para a fase adulta de seres humanos é evidência disso: “conflitos internos, necessários para maturidade e crescimento”,⁸⁷ “rápido crescimento e modificação do corpo”⁸⁸ (fazendo alusão à expansão dos ativos da empresa, percebida principalmente pela ampliação

⁸⁶ Em certo sentido, é semelhante à retribuição da dádiva para sobreposição a quem a concedeu, tal como expressam Mauss (1974) e Polanyi (1980).

⁸⁷ Expressão pertencente às narrativas de August Walker.

⁸⁸ Expressão pertencente às narrativas de Alice Hunt.

das áreas de produção e pelas compras de terrenos para o processo de verticalização); “independência financeira”;⁸⁹ e questionamentos sobre os progenitores (fazendo inferência aos processos de verticalização e diversificação, que foram os principais responsáveis pelo, nas palavras de Manuel de Oliveira, “corte do cordão umbilical”).

Os relatos apontam que a **fase adulta** se iniciara por volta de 1998/1999; sendo marcada por processos de significativa expansão do imobilizado (consequentes de investimentos para ampliação e desenvolvimento de processos produtivos para atender aos planos de diversificação da produção, e também de investimentos na **beleza física** da empresa) e pela consolidação do planejamento estratégico anual.

Os balanços e demonstrativos contábeis, formalizados a partir de 1996, mostram que de 1996 até 2010 as vendas cresceram 3.300%, o lucro líquido aumentou mais de 38.000%, e o patrimônio líquido da empresa evoluiu mais de 1.500%. Isso implica no deslocamento dos dados financeiros de dezenas de milhares para centenas de milhões de reais ao longo da gestão de Keefer. Também houve expressivo aumento dos ativos imobilizados da empresa. Ao falarem sobre a situação da empresa ao longo da sua história, pelo menos até 2009, todos os diretores verbalizaram explicitamente a oração “**a filha era bem sucedida**”.⁹⁰

A expansão do imobilizado exigiu, segundo os léxicos utilizados pelos diretores, **estruturação e consolidação da administração da empresa**. Nas enunciações sobre o tema **administração da empresa** (tratá-lo-ei como gestão), Jack Keefer falava sobre “sua administração” ser função de “seu poder na empresa”. A expressão **seu poder na empresa** arremete à sua busca por poder; busca essa que, conforme discuti, era manifestada, muitas vezes implicitamente, nas investidas estratégicas de construção de um contexto de independência.

O CEO costumava dizer que **seu poder na empresa** ou **sua administração** eram possíveis porque existiam estruturas formais que delineavam posições de obediência e de mando; estruturas essas que recorrem a mecanismos funcionais de constituição de autoridade. No fragmento 014, as afirmativas “sem controle, pode esquecer a administração” e “eu constitui a administração nos princípios básicos: planejar, organizar, dirigir e controlar” indicam o controle e os princípios da administração clássica como elementos constituintes dessa estrutura. Nesse sentido, pode-se afirmar que os princípios da administração clássica se tratavam de dispositivos de poder que tinha Keefer como agente. E por causa de seu formato, esses princípios acabaram estruturando toda uma maquinaria de poder disciplinar que imprimia efeitos e forjava realidades sobre o sujeito.

Ainda no fragmento 014, a estrutura frasal “**eu constituí a administração nos princípios básicos: planejar, organizar, dirigir e controlar**” evoca um padrão discursivo nos manuais sobre Teoria Geral da Administração (TGA)

⁸⁹ Expressão pertencente às narrativas de Jack Keefer.

⁹⁰ Digo **até 2009** porque esse ano é o que podemos chamar de divisor de águas. Ao longo da tese espero poder fazer os leitores compreenderem que aí se tem o início do processo de falência da empresa.

que é utilizado para fazer referência aos “princípios de Fayol”,⁹¹ e faz inferência linguística a Fayol (1990) como elemento de embasamento conceitual para estruturar a gestão da empresa.

Muitas vezes os diretores sugeriram que teriam adotado, fazendo alusão aos princípios da administração clássica descritos por Fayol (1990), o que eles diziam ser “uma ferramenta científica” para compor o formato da gestão da empresa. Mas os dados financeiros e alguns fragmentos de discursos revelam contradições nesse sentido. A decisão pela estruturação dos princípios da administração clássica teria sido menos uma escolha do que uma consequência de uma série de decisões que foram tomadas tendo em vista o alcance de efeitos de poder. Ou seja, não foi o caso de se aplicar a administração clássica, senão de formalizá-la quando foi compreendido que os formatos da realidade a alcançava de alguma forma.

Os dados financeiros revelam uma informação importante sobre os acontecimentos na empresa – os dados financeiros estão apresentados no Anexo I. Os aumentos da receita operacional bruta em 15,2 pontos percentuais de 1996 para 1997, e em 33,8% de 1998 para 1999, são indícios dos impactos de curto e médio prazo de crescimento via diversificação do produto (e da produção) – os registros sobre a evolução da oferta de produtos naquele período corroboram esse ponto de vista. Na Tabela 4 observa-se que de 1996 até 2001 não aconteceram variações relativas significativas no ativo permanente, o que sinaliza que a diversificação se tratou do aproveitamento de capacidade produtiva ociosa. Outros indicadores corroboram com essa acepção: (a) A evolução do índice de atividade “giro do ativo total”, presente na Tabela 10, que analisa o grau de utilização da capacidade produtiva (quanto mais próximo de 1, mais os volumes quantitativos das operações estão no limite), sugere ocupação de capacidade produtiva ociosa. (b) Os valores da Tabela 10 indicam capacidade ociosa pelo menos até 2002. (c) A diminuição dos índices de alavancagem operacional concomitante com o aumento da receita bruta operacional seria outro indício de aproveitamento da capacidade produtiva. (d) O aumento da conta “custo do produto vendido” (CPV) na demonstração contábil DRE, ao ser seguido pelo aumento proporcional de vendas, o que aponta para o custo variável como causa do aumento do CPV, reafirma a utilização produtiva da capacidade ociosa.⁹²

O fato de o crescimento ter acontecido por meio da capacidade produtiva já existente significa diluição de custos fixos unitários. Sem aumentos significativos de imobilizado não é comum aumentos significativos de custo fixo total. Contudo, os relatos apontam que nas proximidades do ano 2000 houve preocupação com os custos da empresa – foi aí que iniciaram as práticas descritas como “cultura de custos”⁹³. Dentre os dados financeiros que tive acesso existia uma planilha de Excel, gerada pelo diretor financeiro, que apontava aumentos consecutivos de custo fixo total até por volta do ano de 2005.

⁹¹ Isso pode ser observado tanto em Chiavenato (2001) quanto no Maximiano (2002), por exemplo.

⁹² Como o custo variável é relativo à produção, o CPV geralmente varia de maneira diretamente proporcional com o volume vendas, já que esse volume exige volumes de produção também proporcionais. Essa relação está condicionada à capacidade produtiva.

⁹³ Sua descrição está no anexo II.

A tabela abaixo mostra o total de CPV para cada R\$ 1,00 de receita bruta.

Tabela 1 - CPV para cada unidade monetária de receita bruta

ANO	CPV por cada real de receita bruta
2003	0,84
2004	0,75
2005	0,69
2006	0,71
2007	0,69
2008	0,62
2009	0,66
2010	0,72

Fonte: dados da empresa.

Esses indicadores foram criados pelos próprios diretores para fornecer um parâmetro dos níveis de custos da empresa (em 2003, por exemplo, cada R\$ 1,00 de receita tinha R\$ 0,84 de custo do produto vendido). Mesmo que esses indicadores possuam o viés do volume de vendas (uma parte do CPV não varia em função do volume vendido), eles indicam a possibilidade de baixas margens de contribuição;⁹⁴ e confirmam a perspectiva de “altos custos da empresa”.⁹⁵

Aumentos significativos no ativo permanente que expliquem aumentos de custo fixo suficientes para impactar o CPV são observados somente a partir do ano de 2002 – principalmente de 2002 a 2004. O demonstrativo balanço patrimonial revela que esses aumentos se tratavam de investimentos em imobilizado para expansão da empresa. Por meio da evolução das contas do ativo permanente, e os relatos dos diretores confirmam isso, é possível afirmar que a consolidação da “independência”, simbolizada pela diversificação e verticalização, tenha acontecido até o ano de 2002; e o ano de 2004 marcaria a maturação desses processos, já consequentes da expansão.

Outros rastros disso seriam os índices de atividade da empresa (na Tabela 10), que indicam aumento da capacidade diante do aumento das vendas (com o aumento de vendas, esses indicadores tendem a diminuir, e a principal explicação para sua alavancagem é o aumento da capacidade produtiva) e o nível de vendas em 2005 (somente com a expansão da capacidade produtiva seria possível atingir esse nível de vendas, ou seja, se não fosse a expansão não teriam condições de produzirem o montante de vendas desse ano).

O que explica o aumento dos custos fixos totais em um período que não houve investimento em ativo imobilizado suficientemente significativo para impactar o CPV é o investimento em estrutura interna que não necessariamente está relacionada no ativo imobilizado. Ou seja: dispêndio de recursos financeiros com algo que não

⁹⁴ Retirados os custos diretos, essa margem indica o total do valor do produto que contribui para pagamento de custo fixo.

⁹⁵ Uma importante explicação para os baixos retornos, obviamente, seria o alto custo.

aparecia no balanço patrimonial, portanto, de algo que era da ordem de custos e despesas (estava assinalado, pois, no DRE). Isso significava o custo de manutenção e estruturação do poder.

Foucault já advertia sobre os custos (pelo menos financeiros) da manutenção do poder:

O poder, na verdade, não se exerce sem que custe alguma coisa. Existe evidentemente o custo econômico e Bentham fala sobre ele: quantos vigias serão necessários? Consequentemente, quanto uma máquina custará? Mas existe também o custo propriamente político. Se a violência for grande, há o risco de provocar revoltas; ou, se a intervenção for muito descontínua, há o risco de permitir o desenvolvimento, nos intervalos, dos fenômenos de resistência, de desobediência, de custo político elevado. (FOUCAULT, 1979, p. 217)

Podemos ver a dimensão do custo financeiro da manutenção e estruturação do poder em seus diversos dispositivos:⁹⁶ cargos hierárquicos (para exame, vigília e controle), na manutenção do sistema de informática (que diziam ter custado cerca de dez milhões de reais), nos gastos com a manutenção da “bela” estrutura física (além dos valores despendidos com as obras, gastos com ferramentas e materiais de jardinagem e custos fixos com jardineiros contratados), nos gastos com plano de saúde e com manutenção de médicos e profissionais de educação física dentro da empresa, na disponibilização de numerário financeiro para os fornecedores como pagamento antecipado pelas compras, nos desembolsos com financiamento de diversos desejos, que envolviam principalmente *status* e *glamour* (tais como participação em feiras nacionais, viagens, almoços especiais, churrascos, festas e pescarias), nos custos fixos consequentes da manutenção do padrão físico estético da empresa, nos custos fixos dos dispositivos verticalização da produção e diversificação do produto, nos gastos com distribuição de participação nos resultados da empresa (contabilmente formalizados como custo do produto), na disponibilização de numerário financeiro a Noah Percy sem que os demais proprietários soubessem (também contabilmente formalizado como custo do produto), nos gastos com a manutenção da “empresa modelo” (cujo regimes de verdade sociais incluíam diversas certificações, que na maioria das vezes não eram exigidas nos contratos com os clientes; dentre inúmeros outros.

Um dos principais custos financeiros do poder estava na mão de obra para controle hierárquico – tão logo: no controle disciplinar. Não apenas nos salários, mas principalmente na organização (definição de posições) e na constituição de uma maquinaria de disciplina da mão de obra – disciplina que começou com a definição das posições a serem ocupadas e se estendeu por diversos microcontroles. Portanto, o aumento dos custos fixos até 2002 é indicativo de que no final do século XX um extensivo e minucioso controle sobre as práticas dos sujeitos começou a ser construído. Começava, assim, a ser definido o princípio de controle, que talvez fosse o principal alvo do CEO na “sua” gestão.

Os saberes constituintes das significações que apreendi compunham a concepção de que não existiriam posições se elas não fossem organizadas e sem que suas atividades fossem especificadas; assim como não existiriam comportamentos ideais se as posições não fossem previamente delimitadas. Isso significa que, para que o controle atingisse todos os sujeitos, era preciso que primeiro eles fossem fixados em posições específicas, e que a partir delas os

⁹⁶ Ao longo da tese vou discutindo os dispositivos de poder.

comportamentos de cada um dos sujeitos que as ocupassem fossem delimitados dentro de intervalos de possibilidade de existência para cada uma delas.

A especificação das posições, das interações entre elas e dos comportamentos intervalares de cada um dos sujeitos que as ocupassem constituem o princípio **organizar** da administração clássica. O **planejar** e o **dirigir** foram princípios estruturados a partir da estruturação do **organizar** e do **controlar**.

Embora planejar, organizar, dirigir e controlar em Fayol (1990) possuíssem um sentido lógico, como na empresa esse sentido não foi obedecido, vou primeiro descrever o princípio **organizar** para depois discorrer sobre o **controlar**. Entre o **organizar** e o **controlar** foi posicionado o princípio **dirigir**; e as investidas estratégicas de definição do **dirigir** acabaram definindo a perspectiva de território na empresa. A principal manifestação do princípio **planejar** seria o planejamento estratégico, um ritual cujo funcionamento dependia da estrutura de desmembramento de planos específicos em objetivos específicos, e daí em diante; e, por causa disso, dependia também de uma divisão clara de tarefas e da especialização dos funcionários. Isso, segundo o CEO, aumentava a eficiência dos processos e a eficácia da empresa.

A organização dos cargos demarcou a divisão do trabalho e foi formalizada com a produção dos manuais de cargos e tarefas para cada uma das funções. Nos manuais estavam descritos exaustivamente quais eram as funções, atribuições, tarefas, obrigações, direitos, deveres e objetivos de cada cargo hierárquico que definia a hierarquia formal da empresa.⁹⁷

Existia um manual de elaboração de manuais de cargos e tarefas. Nesse manual estavam contidos alguns princípios gerais que eram utilizados como base para a elaboração dos demais, tais como:

- “A distribuição de cargos e tarefas implica na segmentação das funções de cada cargo. Diante da divisão especializada do trabalho, cada funcionário deve exercer funções relativas a um único cargo”.

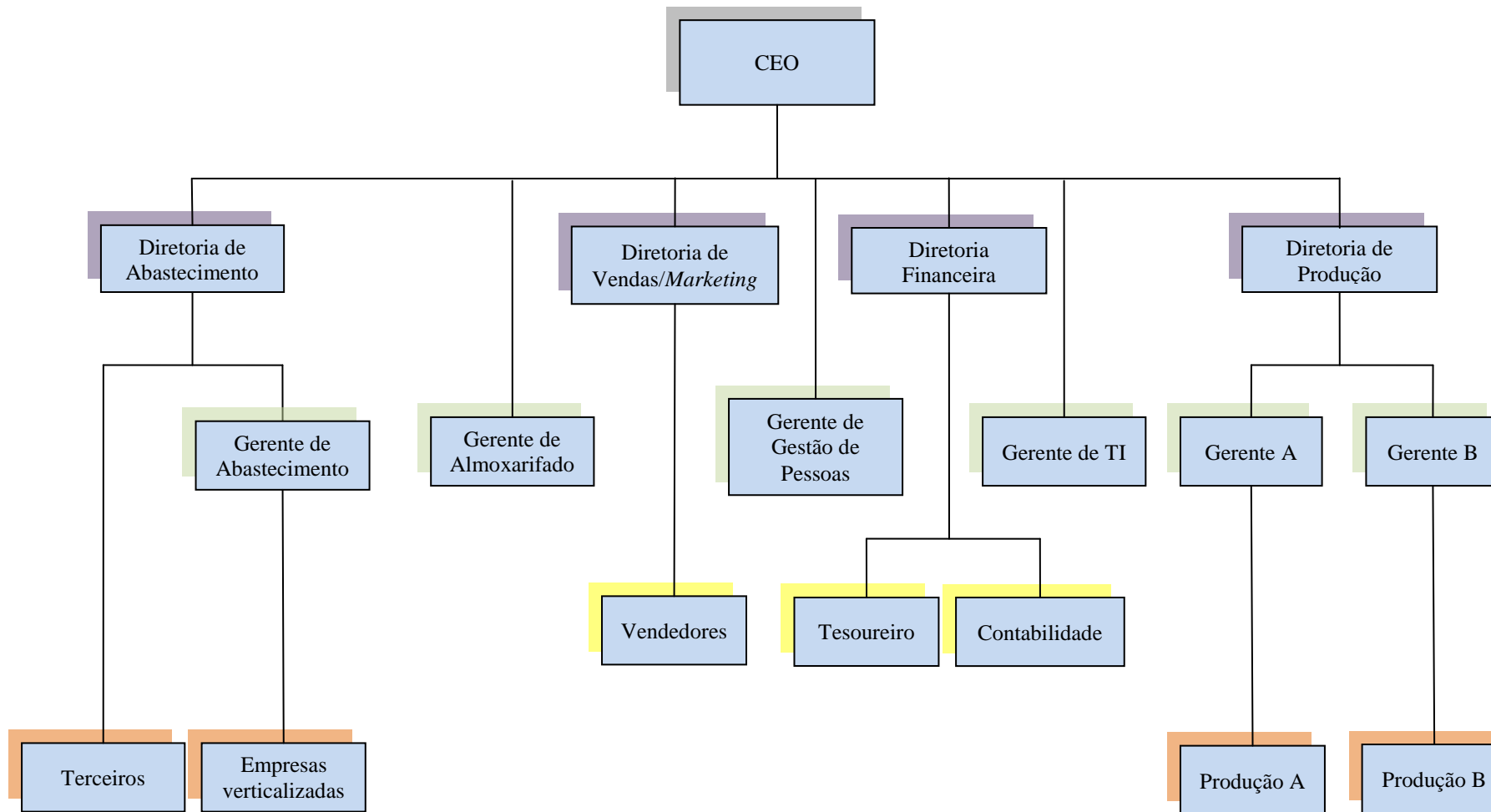
⁹⁷ Como ilustração, tomemos o cargo de “montador” e a tarefa de “montar o produto [S]”. O manual de fabricação desse produto continha detalhes pormenorizados sobre como deveria ser feita sua montagem, o que incluía espaçamentos, tipos de insumos, tipos de matéria-prima, especificações sobre cada um desses tipos, padrões de qualidade, intervalos de desempenho e até o tempo médio (sugerido por indicações de tempos máximos e mínimos). No manual de montagem do produto dizia que esse produto era formado por treze peças que eram produzidas pelas empresas verticalizadas, peças essas que eram conectadas por dez insumos do tipo **A** e oito do tipo **B**. Essas peças eram divididas em **tipo 1**, **2** e **3**. A tarefa de montagem desse produto era descrita com detalhes: “a barra **tipo 1** deve ser fixada à barra **tipo 2** pelo conector **tipo A** em um dos furos das extremidades das peças”; “a barra **tipo 3** deve ser fixada à barra **tipo 2** pelo conector **tipo B** no furo da extremidade oposta ao local que a barra **tipo 1** foi fixada”. Segundo o manual da tarefa de montagem, a operação deveria durar em média quinze minutos, e contava com dois auxiliares (um buscava as peças no estoque enquanto o outro as preparava, seguindo a sequência estabelecida no manual de montagem) e dois montadores (um encarregado pelas atividades de fixação da peça **tipo 1** na peça **tipo 2** e o outro era responsável pela montagem da peça **tipo 3** na **tipo 2**). Ao final de um lote de produtos, o chefe da equipe fazia a primeira inspeção do lote, e então se reportava ao gerente que, juntamente com o diretor, iam averiguar as especificações dos produtos que compunham aquele lote. Os desvios ou anomalias encontrados eram justificados e reparados. Seus culpados eram identificados e, conforme fosse o caso, recebiam punições.

- “O desempenho geral esperado para o cargo deve ser dividido entre as quantidades de postos de trabalho existentes para compor o cargo, de modo que o cumprimento do desempenho de cada posto de trabalho ocupado garanta o desempenho geral esperado para o cargo”.
- “Deveres, autoridade e responsabilidade de cada cargo, assim como suas relações com outros cargos, devem ser definidos por escrito e comunicados aos funcionários no ato da contratação. Manuais de cargos e tarefas cumprem a definição escrita formal dos cargos.”
- “Não basta que as linhas de autoridade sejam claramente definidas, elas devem ser conhecidas e reconhecidas por todos.”
- “Os cargos devem estar subordinados aos interesses e objetivos da empresa. A ocupação dos cargos e dos postos de trabalho deve ser de tal forma que interesses individuais ou particulares devem ser sobrepostos pelos interesses coletivos. [...] O todo deve ser maior e mais importante do que cada cargo. Sendo o agrupamento dos cargos responsável pelo todo, mas o todo é maior do que a simples soma dos cargos”.

Organizar era considerado a forma de coordenar os recursos da empresa, fossem eles humanos, financeiros ou materiais, alocando-os segundo o planejamento estratégico que eles elaboravam anualmente. Talvez o principal signo do princípio **organizar** fosse a hierarquia formal da empresa, representada na Figura 2.⁹⁸

⁹⁸ A estrutura organizacional, ou hierarquia formal, era bem mais complexa do que aqui faço parecer. Nessa figura posicionei as principais personagens para fornecer aos leitores, um contexto simplificado sobre eles.

Figura 2 – Organograma simplificado da estrutura hierárquica



Fonte: elaboração do próprio autor a partir do documento institucional que formalizava a hierarquia.

A divisão do trabalho era claramente definida por, respectivamente: diretorias (Diretoria Financeira, Diretoria de Abastecimento, Diretoria de Vendas/*Marketing* e Diretoria de Produção),⁹⁹ setores (gerências), divisões e equipes. As diretorias eram estruturadas por dois direcionamentos: um vertical e o outro horizontal. O vertical se dava em função dos níveis de autoridade e responsabilidade, em que escalões de autoridade definiam linhas de funções verticalizadas com alto grau de centralização das decisões (CEO, diretoria, gerência e supervisão, respectivamente – em alguns poucos casos: chefes de equipes). Os níveis verticais de hierarquia apontavam também as graduações de responsabilidades, embasadas nas respectivas autoridades. A expressão **autoridade de linha** indicava a autoridade hierárquica e de comando de um superior. Já a estrutura horizontal agrupava diferentes atividades, segmentadas pelas especialidades que compunham as operações dos departamentos.

As linhas verticais eram rígidas: níveis horizontais, ainda que semelhantes, não se comunicavam entre uma linha e outra. A obediência e subordinação eram devidas ao nível hierárquico superior da linha vertical de função (alguém de outra linha, ainda que fosse um diretor, não possuía autoridade ou autonomia para dar ordens fora de sua linha de função). Cada nível hierárquico horizontal estava autorizado a tomar decisões e a desempenhar ações, sendo a autoridade proporcional aos níveis horizontais (ou seja, à escala piramidal da hierarquia). As práticas eram dependentes da consecução dos objetivos determinados pelo nível horizontal acima (sendo o planejamento estratégico o proponente de objetivos de maior amplitude).

A representação imagética da organização da empresa era resultado da: segmentação de todo o funcionamento dela por meio de uma divisão clara de tarefas; da especialização dos funcionários; e da formalização de uma hierarquia de comando para delimitar a estrutura formal de autoridade como elemento integrador das subdivisões do trabalho.

Os rizomas de poder tinham no princípio **organizar** a produção de dispositivos que construía a gestão sobre três formatos de poder: poder-autoridade (também poder-lei), poder-disciplinar e também poder-saber. A hierarquia, a regulação dos comportamentos e a manutenção de relações às escondidas eram estritamente necessárias para a regularização desses poderes, assim como em alguns casos a repressão (a repressão cuidava dos campos de exclusão e, por causa disso, dos campos de existência). Se fosse livre, qualquer um teria acesso, e com isso reduziria o caráter minúsculo do poder. Além disso, a aproximação livre entre sujeitos não apenas quebraria as classificações sociais, e com isso romperia todo um sistema de posições que cumpria relativamente bem o papel de definição de supremacia (a classificação de CEO não pesaria sobre o diretor, por exemplo, pois as relações aplicariam outros dispositivos para efeitos de realidade), como também ampliaria a possibilidade de resistências que pudessem sucumbir toda a estrutura da realidade pertinente ao poder. Isso poderia implicar em desmoronamento do poder.

A perspectiva de posições hierárquicas para produção de autoridade, ou **poder-autoridade** (ou poder hierárquico), tinha como principais dispositivos: o direito de institucionalização de regras formais e informais, o direito

⁹⁹ O padrão discursivo para fazer referência linguística às diretorias tinha o léxico **áreas** como elemento principal, e algumas vezes o léxico

de dar ordens, a expectativa de obediência e as punições – daí ser entendido também como poder-lei. A rigidez das linhas verticais e a institucionalização da subordinação faziam do poder-autoridade uma estrutura baseada na distribuição formal de posições para delimitação do poder no formato de autoridade. Conforme ilustra a Figura 2, tratava-se, pois, da formulação de posições normativas que eram sobrepostas em uma hierarquização formalizada de cada posição. Presumia-se que por causa das posições de autoridade definidas os subordinados ofereceriam obediência.

Próximo ao que Foucault (2011) chama de **poder de direito**, as posições de autoridade hierárquica eram significadas como sendo uma espécie de bem, de que um sujeito seria possuidor, portanto, que se poderia transferir ou alienar mediante um ato fundador de direito. O poder era significado, nesse sentido, próximo a um poder concreto, em que cada sujeito deteria ou cederia o poder que lhe fora dotado por posições superiores à dele.

Nesse formato, a gestão era estruturada pelo poder na forma piramidal, em que, tal como uma monarquia, existia um ápice, não mais um rei, mas dessa vez um CEO, donde todo o poder-autoridade derivaria. Semelhantemente ao que discutiu Foucault (2011) sobre o Estado, o sentido de obediência por autoridade delimitava a produção de realidade a um elemento central e único de poder: uma espécie de órgão que, nesse caso, era representado pela posição de CEO. As posições do ápice e as posições e elementos inferiores estavam em relação de apoio e condicionamento recíproco. O elemento central e único se tratava de uma posição que “dava”¹⁰⁰ capacidade de mando e autoridade a outras posições, consideradas **autoridades hierárquicas**, as quais eram formalmente subordinadas a essa posição central.

Não se trata do caso de definição de posições para a operação de um mecanismo opressor. O fato de um posicionamento estar definido não implicava necessariamente na obediência, mesmo que a punição fosse sua consequência. As práticas do próprio CEO confirmam isso. Dizer que há escalonamento vertical não é o mesmo que dizer que existe escalonamento piramidal, mas também não quer dizer que a estrutura piramidal deixe de ser um escalonamento vertical. Este último parte em busca da exclusividade de acesso. Já o outro, trata-se do entendimento de constituição de lugares, os quais seriam definidos subjetivamente dentro de possibilidades e permissividades sobre o que deveria ser aquele lugar, e também sobre os modos de atuação do sujeito sobre aquele lugar. Se tomarmos o escalonamento vertical de poder na organização estudada, tendo em vista o dispositivo **hierarquia da empresa**, o que nos obriga a incluir o direito de propriedade, perceberemos que acima da estrutura piramidal de hierarquia dela existe um grupo de indivíduos que, segundo o dispositivo hierarquia, mais especificamente o direito de propriedade, autorizaria as possibilidades do comportamento cotidiano do CEO. O encadeamento desse sistema seria, pois: a propriedade produz a existência do CEO, que produz a dos diretores, que produz a dos gerentes e assim sucessivamente. Embora haja mútuas confluências e influências entre elas, embora devemos considerar que elas se refletem e se refratam, embora elas dependam uma das outras, na organização estudada o nível mais anterior desse sistema vertical

departamentos.

¹⁰⁰ Esse léxico compunha o padrão discursivo sobre o **poder-autoridade** dos diretores. Seu sentido semântico geralmente estava em torno de deter o poder que teria sido distribuído por uma instância própria e concreta.

estava Jack Keefer e não os proprietários. Ele tinha maior capacidade de autorizar realidades que autorizam outras realidades, sempre coerentes com aquelas realidades anteriores. Isso não exige uma estrutura piramidal. Pode acontecer nesse formato, mas isso não significa que seja uma regra. A posição de Keefer, embora coincida com o papel de CEO, não se resumia a esse papel. Mas, ao mesmo tempo, essa posição servia-lhe de dispositivo para transmitir e difundir poder.

As relações do poder-autoridade se aproximavam daquilo que Foucault (2011) descreve como soberania. Isso fazia da gestão uma ordem de operação jurídica com base (entende-se: principais dispositivos) na troca contratual e em punições. A troca incidia o vínculo de obediência e mando no vínculo empregatício, e, assim, definia relações de trabalho. Já as punições miravam determinados comportamentos (entende-se práticas cotidianas) enquanto efeitos do comportamento desviante do ideal institucionalizado.

Pude apreender uma articulada teia de punições, em relação às quais significações de medo e outros sentimentos negativos, consequentes da possibilidade de “morte” na empresa (exclusão/demissão), sugeriam direcionamentos de práticas cotidianas no sentido de evitar recebimentos de punições e sanções. As significações eram verbalizadas nas frequentes queixas e reclamações sobre as consideradas “desnecessárias”, “exageradas” e “pesadas” punições e “esporros”¹⁰¹ do CEO – em poucas palavras: repressivas e tirânicas. A expressão “aqui tem um tal de provar que está certo”, de um dos gerentes de abastecimento, é vestígio de medo ou preocupação em relação ao erro e à punição consequente do erro.

As punições faziam cumprir o comportamento ideal definido pelos agentes de poder ao reintroduzir na gestão enquanto normalidade os desvios de comportamentos em relação aos parâmetros e intervalos de possibilidade delimitados pela diretoria executiva. Nesse sentido, assinalavam garantias de obediência das ordens proferidas por meio da autoridade – os desvios eram verificados em inúmeras formas de exame. Vale fazer um relato que exprima os sentidos que apreendi.

Era uma sexta-feira do mês de abril. Assim que terminei de almoçar, Keefer entrou para almoçar. Vi Fischer sentado sobre um banco que ficava debaixo de uma árvore em frente à porta de entrada do refeitório, e sentei-me ao lado dele. Enquanto conversamos, observei o caminhão do fornecedor de carnes na portaria da empresa. Após passar pelo ritual de identificação na portaria (o que compreendia ser avisado sobre o tráfego), o motorista do caminhão entrou acelerando fortemente o caminhão, ultrapassando o limite de velocidade. O trajeto até o restaurante era composto por uma mistura de cascalho com terra batida, e havia alguns dias que não chovia. A aceleração do caminhão fazia erguer uma densa nuvem de poeira, o que excitou em Fischer a enunciação “vai dá problema, o Keefer tá azedo hoje”. O caminhoneiro deu uma freada brusca na porta do refeitório e acionou o ar do freio, fazendo a nuvem de poeira não

¹⁰¹ Léxico utilizado pelos diretores e gerentes para definir as agressões verbais do CEO, que geralmente eram estruturadas por tons de voz alto e exaltação emocional, acompanhada às vezes de palavras de baixo calão. Alguns diziam que era melhor ser agredido fisicamente do que escutar um “esporro”.

apenas aumentar de tamanho como também invadir o refeitório, cujas portas estavam abertas porque o ar condicionado não estava ligado.

Após aquela poeira literalmente abaixar, Jack Keefer apareceu e iniciou um dos seus famosos “esporros” sobre o motorista e em Fischer. Como punição, proibiu a entrada do motorista na empresa e também do caminhão daquele fornecedor na empresa. As práticas cotidianas relativas à entrega de carne no restaurante a partir disso foram: estacionar o caminhão na rua (não poderia ser no estacionamento de clientes) e entrar caminhando com as caixas de carnes sobre os ombros (desde que não fosse aquele motorista).

A punição sofrida por esse sujeito teve representação simbólica de morte, já que a proibição da entrada dele na empresa implica em sua extinção naquele grupo social. Além disso, a punição atingiu indivíduos (a exemplo daqueles que tiveram que carregar as caixas nos ombros) que não necessariamente tiveram participação direta, como se eles indiretamente tivessem participado dela ou tivessem sido coautores. Essa era uma punição exemplar que fazia funcionar a obediência às regras, às determinações e às orientações existentes na empresa; e também servia para simbolizar que também seriam punidos aqueles que, ainda que de maneira indireta, de alguma forma permitissem comportamentos desviantes. Qualquer comportamento divergente do estipulado ou recomendado era apreendido como possibilidade de desordem para o corpo social. Qualquer escândalo, qualquer desvio, qualquer prática marginal, qualquer crime, portanto, incitaria outros se não fosse punido. A manutenção do controle, portanto, estava mais nas possíveis consequências dos desvios, em termos de reação social, do que no desvio em si.

Os diretores apoiaram a atitude do CEO, justificando-a com afirmações sobre possibilidades de acontecimentos naquele sentido. Para eles, se os funcionários tivessem a concepção de que alguns tipos de desvios pudessem ser perdoados ou de que a punição não fosse uma consequência da falha, nutriria neles a ineficiência e a falta de produtividade, decorrentes de uma suposta “preguiça de trabalhar” e da “impunidade do desleixo com o trabalho e com os desempenhos” (na opinião dos diretores, nutririam de um modo geral a “esperança da impunidade”). O discurso oral dos diretores seguia no direcionamento de que uma punição exemplar, que provocasse medo, promulgaria a normalidade. Mas, no fundo, mais do que um argumento sobre o medo se tratar de um instrumento de realização da inversão de que os prazeres dos desvios pudessem justificá-los, os diretores comungavam da necessidade da punição e do medo porque ela era conveniente e desejável no sentido de lhes proporcionar facilidades no trato cotidiano com seus funcionários.

É interessante notar que eles tinham necessidade de uma punição que também se convergia contra e sobre eles mesmos, ou seja, eram cúmplices (ou coautores) de seu próprio suplício.

A punição se valia da institucionalização do medo enquanto instrumento político de obtenção de comportamentos. Embora o discurso pudesse ser algo no sentido de **é estritamente necessário punir para impedir**, o objetivo com a punição era minimizar a possibilidade de desordem futura, diminuir a desmotivação de um recomeço ou

coibir a instauração da imitação porque, para tanto, era necessária uma economia de castigo, suplício e punição que, ao reafirmar as ordens e determinações sociais, acabavam no final das contas servindo de legitimação do aparato dominador.

Isso acontecia em dois sentidos. Em um deles, os desvios, por seu teor de manifestação de resistência, eram significados como uma espécie de crime para que as punições, ao ter que intervirem sobre os crimes, fizessem a manutenção do *status quo* ao reduzirem a desobediência, o ato de hostilidade e o começo de sublevação; e, ao mesmo tempo, por causa disso, **habituavam** os sujeitos a não questionar a estrutura de realidade.

Já a punição exemplar, nesse caso, cumpria o papel de explicitação simbólica das consequências da resistência ao domínio do poder. Então, por encerrar na morte, os sujeitos acabavam significando, como verdade, a obediência enquanto requisito de sobrevivência.

No outro sentido, a economia de posição e punição servia para ajustar os comportamentos dos sujeitos aos intervalos de desempenho esperado para alcance das miras dos gestores. Nessa economia estava, pois, o princípio de reativação de códigos de condutas dos sujeitos; e estava o reforço social da presença velada de Jack Keefe enquanto ditador das verdades sobre crimes e punições. Logo, posições e punições consistiam em ocasiões de operações de recortes precisos sobre espaços confusos, ocasiões de trabalhar esses espaços com métodos de repartição analítica do poder e então de orientá-lo em benefício próprio, anunciado como benefício coletivo.

Logo se nota que distribuição de posições e punições se imbricam de maneira indissociável. A própria definição de posição em Foucault (2008) contempla essa perspectiva. Ela aborda a ocasião na qual sujeitos ocupam diversos domínios ou grupos de objetos, e em que as possibilidades de desempenho nesses domínios ou grupos os colocariam em posições concernentes aos tipos descritivos específicos de cada uma delas, tais como enquanto sujeito “que questiona”, “que ouve” ou “que observa” (FOUCAULT, 2008, p. 58).

Já em outro trabalho do autor, observam-se discussões sobre grupos de procedimentos que permitem o controle de práticas discursivas a partir das condições do emprego do discurso, em que a determinação das condições do discurso implicaria na imposição de certo número de condições de uso e de regras aos sujeitos, e que ninguém entraria na ordem do discurso se não satisfizesse certas exigências (expressas nessas condições de emprego) ou se não tivesse qualificado para fazer enunciações (FOUCAULT, 2002). Nessas discussões, esse autor argui sobre as regiões dos discursos não estarem igualmente abertas e penetráveis a qualquer sujeito. Esse certo número de regras impostas e a exclusividade de acesso representada pela falta de abertura e penetração são consoantes com as possibilidades de desempenho colocadas por tipos descritivos específicos, o que significa que as condições do discurso inferem posições, e também que as posições inferem condições de discurso. Ou seja, a distribuição de posições estaria de alguma forma ligada ao controle sobre as práticas discursivas dos sujeitos, assim como esse controle em algum momento seria um dos elementos de distribuição de posições.

Para abarcar a ocasião, para operar recortes, para trabalhar espaços e para fazer repartições, era necessário individualizar e criar campos de exclusão de maneira a reafirmar existências, presenças e pertencimentos. As posições eram justamente o efeito individualizado da existência, da presença e do pertencimento consequente de espaços e repartições. Como as posições implicavam em assunção de regras para que elas pudessem ser ocupadas; como a ocupação trazia alguma experiência de satisfação para o sujeito ocupante; como regras e regulamentos não poderiam ser interiorizados pelos sujeitos se fossem demasiadamente genéricos e não correspondessem a um *modus vivendi* específico, a posição, por meio de manuais, imprimia uma delimitação intervalar de comportamento coerente com a utilidade para o agente dominante – utilidade essa representada em “objetivos da organização”. Nesse sentido é que a distribuição de posições estaria de alguma forma ligada ao controle sobre as práticas discursivas dos sujeitos.

Em outras palavras, a hierarquia da empresa, e toda a extensão de sua aparente realidade acabada, estruturada e última, servia para embasar e movimentar a vida em efervescência. Os manuais desvelavam um conglomerado enorme de sistemas que apontavam um conjunto cerrado de relações múltiplas, que no final das contas era responsável pela realidade. Essas relações tinham definições específicas sobre o que deveria ser o comportamento dos sujeitos em cada uma das posições. Por de trás desse conjunto hierárquico, o poder passa absolutamente discreto e de efeitos cada vez mais fortes, definindo cada relação e, assim, erguendo campos de constituição e de validade. Assim, agentes de poder podiam disseminar, impregnar, orientar, regulamentar e autorizar realidades.

As punições, por sua vez, cuidavam da normalidade social, pois buscavam devolver aos padrões o comportamento desviante. As punições, enquanto aparato simbólico e político, incidiam na modulação de comportamentos desejáveis; eram ocasiões que serviam de reforço sobre aquele capaz de violar, aquele de maior força, aquele cujo excesso era permitido, aquele que ditava o que podia ser, o que devia ser e o que era – os relatos dos funcionários, os comentários em relação às punições presenciadas, as lendas sobre punições, os mitos sobre os punidos, enfim, a formação de todo um discurso em torno das punições e castigos não apenas reafirmam essa perspectiva, como também mostram o impacto e o reconhecimento social dessa perspectiva.

O poder disciplinar, graças a ela [à vigilância hierarquizada], **torna-se um grande sistema "integrado", ligado do interior à economia e aos fins do dispositivo onde é exercido.** Organiza-se assim como um poder múltiplo, automático e **anônimo**; pois, é verdade que a vigilância repousa sobre indivíduos, seu funcionamento é de uma rede de **relações de alto a baixo**, mas também até certo ponto **de baixo para cima e lateralmente**; **essa rede "sustenta" o conjunto, e o perpassa de efeitos de poder que se apoiam uns sobre os outros**: fiscais perpetuamente fiscalizados. O poder na vigilância hierarquizada das disciplinas não se detém como uma coisa, não se transfere como uma propriedade; funciona como uma máquina. E se é verdade que sua organização piramidal lhe dá um "chefe", é o aparelho inteiro que produz "poder" e distribui os indivíduos nesse campo permanente e contínuo. O que permite o poder disciplinar ser absolutamente indiscreto, pois está em toda parte e sempre alerta, pois em princípio não deixa nenhuma parte às escuras e controla continuamente os mesmos que estão encarregados de controlar; e absolutamente "discreto", pois **funciona um poder relacional que se autossustenta por seus próprios mecanismos e substitui o brilho das manifestações pelo ininterrupto dos olhares calculados.** (FOUCAULT, 2011, p. 170. Meus grifos)

Sozinhos, distribuição de posição e economia de punições tinha contorno tirânico, negativo. Porém, seu conjunto aproximava do formato disciplinar do poder. No poder disciplinar é o aparelho inteiro que produz "poder". O poder disciplinar faz da posição o estabelecimento de correlações de gestos específicos com o corpo dos sujeitos que ocupam as posições. A ocupação da posição implica em interação do corpo com o objeto a ser manipulado por meio de condicionantes de comportamentos dos sujeitos, os quais, disciplinados com o tempo, repousam finalmente na produção de docilidade. Isto é, as especificações para trabalhar na posição serviam como dispositivo para um poder sobre o corpo a partir do momento em que o esquadrihava, o desarticulava e o recompunha em duplo fluxo: sobre o corpo e sobre suas concepções de mundo. A punição fazia com que o sujeito permanecesse na posição, prendendo-o nesse jogo disciplinar. Assim, fabricava corpos submissos e exercitados, corpos "dóceis" e, por consequência, almas dóceis.

Nas palavras de Foucault, posição e punição “dissocia o poder do corpo; faz dele por um lado ‘aptidão’, uma ‘capacidade’ que ela procura aumentar; e inverte por outro lado a energia, a potência que poderia resultar disso, e faz dela uma relação de sujeição estrita” (FOUCAULT, 2011, p.133). A manipulação dos corpos mostra que a disciplina é que fabrica indivíduos. Através dos corpos e da alma, o poder toma para si os sujeitos como objetos e como instrumentos de seu exercício. Isso me leva a considerar que o controle dos sujeitos diretores passava não simplesmente pela consciência ou pela tomada de suas possibilidades de verdades e existências de real, mas imbricavam-lhes no biológico, no somático, no corporal. Afinal, o corpo era o principal elo de ligação com desejos, medos e necessidades. Daí acreditar que tomar para si o corpo dos diretores foi uma das principais estratégias do poder para obtenção de docilidade.¹⁰² Isso impelia o sujeito a se confundir com a empresa, a fazê-lo se conceber, juntamente com a empresa, em um único ser, forjando representação imagética da empresa e imagem de si mesmo em uma única personalidade representada por seu próprio corpo; a proporcionar à empresa a corporeidade que a fazia existir imgeticamente.

A hierarquia, enquanto artefato cultural,¹⁰³ criava divisão, necessária para o organizar, e implicava, assim, na negociação de práticas e de sentidos; e colocava, pois, os sujeitos em diferentes condições objetivas e simbólicas no tempo e espaço da empresa, inserindo-os em fundamentos que seriam necessários para a existência da empresa.

Os manuais eram artefatos de negociação de comportamentos. Isso porque estipulavam cargos hierárquicos sobre os quais os sujeitos deveriam se debruçar e se submeter. A partir desses cargos eram estipulados: aspectos dos indivíduos (no manual de um cargo do setor de produção A, por exemplo, estava estabelecido porte físico do trabalhador segundo sua função/posição, sob a justificativa de que alguns sujeitos poderiam não dar conta de desempenhar as

¹⁰² Em consonância com Foucault (2009; 2010; 2011), pode-se afirmar que o corpo dos diretores uma vez mergulhado num campo político possibilitava ao poder alcançá-los de imediato, o que, por sua vez, implicava em investir, marcar, dirigir e suplicar os sujeitos diretores por meio do trabalho. A constituição da força de trabalho, menos para a organização produtiva capitalista do que para o alcance das miras do poder, tinha no sistema de disciplina, que começava pelo corpo (a ginástica laboral é rastro disso), a força necessária para sujeição, o que significava realização do poder. Isso quer dizer que uma economia política, organizada, calculada e utilizada, produzia os sujeitos como força útil a partir do seu corpo produtivo e submisso.

atividades necessárias); treinamentos físicos (necessários para a consecução dos cargos e, pois, para realização das posições); comportamentos cotidianos (simbolizados pelas descrições das atividades, operações e tarefas necessárias para cada posição na hierarquia); aptidões para o trabalho (de aptidões físicas até aptidões mentais representadas em diplomas, também para cada posição na hierarquia); especializações (sem as quais seria impossível a divisão do trabalho, portanto, elemento essencial para a distribuição de posições); disposições e até atitudes morais sobre as diferentes posições. As delimitações sobre possibilidades de práticas a partir da posição distinta ocupada é que implicavam os sujeitos na trama de condições objetivas e simbólicas; trama essa cujo efeito era mais ou menos uma coerência de sentidos nos sujeitos que constituíam grupos especificados a partir dos artefatos de arranjo de posições. Se a hierarquia distribuía, os manuais de cargos e tarefas cumpriam pelo menos parte da transmissão das práticas que otimizariam o bem comum (isto é, os objetivos da “empresa”).

Nesse sentido, **organizar** o espaço para produzir posições a serem ocupadas pelos sujeitos significava relacionar atos, desempenhos e comportamentos a conjuntos singulares que estruturavam regras de comportamentos a serem seguidas (esses conjuntos eram manifestos fisicamente nos manuais de cargos e tarefas). Com isso, colocava em funcionamento uma base mínima de realidade (condizente com os objetivos do poder), hierarquizava valores, mensurava capacidades, diferenciava verdades (por meio do uso de saberes e legitimações), demarcava e afirmar a normalidade etc.

As localizações dos sujeitos segundo as posições ocupadas definiam, a partir das possibilidades de existência para cada uma delas, a interação entre os sujeitos; interação esta sempre circunscrita em diferenciações específicas concernentes às posições que deveriam ser ocupadas. A organização das localizações dos sujeitos, portanto, funcionava como um espaço simbólico particular para negociações, posições, práticas e interesses. Isso significava colocar o sujeito dentro de definições de práticas, diversidades, heterogeneidades, singularidades, funcionamentos e sentidos – tal como os manuais são testemunhas.

Pode-se dizer, com isso, que a produção e distribuição de posições tinham duas bases (referenciais simbólicos e referenciais normativos) que permitiam cumprir o funcionamento das cinco operações fundamentais das posições descritas por Foucault (2011): (i) relacionar atos, desempenhos e comportamentos a um conjunto de possibilidades, e assim formar campos de comparação, espaços de diferenciação e também princípios de regras a serem seguidas; (ii) diferenciar indivíduos uns em relação aos outros e em função das estipulações fornecidas pelas regras do conjunto (que tinha uma base mínima de funcionamento, uma média de verdades e um ótimo ideal); (iii) medir quantitativa e qualitativamente as capacidades e os indivíduos; (iv) fazer funcionar, através das medidas objetivas, a coação de uma conformidade a realizar e a zelar; e (v) traçar o limite que definirá as fronteiras do anormal.

¹⁰³ Para Vilnai-Yavetz e Rafaeli (2006), os artefatos possuem três dimensões: instrumental, estética e simbólica. Essas dimensões integrariam aspectos comportamentais, sensoriais e cognitivos, e por isso refletiriam as ações de agir (instrumentalidade), sentir (estética) e pensar (simbolismo) dos sujeitos.

Daí o papel da disciplina: ao consistir na organização do espaço, ao se tratar de uma técnica de dispersão e distribuição dos corpos em cargos, criava espaços individualizados, classificatórios e combinatórios que isolava os corpos em posições fechadas, esquadrihadas, hierarquizadas para desempenhar funções ou posições, diferentes segundo os objetivos específicos exigidos àquela posição em dado espaço.¹⁰⁴

Desconheci – por birra ou negligência – tudo o que poderia distinguir suas implicações teóricas ou praticas. E admito, facilmente, o direito de me dizerem: V. tenta ganhar com o menor esforço nos dois campos; confunde os adversários, fazendo figura do mais fraco e, discutindo apenas a repressão, quer dar a entender, abusivamente, que se livrou do problema da lei; contudo mantém a consequência prática essencial do poder-lei, ou seja, que não se escapa nunca ao poder, que ele sempre já está lá e constitui até o que se tenta lhe opor. Da ideia de um poder-repressão, V. reteve o elemento teórico mais frágil, e para criticá-lo; da ideia do poder-lei, reteve a consequência política mais esterilizante, mas para empregá-la à sua própria maneira. (FOUCAULT, 1988, p. 92)

O que Foucault quer dizer com isso é explicado por Motta e Alcadipani (2004) no sentido de que há nuances e variações sobre a operação do poder nas organizações que está além da disciplina pura. Entendo, com esse fragmento, que Foucault, ao chamar a atenção para a própria definição de “poder lei” e de “poder-repressão”, sugere que a existência de uma coisa acontece por meio de saberes que definem o que é essa coisa, ao mesmo tempo em que essa coisa modifica os saberes existentes. Recebo esse fragmento como uma espécie de conselho sobre buscar considerar que cada existência (entende-se posição) enseja saberes na sua própria existia.

Nesse sentido, deveríamos buscar pelos saberes existentes a partir desses formatos de poder. Por exemplo, os manuais de cargos e tarefas delimitavam para o cargo de **montador** as ações necessárias para a consecução das operações de montagem desse produto (o que incluía formas de execução): estipulavam intervalos de tempo para execução (era estipulado um tempo mínimo e um tempo máximo para realização); regulamentavam as vestimentas e os equipamentos de segurança individual (EPIs); abrangiam participações, ocasiões, sequências e seriações consideradas fundamentais para elaboração desse produto. No manual do cargo do chefe de equipe e de diretor estavam estipuladas e exauridas, por exemplo, as tarefas de inspeção de lotes daquele produto específico (neles estavam contidos parâmetros de medição, indicadores de aceitação do lote, formas de medição, equipamentos necessários, vestimentas necessárias, maquinários necessários etc.).

Entendo que a disciplina, ao longo do tempo e sobre os corpos dos sujeitos, transforma todo o rol de comportamento disciplinado em saberes. Ou seja, à medida que o sujeito habitua a se comportar de determinada forma coerente com desempenhos intervalares, porque tem sido disciplinado para isso, ele vai interiorizando esses desempenhos e as determinações que recaem sobre ele como saberes. Em outras palavras, com o passar do tempo, o chefe de equipe, por exemplo, assimila intervalos de tempo para execução, tempo mínimo, tempo máximo, vestimentas, EPIs, participações, ocasiões, sequências, seriações fundamentais, parâmetros de medição etc. como saberes que orientam suas verdades e, pois, sua prática cotidiana.

¹⁰⁴ Aí estava incluído o controle do tempo: a disciplina do tempo estabelecia uma sujeição do corpo ao tempo para que produtividade e eficácia fossem otimizadas, e, dessa maneira, gerassem resultados mais úteis ao poder do que a produtividade e a eficácia em si.

De um modo geral, pode-se dizer que a normatividade implicava na institucionalização de saberes que inferiam o que podia ser e o que não podia ser, o que podia fazer e o que não podia fazer, o que deveria acontecer e o que não deveria acontecer e, por conseguinte, toda uma economia do lugar próprio que, nesse caso, em sua maior parte era delimitada formalmente por meio de mecanismos de punição e controle que cuidavam da obediência ao permitido e ao proibido. Assim, tal como as definições dos manuais sugerem, havia nas posições toda uma formulação de saberes, desempenhos, condições de vida, condições de trabalho, domínios de objetos, domínios de pessoas, intervalos de possibilidades de ações, segmentos de racionalizações, em fim: de política da verdade na sociedade.

(16) Não dá pra fazer um sujeito se comportar dentro daquilo que você quer que ele faça. Ele não aceita. Mas com o cargo é diferente. **Ele aceita ser diretor, e pra isso ele tem que obedecer aquilo que um diretor é.** Você entendeu? Se não for a pessoa, se for um cargo meu, aí ele tem que fazer o que eu falo que ele deve ser. Se pra ele não tiver bom, então pode ir embora. É claro que a gente tenta trabalhar outras coisas que são muito mais eficazes do que a organização, a hierarquia. Mas isso serve pra mostrar como a hierarquia me ajuda. Se não fosse a hierarquia eu teria dificuldade de conseguir o que eu quero. [...] É como eu te disse, o papel de diretor eu determino. Eu não posso dizer pro August o que ele vai ser como pessoa, mas como diretor eu posso. Se ele quer ser diretor, então vai ter que ser o que eu falar que tem que ser. (JACK KEEFER. Fragmentos de enunciações reproduzidas em diário de campo)

Podemos observar aí marcações linguísticas de relações de poder e o posicionamento semântico do enunciador na condição de estruturante da verdade (o termo **o que eu falar** é testemunha disso), simbolizando-se como sendo a própria instância de orientação. A expressão **se ele quer ser diretor, então vai ter que ser o que eu falar que tem que ser**, utilizada pelo enunciador como conclusão da enunciação, e que resume o sentido geral do seu discurso, trata-se de uma proposição lógica condicional estruturada pelo conectivo “se então”. Esse conector cria para a expressão uma estrutura condicional de valor lógico em que para o resultado **posição de diretor** existe apenas uma possibilidade: a proposição **ser o que eu falar que tem que ser**. A aceitação dessa condição é linguisticamente assinalada pela ação verbal **ser**, e ela está demarcada pela ocupação do cargo de diretor. Expressões tais como **obedecer aquilo que um diretor é** e **o papel de diretor eu determino** são rastros de que em cada posição estava localizada uma série de acontecimentos, série essa declarada por meio de saberes e verdades. Isso significa que na definição do que **seria** um diretor, e quais funções, operações e atividades que teria que cumprir, estaria toda a delimitação da verdade do sujeito que por algum motivo tivesse intenções na ocupação do cargo. Temos, pois, apontamentos daquilo que seria indispensável enquanto composição de realidade, e da diligência de comportamentos ancorada numa instância de orientação socialmente reconhecida,¹⁰⁵ diligência essa que teria ainda como base, conforme a oração **pode ir embora** e as comuns práticas de punições conotam, discursos sobre obediência, existência e exclusão.

Na estrutura frasal **Ele aceita ser diretor, e pra isso ele tem que obedecer aquilo que um diretor é.**, o termo **aquilo que um diretor é** exprime um conjunto de saberes e verdades que define, pelo menos naquele contexto social, o que seria um diretor executivo a partir da regulamentação e distribuição formal de uma posição. Isso é rastro de que a

¹⁰⁵ O tempo de permanência dos diretores na empresa e nos respectivos cargos de direção denuncia o reconhecimento social dessa instância e, logo, da condição de estruturante desse sujeito.

definição das posições tanto estava amparada por uma maquinaria de poder-saber quanto construía maquinarias assim ao longo do tempo.

É possível afirmar, portanto, que a produção e distribuição de posições formais estabeleciam: relações de delimitação recíproca entre cada uma das posições, sistemáticas de disseminação de conceituações, encadeamentos enunciativos e desempenhos de objetos e sujeitos principalmente por meio de jogos de admissões e exclusões. Ou seja, aproximavam do entendimento de poder-saber.

A especialização do espaço atingia assim o cerne da gestão de Keefer: distribuição de saberes para obter docilidade dos sujeitos por meio de um domínio travestido de interesse considerado público (que na verdade era baseado em interesses pessoais) para produção de comportamentos.

Se o poder era aquilo que disseminava verdades e distribuía saberes (a concepção de posição infere isso), então o poder produzia realidade porque produzia identidades (ou indivíduos). Essa implicação sobre verdades e saberes significa que o poder atuava nas objetivações de mundo dos sujeitos, afinal estavam presentes lá onde eles embasavam suas concepções para torná-las real: nas verdades e saberes existentes. O poder agia no lugar onde o sujeito fazia seu real ter coerência com seus desejos – para Foucault, age não no sentido de adaptar estes àquele, mas aquele a estes. Daí afirmar que “o poder possui uma eficácia produtiva, uma riqueza estratégica, uma positividade” (FOUCAULT, 1979, p. XVI). Daí também ele se tratar de um campo de exclusão: as verdades que seleciona eram verdades em detrimento de outras verdades que tinham plenas condições de assumirem seu lugar (seriam também verdadeiras quanto às verdades existentes). Quanto mais impunha ao indivíduo a necessidade da sua verdade, mais competente o poder se tornava, mais ele operava na justificação do mundo.

Daí se afirmar que o poder encontra sua condição na classificação e combinação de indivíduos em espaços individualizados, esquadrinhados, hierarquizados, temporizados, de funções específicas.

Um aspecto importante em relação às observações etnográficas sobre produção e a distribuição de posições, seja formal (hierarquia de comando e autoridade) ou simbólica (a exemplo dos territórios), foi que, assim como qualquer outra posição do sujeito, a posição de poder era uma das posições do sujeito que se definia pelo o que lhe era possível ocupar.

Notei que cada posição de cada indivíduo parecia ter sido produzida tendo a fixação de pelo menos uma posição como parâmetro, ponto de direcionamento e orientação sobre a realidade. Essa posição é emitente de verdades, uma posição de poder. Poder-se-ia dizer que no conjunto finito de enunciados que uma posição recebia como verdade para existir estava contido um subconjunto finito de enunciados que fixavam as posições dos sujeitos e seus respectivos domínios (no duplo sentido desse léxico: enquanto âmbito de atuação relativo aos limites da posição; e no sentido de sujeição do indivíduo ao poder) a partir de um lugar/posição de emissão das localizações das séries de acontecimentos,

dos tempos relativos, das operações efetivas, enfim, das existências. Os sujeitos recorriam a essa posição – o que revela seu reconhecimento social – para se orientarem sobre seus limites, as exigências, suas “obrigações” e suas necessidades enquanto sujeito, cuja identidade parecia ser atravessada pelas delimitações da posição que ocupava.

Podem-se finalmente descrever, entre diversos discursos, relações de delimitação recíproca, cada um deles apresentando as marcas distintivas de sua singularidade pela diferenciação de seu domínio, seus métodos, seus instrumentos, seu domínio de aplicação. [...] Todo esse jogo de relações constitui um princípio de **determinação que admite ou exclui, no interior de um dado discurso, um certo número de enunciados**: há sistematizações conceituais, encadeamentos enunciativos, grupos e organizações de objetos que teriam sido possíveis (e cuja ausência não pode ser justificada no nível das regras próprias de formação), mas que são excluídos por uma constelação discursiva de um nível mais elevado e de maior extensão. Uma formação discursiva não ocupa, assim, todo o volume possível que lhe abrem por direito os sistemas de formação de seus objetos, de suas enunciações, de seus conceitos; ela é essencialmente lacunar, em virtude do sistema de formação de suas escolhas estratégicas. (FOUCAULT, 2008, p. 74. Grifo meu)

Uma posição de poder seria a posição capaz dessa determinação de que fala Foucault. Uma posição de poder é o lugar de onde relações são investidas para atravessar, caracterizar e constituir o corpo social, isto é, de onde são disponibilizados aos indivíduos conteúdos que servem como referência para o processo de construção de mundo. A posição de poder tem, pois, capacidade de produzir **discursos**:

Quero dizer que em uma sociedade como a nossa, mas no fundo em qualquer sociedade, existem relações de poder múltiplas que atravessam, caracterizam e constituem o corpo social e que estas relações de poder não podem se dissociar, se estabelecer nem funcionar sem uma produção, uma acumulação, uma circulação e um funcionamento do discurso. Não há a possibilidade de exercício de poder sem uma certa economia dos discursos de verdade que funcione dentro e a partir desta dupla exigência. Somos submetidos pelo poder à produção da verdade e só podemos exercê-lo através da produção da verdade. Isto vale para qualquer sociedade, mas creio que na nossa as relações entre poder, direito e verdade se organizam de uma maneira especial. (FOUCAULT, 1979, p.179-180)

A posição de poder pode ser entendida como: lugar onde se possui condições de gerir relações sociais, logo, também individuais, por meio de manipulações simbólicas direcionadas a determinados alvos ou à contenção de ameaças, de maneira a instituir um desenvolvimento durável dos corpos em dados espaços (corpos individuais e corpos coletivos).

O sujeito que ocupava essa posição tendia a se tornar ponto de referência dos contornos e delineamentos das (subjetivas) objetivações de mundo. A economia produzida a partir da posição de poder (que no final das contas delimita um território) tendia a se desenvolver em torno de um “núcleo funcional”, sempre em interação com um saber que incluía não apenas o discursivo e o teórico, como também o não discursivo, o saber-fazer.

Essa posição consistiu em uma vitória do lugar sobre o tempo – isso sugere certa independência em relação à variabilidade das circunstâncias, isto é, uma fundação de um lugar autônomo ao longo do tempo. As práticas ofertadas por sua economia, ao romperem as barreiras do tempo, tendiam a se localizar na naturalização, produzindo certos efeitos de real relativamente duráveis (a própria existência do lugar, do espaço ou da posição ao longo do tempo já é um efeito produzido).

A posição de poder era um lugar próprio de verdades, cuja economia se resumia a: verdades existentes (ao mesmo passo em que apontava para elas era delas dependente); conveniência subjetiva das verdades (quanto mais um

discurso atendia aos interesses subjetivos, maior tendia a ser considerado como verdade, até ser transformado em conveniência coletiva); funcionalidade das verdades (sentidos que as enunciações tinham em termos de alcance de objetivos); e legitimidade dos lugares próprios. Posições de poder eram instâncias onde verdades eram pronunciadas. Portanto, tratavam-se de instâncias de orientação da realidade em que se era possível modificar, erguer e demolir regimes de verdades, regimes de objetos, campos de existências, campos de concomitância, campos de presença, campos de exclusão etc.

Quanto mais pertinentes eram os contornos e delineamentos produzidos nos lugares próprios, mais teor de verdade eles assumiam, e quanto mais verdadeiros, mais assumidos e assimilados eram pelos sujeitos. E quanto mais contornos e delineamentos legítimos um lugar próprio era capaz de produzir, maior era a tendência de os contornos e delineamentos dali provenientes declararem verdades. No contrário, quanto menor prazer e satisfação geravam, menor tendia a ser o teor de verdade dos contornos e dos delineamentos, e menos reconhecido era aquele lugar de onde eram provenientes como sendo um lugar próprio.

A distribuição de posições no final das contas produzia poder. Isso porque atuava não apenas sobre padrões e limites, como também sobre o saber, e, por conseguinte, sobre a verdade, sobre possibilidade de real e sobre a necessidade de existência.¹⁰⁶ A produção de poder acontecia em sentido de trina confluência com os campos de presença, concomitância, existência e exclusão: a produção de poder acontecia por meio das relações; relações que orientavam as fronteiras daqueles campos; campos que tratam da produção de poder. O poder produz relações, relações que produzem poder. O poder constrói campos, e campos constroem poder. Relações delineiam campos, os mesmos campos que delineiam relações. Poder, relações e campos, portanto, constituem uns aos outros.

Isso sugere que o conjunto de posições distribuído consistia em um dispositivo de poder. Entender a nuance do poder enquanto em relação a alguma coisa compreende entender a fundação de um campo de concomitância que produzirá campos de presença, que produzirá campos de existência, que produzirá campos de exclusão, que reproduzirá aqueles mesmos campos de presença e também produzirá novos campos de presença, que reproduzirão campos de existência e assim por diante. Isto é, implica em compreender que o poder produz domínios de objetos que produzem orientações específicas, seja porque valem como conformação analógica, seja porque valem como princípio geral e como premissas aceitas para um raciocínio, ou porque valem como modelos que podemos transferir a outros conteúdos, ou ainda porque funcionam como instância superior com a qual é preciso confrontar e submeter, pelo menos, algumas proposições que são afirmadas. Essa conformação analógica, sendo uma possibilidade de justificação simbólica da realidade, aponta realidades já formuladas, práticas admitidas como verdadeiras, aponta descrições exatas de mundo,

¹⁰⁶ Isso por causa da sua capacidade de orientar realidades que eram por todos reconhecidas, realidades estas produzidas permanentemente, em torno, na superfície, no interior do corpo e do social pelo funcionamento de um poder que se exerce sobre os próprios sujeitos que a reconhecem (FOUCAULT, 2011).

dentro das quais devem estar as formulações das objetivações das realidades dos sujeitos. Ou seja, indica as possibilidades de campos dentro dos quais os sujeitos devem existir.

Isso significa que a capilaridade do poder¹⁰⁷ tão logo sua extensão era dependente das relações que estabelecia para que seus efeitos e suas verdades fossem cada vez mais percebidas como verdades pelo corpo social. Isso fazia da realidade uma convicção acerca do mundo. Mais precisamente: um ato de fé na verdade, em uma verdade que emanada do poder-saber (conceituações teóricas que embasam significações para tornar compreensível e inteligível o mundo).

O funcionamento da ordenação, que tinha sua condição no caráter ordinal da sanção (punição), só era possível porque: desvios eram marcados, mensurados e examinados; qualidades eram qualificadas, mensuradas e examinadas; competências eram estipuladas, mensuradas e examinadas; aptidões eram exigidas, mensuradas e examinadas. Vigília e exame fornecem a estrutura necessária para a existência de uma maquinaria de punição. A punição se tratava de um sistema duplo baseado na gratificação-sanção; e se tornava operante no processo de treinamento e correção. Nesse sentido, pode-se afirmar que enquanto o **organizar** cuidava de definir e padronizar comportamentos para os sujeitos (que acontecia por meio da definição e articulação das posições principalmente formais) e instituía a verdade de cada posição através do enquadramento punitivo dos comportamentos incoerentes com a verdade, o **controlar** examinava e vigiava os comportamentos para apontar os desvios de modo que eles pudessem ser punidos e, com isso, reinstaurar a normalidade.

O exame consistia no mapeamento minucioso do funcionamento de cada mínima atividade e operação e na observação com precisão cada cargo. Com isso, apreendiam-se para repreender tempos (atrasos, ausências, interrupções de tarefas), consecuições (desatenção, negligência, falta de zelo), maneiras de ser (grosseria, desobediência), práticas (insolências, atitudes incorretas, gestos não uniformes, sujeira, indecência), dentre incontáveis outras. Por meio da vigília se cuidava com acuidade de cada desempenho, comparando se aquilo que foi observado no exame era coerente com aquilo que era determinado enquanto verdade para existência.

Cada entrada, cada assinatura, cada documento formal necessário para qualquer acontecimento, cada relatório, cada romaneio, cada levantamento periódico de estoque, cada desempenho mensurado, cada taxa de conversão, cada parâmetro de especificação, cada intervalo de produtividade, cada taxa de eficiência, cada designação de produtividade, cada indicação de consumo, cada indicação de volume, cada venda, cada pagamento, cada cadastro, cada *login*, cada visita ao pátio, cada preenchimento do sistema, cada verificação no sistema, cada cobrança etc. era uma forma de exame. Cada uma dessas coisas, ao serem amparadas por critérios de qualificação, classificação, caracterização e punição, permitia à vigília estabelecer sobre os indivíduos uma visibilidade que os diferenciava uns dos outros, sancionando-os em direção a uma normalidade definida pela diretoria executiva – portanto, media e sancionava (FOUCAULT, 2011).

Tratava-se de um controle intenso e contínuo ao longo de todo o processo de trabalho, cujo foco não era somente a produção, mas a domesticação das atividades dos sujeitos, seu conhecimento técnico e seu comportamento.

É interessante notar que os diretores não escapavam desse movimento.

A administração por objetivos (APO), o sistema de informática, as formas de registros dos processos e atividades e os parâmetros de desempenhos dos processos e atividades eram os principais dispositivos que compunham a maquinaria de exame e vigília.

Jack Keefer explicitou verbalmente ter utilizado “o livro de Peter Drucker” como referência para estruturar a **Administração por Objetivos**. Segundo Drucker (1954), a APO trata-se de um sistema de administração considerada participativa, em que objetivos e metas são relacionados com o desempenho e desenvolvimento individual por meio do envolvimento de todos os níveis administrativos. É um processo em que, teoricamente, superiores e subordinados identificam, avaliam e planejam objetivos comuns, e definem áreas de responsabilidade de cada um em termos de resultados esperados. Para sua consecução, seriam estabelecidos conjuntamente objetivos (resultados) a serem alcançados em um determinado período. Esses objetivos deveriam ter seu desempenho sistematicamente acompanhados (controle), procedendo as correções necessárias. A APO se embasa na divisão do trabalho para definir os objetivos de cada função e as metas de cada cargo, explicitando os níveis de responsabilidade e de autoridade relativos a cada um deles. De um modo geral, a APO detalha minuciosamente cada acontecimento de cada trabalhador, e, por conseguinte, cada processo de cada departamento.

Na prática, a APO consistia no detalhamento dos planos específicos em objetivos específicos, do desmembramento destes objetivos em metas, e destas em desempenhos. A partir do que os diretores contavam, os planos e objetivos específicos dos planos gerais eram discutidos com os gerentes de cada área funcional, e então objetivos específicos para os gerentes eram definidos – entre gerentes e diretores. Os planos e objetivos específicos dos diretores eram transformados em objetivos específicos para os gerentes. Os gerentes se reuniam com supervisores e desmembravam os objetivos específicos do gerente em metas para os supervisores. Os supervisores, por sua vez, segmentavam suas metas em desempenhos individuais para cada um dos trabalhadores.

A APO, por conter praticamente todas as operações da empresa, servia como métrica de comportamento. Além disso, conforme sugere Keefer no fragmento 015, o documento que representava a APO continha assinaturas de diretores e gerentes como símbolos das verdades ali proferidas. A assinatura significava concordância e compromisso no cumprimento da métrica definida no documento. Isso significa que o documento que representava a APO servia de prova jurídica contra o desviante. Servia, pois, de argumentação que justificava o dominante no ato da punição.

A APO complementava os manuais de cargos e tarefas. Os manuais definiam as atividades e processos de cada posição, enquanto a APO indicava os parâmetros de desempenho produtivo para cada atividade e processos de cada

¹⁰⁷ Capacidade que o poder tem em encontrar o nível dos indivíduos, atingir seus corpos, se inserir em seus gestos, suas atitudes, seus discursos,

posição. Os manuais tinham conteúdos mais genéricos e determinavam de um modo geral os comportamentos esperados para existência da posição. Enquanto isso, a APO, a partir dos manuais, definia desempenhos específicos esperados para os conteúdos comportamentais dos manuais. Em outras palavras, de um modo geral, os manuais definiam como produzir e se comportar; e a APO falava quanto se deveria produzir a partir do comportamento definido.

O sistema de informática da empresa permitia ao CEO, em qualquer tempo, verificar se o que estava acontecendo era condizente com o que estava estipulado. Além disso, visitas regulares do CEO nas diversas áreas contribuíam para o exame do que havia sido produzido até então. Isto é, o sistema e as visitas “surpresa” mapeavam os acontecimentos (que então podiam ser comparados com as métricas).

Esse sistema expressava uma forma de mensuração e leitura dos acontecimentos que havia sido estabelecida antes mesmo da implementação dele. Tratava-se de uma sistemática de tramitação burocrática de objetos, bens e pessoas na empresa, determinada pelo CEO, em que cada trâmite gerava pelo menos duas entradas de dados no sistema por pessoas diferentes – sistemática essa constituída por séries e seriações de protocolos, requisições, relatórios e romaneios. Como a comunicação era dificultada pela separação de funções, a divergência de entradas servia de indicador de desvios e, então, apontava aqueles que deveriam sofrer sanções e punições.

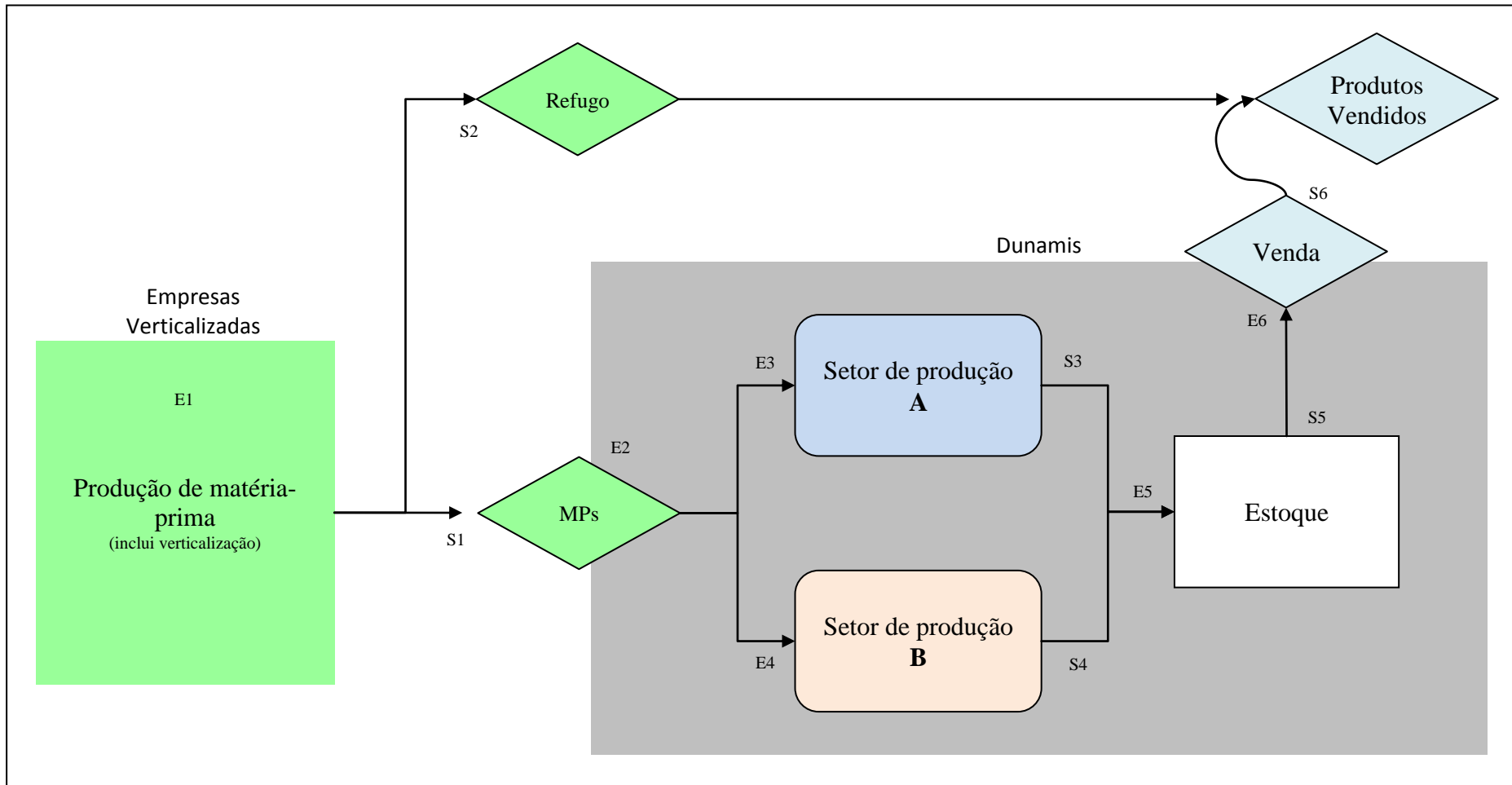
A maior parte das operações acontecia mediante autorização no sistema (via *login* e senha). As operações que aconteciam sobre registro manuscrito eram encaminhadas a funcionários especializados em dar entrada dos registros/dados no sistema (em cada setor da organização um funcionário específico tinha os registros como função). Além do acontecido, cada registro apontava os responsáveis pelas operações, os processos padrão, os parâmetros para as operações, as metas e suas respectivas autoridades.

Cada departamento possuía recursos específicos para registro, com linguajar também específico (relativo aos recursos). No departamento de abastecimento, por exemplo, existiam: registros de apropriação (de máquinas, de equipamentos, de material de consumo, de matéria-prima etc.), registro de veículo próprio, registro de veículo da empresa, relatório de aquisição de produtos e subprodutos, controle de volume DDC (declaração de consumo e comercialização), resumo de produto em processo, resumo de produto *in natura*, controle financeiro de serviços, controle financeiro de vendas, notas fiscais (NF) de saída, NF de entrada, relatório de entrada de matéria-prima (MP), relatório de recebimento de MP, dentre diversos outros. Já nos setores de produção: relatório de produção (sobre MP, produto acabado, produto em processo, programa de produção, consumo de produtos); programa de controle do processo (estoque mínimo e máximo); autorização de carga; inventário fiscal; relatório de caracterização do produto acabado (com detalhes sobre tempo de processo e quantidades de produtos utilizados); pedido de cliente; ordem de pagamento etc.

sua aprendizagem, sua vida cotidiana dentro de momentos históricos (FOUCAULT, 1979).

Vale fazer uma descrição nesse sentido. A Figura 3 ilustra em termos gerais os processos de controle. As operações indicadas pelas letras “E” representam algum tipo de entrada nas áreas da empresa, enquanto as operações indicadas pelas letras “S” assinalam saídas de bens, produtos, objetos ou pessoas das áreas.

Figura 3 – Ilustração de processos (registros)



Fonte: elaboração do próprio autor.

De um modo geral, segundo pude observar logo no começo da observação etnográfica e tendo como base os relatos dos diretores, a produção por lotes de produtos acontecia da seguinte maneira:

“S1”: sua existência era indicada pela **requisição de matéria-prima** pela diretoria de produção à diretoria de abastecimento; e representava o despacho de mercadorias (MP) pelas empresas verticalizadas para atender à solicitação feita na **requisição de matéria-prima**. As saídas aí indicadas se referiam ao **romaneio de carga** e ao **registro de saída de produtos**.

“E2”: a entrada de matéria-prima tinha seu primeiro registro ainda na **requisição de matéria-prima** emitida pelo pessoal da diretoria de produção,¹⁰⁸ e na portaria da empresa passava pelo **registro de entrada de cargas**. Ao passar pela portaria, o caminhão com o material despachado pelas empresas verticalizadas seguia para o setor de estocagem de MP, onde seria descarregado. Aí era processado outro registro de entrada na empresa: o **romaneio de descarga** (tratava-se de um registro manuscrito que era encaminhado para o funcionário responsável pela entrada de dados para que pudesse compor as informações no sistema de informática da empresa). Após processado o romaneio, um funcionário diferente daquele que havia feito o romaneio de descarga preenchia o **relatório de entrada de matéria-prima** com os produtos recebidos (que após adicionado ao sistema passava a indicar níveis de estoques aos diretores).

“E3” e “E4”: os lotes eram produzidos a partir da **ordem de produção**. As ordens de produção geravam também a **requisição de produtos e subprodutos** no setor de estocagem. Essa requisição produzia um registro de saída e um registro de entrada no setor de produção, e inferia a entrada de MP para a produção.

“S3” e “S4”: ao final dos ciclos produtivos eram elaborados relatórios sobre **declaração de consumo e comercialização, resumo de produto em processo, programa de controle do processo e relatório de produto acabado**. Esses relatórios demarcavam registros de saída de produto acabado.

“E5”: ao sair da produção, os produtos acabados iriam compor o estoque de produtos acabados. Portanto, a saída do produto acabado do setor de produção implicava em uma entrada de produto acabado em estoque, entrada essa registrada como **entrada de produtos no estoque**.

Vejamos os mecanismos de controle existentes até aqui. Eles possuíam dois formatos: (1) por consistência de registros entre entradas e saídas concomitantes (externos em relação às áreas da empresa); e (2) por taxas de conversão (interno em relação às áreas da empresa).

Quanto à consistência de registros, o **relatório de saída de produto** e o **romaneio de carga** em S1 não apenas deveriam ser iguais um em relação ao outro como também deveriam ter montantes análogos à **requisição de matéria-prima** emitida pela diretoria de produção à diretoria de abastecimento, ao **registro de entrada de cargas**, ao **romaneio de descarga** e ao **relatório de entrada de matéria-prima** – ou seja, S1 deveria ser equivalente à E2.

¹⁰⁸ Mesmo que já definidos no planejamento estratégico e descritos na APO, os trâmites não aconteciam sem as requisições (não eram autorizados se não fossem requeridos).

O montante das **requisições de matéria-prima** em E2, por exemplo, não poderia ser destoante do conjunto dos registros das **ordens de produção** em cada um dos setores de produção, ou então do total de **requisição de produtos e subprodutos**. As ordens de produção deveriam ainda ter os mesmos valores dos registros de saída de produtos e dos registros de **entrada de estoque de produto acabado**.

Existiam diversas taxas de conversão e indicadores de consumos que também auxiliavam no controle sobre os acontecimentos dos processos produtivos da empresa. Por exemplo: intervalos de custos fixos e de custos variáveis eram estipulados para cada nível de produção. Isso significa que uma quantidade de produto registrado em S1 teriam intervalos de possibilidade para registro em E1. Caso algum dos dois se alterasse em relação a parametrizações de possibilidade, apurava-se a existência da inconformidade. O mesmo valia para E3 e S3 e E4 e S4. Existiam também “taxas de eficiência de processo”, “indicadores das quantidades de insumos utilizadas”, “tempos de ciclo” e “resumos da qualidade do produto” que estabeleciam esses intervalos de possibilidades entre entradas e suas respectivas saídas. Isso implicava, por exemplo, que um determinado insumo e/ou matéria-prima registrado em E2 teria, por meio de taxas, indicadores, parâmetros e intervalos de correspondência esperada em S3 e S4 (além das verificações de compatibilidade com E3 e E4).

Demonstração disso seria o estabelecimento de relações entre **quantidades de MP gastas no processo produtivo** e **quantidade de produtos produzidos** (isto é, um registro “v” de MP ocorrido em E3 implicava em níveis de produção em torno de “x” e quantidades de produtos acabados entre “y” e “z”). Outro exemplo seria a taxa de conversão da medição de volume cúbico quando no romaneio para quantidade de produto acabado relativo ao metro cúbico de MP.

O volume de entrada de produto acabado em estoque registrado em E5, portanto, permitia mapear o acontecimento de qualquer processo anterior da cadeia produtiva da empresa. Isso por causa dos intervalos de desempenho, taxas de conversão e parâmetros intervalares. Os protocolos, sejam por *login* e senha, ou por assinaturas, indicavam os responsáveis pelas operações falhas. Ou seja, não apenas era possível compreender quais as operações estavam fora de parâmetro como também quem eram os responsáveis por essas operações – porque todos os processos formais eram registrados, encontrava-se o responsável por qualquer acontecimento não desejado.

As baixas nos estoques (S5) aconteciam como consequência da **requisição de carregamento do cliente** (E6), que por sua vez era gerada pelas **vendas** (S6). Quando o cliente fazia um pedido no escritório de vendas da empresa, o vendedor emitia o **pedido de saída de produto**, que era acompanhado pela **autorização de carregamento** (denominada de requisição de carregamento do cliente no setor de estocagem de produto acabado). Autorizado a entrar na empresa, o comprador tinha seu veículo carregado com o produto comprado. Tanto o comprador quanto o pessoal do carregamento assinavam a requisição de produto acabado no estoque e a autorização de carregamento, que servia como recibo da

empresa referente à retirada do produto. Essa autorização gerava a entrada E6. O comprador retornava ao escritório com a autorização assinada, então seu pedido era concluído e a nota fiscal emitida (S6).

O pedido gerava uma **ordem de recebimento** na tesouraria, em que eram discriminados os valores e a forma de pagamento. O valor monetário como dado de entrada na tesouraria era convertido em dada quantidade de produto acabado que, por sua vez, era convertido em ordens de produção e, então, em insumos e matéria-prima utilizados em mão de obra direta e indireta, em custos, e assim sucessivamente.

Enfim: os inúmeros registros que as entradas e saídas nos departamentos e linhas produção exigiam permitia mapear todos os acontecimentos dentro da empresa, o que incluía os comportamentos humanos e os desempenhos esperados. Também permitia verificar a consecução do planejamento estratégico e as possibilidades de modificações internas para que o planejamento fosse alcançado.

Os significados do **controlar**, para os sujeitos constituintes do contexto social estudado, seguiam no sentido de consistir no princípio de administração que permitiria maximizar a probabilidade de que tudo ocorreria conforme “o estabelecido”. O léxico “estabelecido” faz inferência linguística ao planejamento estratégico, o que liga o **controle** à significação de garantia de que o planejado fosse implementado e cumprido. Assim, controlar significava fazer cumprir os desempenhos e comportamentos dos papéis dos trabalhadores para, dessa forma, garantir a consecução do planejamento estratégico. Isso implicava na mensuração do desempenho então atual e na confrontação desse desempenho com os intervalos de possibilidades de desempenho determinados no planejamento estratégico. Segundo os relatos de alguns informantes, os desvios eram corrigidos e os responsáveis pelos desvios eram punidos, estabelecendo assim a normalidade segundo o que havia sido planejado.

Aí está contido um controle intenso, contínuo, que corria todo o processo de trabalho e não se efetuava exatamente sobre a produção;¹⁰⁹ mas buscava os sujeitos de um modo geral (especialmente os diretores, devo frisar), suas atividades, seu conhecimento técnico, suas maneiras de fazer, seu zelo, seu tempo de execução. O exame e a vigília estão simbolizados nos olhares incessantes sobre o comportamento do sujeito aplicados por cada um dos registros. Serviam, pois, de instrumentos a partir dos quais movimentos de normalização das condutas – movimentos disciplinares – agiriam a favor da manutenção da realidade expressa pelo poder (deslocando as objetivações do sujeito novamente no sentido dessa realidade expressa pelo poder).

Para Foucault (2011) é o fato de ser visto sem cessar, de sempre poder ser visto, que mantém sujeito o indivíduo disciplinado. A maquinaria agia sobre os sujeitos no sentido de manter determinada economia de material, de tempo e de

¹⁰⁹ Existiam outros rastros desse extenso e minucioso controle: todas as requisições de compras e requisições de materiais, sejam ao almoxarifado ou ao setor de abastecimento, precisavam ser autorizadas pelos diretores (a centralização das compras no setor de almoxarifado, por exemplo, por si só já seria indícios de controle). Qualquer um que precisasse de uma caneta deveria receber a autorização do seu diretor imediato e então requisitá-la no almoxarifado. Outra demonstração nesse sentido seria que qualquer pagamento necessário em algum setor também passava pela aprovação do seu diretor imediato, e então uma requisição era enviada ao tesoureiro, que era o único sujeito autorizado a efetivar os pagamentos.

pessoal coerente com os objetos e objetivos dos agentes de poder, economia essa que de certa maneira assegura a eficácia do poder por seu caráter preventivo, por seu funcionamento contínuo, por seus mecanismos automáticos, por seu exercício não ser acrescentado de fora como rigidez ou peso, por sua presença sutil que aumenta seus próprios pontos de apoio. Nesse sentido, na preocupação com a quantidade de copos plásticos que cada funcionário utilizava durante importava menos a economia com copo do que a preocupação em economizar. Tratava-se menos de um controle de custos do que de disciplinar o sujeito a seguir as determinações do CEO (nesse caso, a economia de material).

Por detrás dessa disciplina está um princípio de obediência. Então, mais do que disciplina, consistia-se na obediência que simbolizava a dominação. No final das contas, portanto, não era o copo a mira dos agentes de poder, mas a dominação. Além disso, a economia do copo representa um desejo do agente de poder. Então, no fundo, a busca pela dominação era efeito pela busca por satisfação de desejos e ambições.

Entendo o funcionamento da maquinaria de controle (conjunto formado entre exame, vigília e punição) voltado mais para o disciplinamento dos indivíduos do que para a produtividade em si (na visão dos diretores, a produtividade seria o efeito do controle, portanto a preocupação primeira era o controle) – e objetivava menos o disciplinamento em si do que a dominação que permite a satisfação de desejos. Não se tratava de uma mera distribuição formal de posições que objetivava uma forma de organizar os processos na empresa, senão de densos mecanismos de monitoramento de cada acontecimento para, no final de todo o processo, realizar planos que satisfariam desejos (o planejamento é prova disso).

Entendo que, no fundo, se manifestando em posições ocupadas, operavam distribuição de posições dos sujeitos, reafirmação das posições de poder, apuração de comportamentos dos sujeitos e efetivação de acordos tácitos.

Os inúmeros registros, os indicadores de desempenho, as taxas de conversão, os parâmetros de resultados, os intervalos de possibilidade, os mecanismos de verificação, enfim, todo aquele aparato, toda aquela maquinaria de controle – que segue no sentido de Pagès *et. al.* (1987), Alcadipani e Almeida (2000) e a Hardy e Clegg (2001), em que o controle acaba moldando o comportamento dos sujeitos – tratava-se de um mecanismo externo que, com a ajuda da disciplina e com grande auxílio da capacidade de exclusão, impregnava uma cultura de preocupação com o erro (mais do que com o acerto), de observação direta sobre os acontecimentos, de medição das práticas e de controle de comportamentos em virtude das atribuições das posições ocupadas.

As formas de transitar pela empresa talvez ajudem a transmitir minhas apreensões.

No primeiro dia da observação etnográfica, antes mesmo de entrar na empresa, quando fui parado na portaria para me identificar, o vigilante me explicou os sentidos que eu poderia trafegar com o carro na empresa, dizendo que **“ao cruzar o portão e a cancela da entrada você deve apenas seguir em frente”** – a placa de trânsito há uns 5 metros a minha frente sinalizava isso. Fui orientado sobre a proibição de virar à direita, e sobre o sentido à esquerda, que era contramão.

Curioso com toda aquela orientação de trânsito, eu retornei à portaria no intervalo de almoço para compreender melhor aquilo tudo. Após alguns minutos de conversa, aquele sujeito disse, dando risadas, que não havia multas, mas insinuou que fosse melhor se houvesse. Na ocasião não compreendi bem o que ele queria dizer, mas fiquei desconfiado de que provavelmente existiriam punições para as infrações – algum tempo depois aquele entregador de carne mostrou que a enunciação do porteiro fazia inferência linguística às punições.

Como eu estava na condição de pesquisador, seria de bom grado que eu não transgredisse as regras de trânsito. Contudo, como descobrir do que se tratavam aquelas insinuações ou mesmo para averiguar a existência ou não das punições se eu não cometesse algumas infrações? Então, certo dia resolvi me deslocar de carro para o setor de produção A, e deliberadamente segui no sentido **contramão** indicado pela placa (eu obedeci ao limite de velocidade máxima de 20 km/h para minimizar a infração às regras). Logo no início do trajeto os funcionários do pátio começaram a acenar, e os movimentos ficavam mais intensos à medida que eu continuava, até que fui abordado por um grupo que me disse para não fazer aquilo porque as consequências eram “pesadas”, e ia acabar “sobrando” para eles. Eles não me explicaram porque as consequências eram “pesadas”, mas achei melhor evitá-las.¹¹⁰

Quando conversei com o técnico de segurança no trabalho sobre a **planta de tráfego**, ele me informou que o engenheiro de segurança a considerava “perigosa”, justificando que alguns cruzamentos eram propícios a acidentes e que não obedeciam a uma série de normativas técnicas. Perguntei-lhe se o CEO estaria ciente dos perigos e da falta de normatização, ele respondeu: “sei lá, deve saber. Mas eu num falei não. Dá medo de falar essas coisas pra ele”.

Algumas práticas eram curiosas a respeito do trânsito de veículos. Havia um trajeto que era expressamente proibido: se iniciava naquela conversão à direita quando se entrava na empresa. Embora existisse espaço para circulação de veículos, por um tempo ficou expressamente proibido o trânsito em qualquer sentido desse trajeto, com exceção a Jack Keefer. Esse trajeto passava em frente à sua sala, então ele não apenas ali trafegava como também estacionava seu carro. Além disso, aquele que não estacionasse na vaga determinada também “sofria”¹¹¹ punições.

O “medo” do técnico de segurança no trabalho, o receio daquele grupo e a enunciação do porteiro são vestígios da profundidade das punições enquanto estrutura de realidade daquele contexto.

¹¹⁰ Ações que transgrediam a dicotomia e a antinomia dos sistemas simbólicos produzidos pelos poder conduzia o sujeito transgressor ao risco de marginalização ou exclusão social – além de perda de *status*, poder e posições no meio social da empresa, o que implica em des-legitimação. Isso porque significavam a transgressão, como um caso patológico, ou um problema de marginal. Ambas qualificavam o indivíduo para ser colocado às margens do grupo social. A possibilidade de ser posto à margem gerava ansiedade e angústia no sujeito, a ponto de ele próprio requisitar sua exclusão do grupo social (traduzida pelo “pedir demissão”). Dependendo do grau do desvio, se “louco” ou “absurdo” “demais” (expressões captadas naquele contexto), determinava-se a demissão do sujeito transgressor. A punição a sua prática “litigiosa”, assim como descreveu Foucault (2011), servia como exemplo notório para coibir outras ações naquele sentido. O significado da transgressão gerava medo de transgredir qualquer tipo de prática, até mesmo de práticas de relativo baixo teor significativo em termos de poder, tal como as do ritual da laranja (será discutido adiante). É importante destacar que em termos de produção de poder as práticas relativas ao tráfego de veículos eram mais significativas do que as referentes ao ritual da laranja. Isso porque na primeira havia clara investida estratégica para aquisição de conjunturas desejadas, enquanto na segunda seu efeito era mais consequência da docilidade produzida pelo poder do que resultado de investidas de poder para obtenção de docilidade.

¹¹¹ Léxico utilizado pelos diretores para dar significado às consequências das punições.

Controles externos seriam, nesse exemplo, as designações de permitidos ou proibidos para velocidades. O controle interno, por sua vez, era produzido por uma seriação de saberes e verdades que constituíam o indivíduo por dentro a partir de referenciais aplicados externamente sobre eles. Essa constituição por dentro seria efeito de microrrelações de poder que, segundo Foucault (1979), teriam como alguns de seus dispositivos, dentro de uma infinidade de outros elementos, as determinações de posições, desempenhos, domínios de objetos, domínios de pessoas, segmentos de racionalização, campos de concomitância, campos de existência, campos de presença, campos de exclusão. Algumas evidências de saberes e verdades sobre: **Posições:** indicavam pelo menos aquela posição capaz de formular a regra e aquelas posições com deveres de obediência (determinados trajetos eram permitidos a funcionários de determinadas áreas, ou seja, funcionários do Setor B de produção, por exemplo, não podiam transitar em determinados locais que cobria a área produtiva do Setor A, reafirmando, pois, diversas posições dos sujeitos). **Desempenhos:** ter como velocidade máxima 20km/h, ser obrigado a virar à direita ou simplesmente não passar em determinado local, porque era proibido, eram exemplos de desempenhos exigidos para construção da realidade da planta de trânsito. **Domínios de objetos e de pessoas:** cada local de circulação, cada desempenho, cada lugar com restrições de circulação por causa de trânsito de veículos pesados, cada limite de velocidade etc., reafirmava domínios de pessoas e domínios de objetos que constituiriam o real de cada domínio de pessoas. **Segmentos de racionalizações:** as rotas, ao serem inseridas no acervo de conhecimento social, tornavam-se formas de racionalização que estipulava as formas de trafegar pela empresa. **Campos de concomitância:** domínios dos lugares relativos ao Setor A existiam paralelamente aos domínios dos lugares relativos ao Setor B, por exemplo (ambos existiam ao mesmo tempo em que existiam domínios da área de vendas, do lugar denominado de “administração”, de “refeitório”, de “salão de jogos”, de “almoxarifado” etc.). **Campos de existência:** cada domínio citado representa um campo de existência, existências essas delimitadas por desempenhos, condições de vida, condições de trabalho, domínios de objetos, domínios de pessoas, intervalos de possibilidades de ações e segmentos de racionalizações eram determinados. **Campos de presença e campos de exclusão:** a existência específica de sujeitos em um domínio e não em outro revelavam campos de presença e exclusão, por exemplo: August Walker estava contido nas verdades que produziam os campos de presença sobre o departamento de *marketing*, e contido também nas orientações gerais que compunham os campos de exclusão do departamento de almoxarifado.

Temos por detrás da prática definida pelos movimentos de circulação de veículos a existência de estratégias de dominação por meio do disciplinamento do sujeito. Primeiro, o cumprimento de minúsculas regras seria a disciplina para o cumprimento de regras representativas em termos de estrutura de realidade do poder. Cumpria-se, assim: “a obediência a pequenas regras é a educação para as grandes” (JACK KEEFER). Segundo, disciplinava o sujeito a compreender o CEO como sendo uma espécie de orientação sobre os rumos que ele deveria tomar ao longo de seus

caminhos. Terceiro, apresentava aos sujeitos aquele capaz de determinar, aqueles que deveriam acatar as determinações e aqueles que estariam autorizados a não obedecê-las.

(a) Os sujeitos na empresa tinham um rol muito grande de regras a serem seguidas, regras que à primeira vista pareciam ser relativamente insignificantes, despropositadas; regras essas que, por detrás de toda a sua aparente insignificância, escondiam dominação. Isso porque de pequena regra em pequena regra se aprendia a seguir regras, sem distinção de **tamanho** ou significância. Ao naturalizar o **seguir regras**, cuja condição era atender a uma regra e nada mais, os sujeitos acabavam disciplinados a seguir as regras pertinentes ao poder.

(b) Simbolicamente, retirava-se do sujeito seu direito de ir e vir, já que estes estariam condicionados a determinações do CEO. Ter-se-ia uma situação de: **se até o ir e vir era direcionado por intervalos de possibilidades, o que podemos dizer então das práticas cotidianas de trabalho?** Os trajetos dos trânsitos nada mais eram do que uma representação de que se deveria conduzir a si próprio, de que se deveria direcionar a si mesmo tendo os direcionamentos apontados pelo CEO como referência. Habitua-se,¹¹² com isso, a caminhar nos sentidos permitidos pelo agente de poder.

Isso significa que a determinação dos caminhos a serem seguidos auxiliaria na produção de pleitos, pelos sujeitos, por intervalos de possibilidade de práticas. Isso se daria porque o comportamento simbólico rotineiro era cotidianamente apontado por indicadores criados por Keefer. Um relato que fiz no diário de campo exprime essa perspectiva:

(17) Os diretores parecem não saber pensar nem sequer agir sem as orientações gerais distribuídas pelo CEO. Parecem estar sem posição e sem lugar. Eles cobram do CEO apontamentos e descrições sobre o real para poderem, a partir disso, nortear seus comportamentos por meio dos direcionamentos indicados por ele – as frequentes indagações sobre “como eu faço”, “como devo agir” ou “o que devo fazer” provam isso. Os diretores requisitam de Keefer recortes, descrições, explicações, desenvolvimentos, orientações, correlações, julgamentos, designações, restrições, negações e até punições, pois daí tiram seus parâmetros de realidade. Em uma só palavra: os diretores dependem de regimes de verdade e de orientações gerais construídos pelo CEO. Eles dizem que estão perdidos sem o planejamento, justificando que o planejamento lhes dizia o que fazer ao longo do ano inteiro. Então, se antes tinham o planejamento estratégico como ponto de orientação, agora que não o têm mais, substituíram-no pelo CEO. Se antes recorriam aos parâmetros do planejamento para guiarem suas práticas, agora requisitam no CEO esse aparato para embasamento. Se antes dependiam do planejamento, agora dependem do CEO (Fragmento do diário de campo datado de outubro de 2011).

(c) Orientar os caminhos a serem seguidos era uma preparação simbólica para aquisição de docilidade, pois produzia uma representação para os sujeitos não apenas das possibilidades de trajetos permitidos à eles, senão do sujeito criador das regras de funcionamento do contexto social, o que apontava o sujeito ao qual obediência e docilidade eram devidas. A planta de trânsito no fundo contribuía para Jack Keefer criar o hábito nos sujeitos de tê-los como instância de orientação, e a naturalização de seguir os trajetos por ele demarcados era um dispositivo de absorção de encaminhamentos fornecidos por Keefer (conforme descrito no fragmento 017, os diretores chegavam a criar demandas por direcionamentos desse sujeito para suas práticas cotidianas).

A planta de trânsito apontava o criador da lei. E, ao trafegar e estacionar em locais proibidos, Jack Keefer representava não apenas o produtor das regras como também aquele que era autorizado a transgredir os intervalos de possibilidades (as punições cumpriam a função de demarcar as consequências da desobediência). Isso é o que Foucault (2011) chama de ilegalidade dos direitos: a possibilidade de desviar seus próprios regulamentos e suas próprias leis; de fazer funcionar todo um movimento econômico em paralelo com a legislação. Movimento esse circunscrito por margens silenciosas ou traçada por tolerâncias.

O controle ia da separação entre os que pensavam e os que executavam (ALCADIPANI; ALMEIDA, 2000), separação essa que contribuía para controle dos acontecimentos em geral e de cada operação de produção, ao controle detalhado de cada comportamento e prática dos sujeitos. De acordo com as discussões de Faria e Meneghetti (2011) seria, pois, um controle de finalidade política, que buscava instituir uma dominação. As determinações, as correções, as punições e as eliminações a partir da atividade que o sujeito desempenhava permitiam utilizá-lo de acordo com o nível de desempenho estipulado pra ele (especificado nos manuais de cargos e tarefas, em APOs e em ordens dos superiores).

Pode-se concluir, pois, que a sistemática de controle e a distribuição de posições utilizadas para compor a gestão desvela todo um investimento de duração do poder, em que, tendo em vista Foucault (2011), estaria presente a possibilidade de um controle detalhado e de uma intervenção a cada momento do tempo sobre os sujeitos para delimitação de práticas discursivas e produção de significações e de significados. O poder se articulava diretamente por meio do controle, o qual, por sua vez, tinha o tempo e a utilização dos indivíduos como base. Daí dizer que na empresa havia toda uma existência controlada por mecanismos externos e internos ao sujeito,¹¹³ mecanismos esses que eram colocados em uma densa relação de reciprocidade para erguer a realidade.

Um importante dispositivo de controle externo eram os manuais de cargos e tarefas. Vimos que os manuais, principalmente os de cargos e tarefas, é que cumpriam a definição formal de cada posição, colocando-a em um sistema de encadeamento sobre autoridade de mando. Os sujeitos diretores executivos compreendiam o **dirigir** como sendo o estabelecimento dos papéis de cada cargo, no sentido de coordenar e orientar os sujeitos para o alcance dos objetivos “da empresa”. Implicava, pois, em designar comportamentos, ações e práticas para cada posição estabelecida no **organizar** – caberia ao **controlar** fazer cumprir as designações. O **dirigir**, portanto, consistia basicamente na elaboração dos manuais. Tratava-se, assim, de um artefato que fazia da gestão um conjunto de normas e regulamentações para encadear práticas “adequadas” ao arranjo de alcance de objetivos (muitas vezes considerados “bem maior”) da empresa.

A função dos manuais dentro desse aparato de poder disciplinar mostra a impossibilidade, na prática, de dissociação de um princípio do outro (outro rastro nesse sentido é que o **planejar** continha também o desenvolvimento

¹¹² Tenho em perspectiva que o hábito é uma consequência de disciplinamento.

¹¹³ Procedimentos externos incidiam diretamente em controles internos ao sujeito (isto é, lá em seus saberes, verdades e conhecimentos).

dos manuais de cargos e tarefas.); revela que eles aconteciam de forma concomitante e por meio de uma reciprocidade que fazia uns refratarem os outros. Mostra também que a separação que aqui proponho é didática, para fins analíticos apenas.

Se “organizar” insinuava distribuir os sujeitos em cargos que indicavam hierarquia de mando, no “dirigir” era infundido o conteúdo de cada cargo, eram decididas as funções de cada um deles, seria assinalado o que cada um teria que fazer. Além disso, cada função seria formalizada verbalmente de maneira explícita no princípio de direção.

No princípio de controle vimos a necessidade de especificações das práticas para que elas servissem de parâmetro de comparação com os resultados encontrados com a vigília e o exame – especificações essas demarcadas nos intervalos de comportamento contidas nos manuais. Nesse sentido, e tendo em vista que a formalização das especificações intervalares era materializada pelo princípio de administração **dirigir**, o dirigir significava a criação de indicadores que abriam uma série de exames – os exames eram materializados nas formas de controle, e sua junção no princípio de controle dava lugar a um controle disciplinar. Enquanto elemento cultural, o **dirigir** ofertava, assim, características distintivas ao circuito de relações e distinções construído pelo **organizar**.

Analisando os manuais pude apreender padrões discursivos que serviam como uma espécie de princípios gerais para a formulação do que seria cada cargo. Esses princípios podiam ser resumidos em:

- **“Os cargos devem ser formalmente definidos”**: essa expressão estava contida na introdução dos manuais. Ela servia de argumento para a elaboração dos manuais de cargos e tarefas. Os discursos teóricos nesse sentido podem ser representados pela afirmação de Keefer: “É preciso formalizar as tarefas de cada cargo, pois somente assim os funcionários podem exercer plenamente suas funções”. A enunciação de August Walker a complementa: “Não é justo cobrar um dado desempenho de um funcionário se a ele não foi explicado suas funções, se ele não sabe o que deve fazer. Por isso damos tantos cursos quando contratamos” (AUGUST WALKER).
- **Exigência de cumprimento dos papéis do cargo; e Conformidade com as determinações**: a requisição de disciplina era percebida na conjugação de termos tais como “obediência às regras”, “aplicação no trabalho”, “dedicação às tarefas”, “boa execução do trabalho”, “energia” ou “respeito aos acordos estabelecidos”. Os superiores hierárquicos eram considerados elementos fundamentais no cumprimento dos papéis do cargo; e as punições eram um dispositivo comumente utilizado. Os discursos eram concernentes a: “Problema técnico ou de comportamento pessoal geralmente é culpa da negligência do superior imediato” (JACK KEEFER); e “Níveis de eficiência abaixo dos parâmetros só são aceitos se a culpa deles for de cunho técnico, principalmente falha estrutural” (MANUEL DE OLIVEIRA).
- **Sistemas de trocas**: em troca do que nos documentos formais era denominado de “oferta justa para garantida satisfação para os funcionários” (“prêmios de produção”, “prêmios de alcance de metas”,¹¹⁴ “sistemas de

¹¹⁴ Festas, almoços “especiais” e churrascos quando as metas e objetivos eram cumpridos.

motivação”,¹¹⁵ “itens de conforto”,¹¹⁶ “boas e favoráveis condições de trabalho”¹¹⁷), nos manuais estava verbalizado que os funcionários deveriam ofertar comportamentos coerentes com o estabelecido para seus cargos e suas funções. O padrão discursivo era relativo a: “O superior deve ser o responsável por monitorar o comportamento desejado e por fornecer as condições mínimas exigidas para o trabalhador ter o desempenho esperado” (MANUEL DE OLIVEIRA); “O desempenho é proporcional à condição de trabalho. Para altos níveis de desempenho são necessários altos níveis de condições de trabalho” (JACK KEEFER); “A gente dá boas condições de trabalho, então eles [os funcionários em geral] não têm desculpa pra não dar produtividade em troca. É justo que ofereçam um desempenho adequado dentro da estrutura que eles têm” [...] “Os funcionários daqui [da empresa] têm tudo o que precisam para trabalhar, têm até luxo e conforto, então não têm desculpas para baixo desempenho” (ALICE HUNT).¹¹⁸

- **Dever de lealdade para com a empresa:** uma frase comum nos manuais de diferentes cargos era “o funcionário deve lealdade à empresa”.

É importante destacar que os movimentos de execução das operações não eram apontados dentro de uma única possibilidade de realização das tarefas que compunham as operações. Eles eram estipulados dentro de intervalos de possibilidades que caracterizavam dados desempenhos, dentro dos quais os sujeitos estavam relativamente **livres** para comporem suas práticas cotidianas (lembrando que os desvios geravam punições). Ou seja, não havia limitações das práticas em sentido estrito, senão uma composição de possibilidades dentro das quais o sujeito se posicionaria para obter de si mesmo o máximo de eficiência possível, no sentido de utilidade.

O dirigir, portanto, produzia marcas distintivas, singularidades, diferenciação dos domínios, métodos, instrumentos, aplicações de e para cada posição, logo também para cada sujeito ocupante dela. Isso porque nos manuais estavam cotidos, explicitamente verbalizados, conjuntos de marcas, singularidades, diferenciações, domínios, métodos, instrumentos e aplicações de e para cada posição. Assim, pode-se afirmar que no dirigir estava o repouso de séries de

¹¹⁵ Treinamentos, palestras, cursos, plano de saúde, prêmios em dinheiro, acréscimos de itens na cesta básica dos funcionários etc.

¹¹⁶ Esses itens eram referenciados: pelo salão de jogos, que tinha mesas de sinuca, mesas de “tótó” (pebolim), mesas para jogos de carta, mesas para jogos de tabuleiro e mesas para jogos de dominó – o material necessário para cada uma das atividades disponíveis no salão de jogos era custeado pela empresa (Bruce era o responsável); pelo restaurante (com ar condicionado e comida caracterizada de um modo geral como “muito boa”); pela disponibilidade de médicos e nutricionistas dentro da empresa; pelo plano de saúde; pela ginástica laboral; e pelas festas (uma chamada de “festa junina da família Dunamis” e outra denominada “natal da família Dunamis”). Alice Hunt às vezes utiliza o termo **de luxo** para se referir à esses itens.

¹¹⁷ Em função da limpeza do ambiente de trabalho; dos equipamentos e maquinários considerados “de última geração” e “com boas condições de uso”; e da estrutura em geral dos postos de trabalho.

¹¹⁸ Os funcionários não só concordavam que a estrutura (condições) de trabalho era “boa”, como também teciam comentários elogiosos a ela. Mas significavam a carga horária de trabalho e o conteúdo deste como “**pesados**” para exprimir as dificuldades de execução das atividades relativas as suas funções e o cansaço do final do dia de trabalho consequente da significação de sobrecarga de trabalho. Às vezes desejavam que a estrutura fosse pior, porque, segundo os saberes que orientavam as cobranças dos desempenhos, acreditavam que assim trabalhariam menos e teriam menos cobranças (perspectiva apreendida na expressão “**menos pressão**”).

signos, domínios dos objetos, resultados de ações e jogos de posições que indicavam, especificavam e posicionavam sujeitos.

Cada definição, cada especificação dessas acontecia através da determinação de saberes teóricos, e constituía conhecimentos sobre o que cada posição deveria ser.¹¹⁹ Nesse sentido, segundo as discussões de Berger e Luckmann (2011), pode-se dizer que o **dirigir** envolvia diretamente o acervo de conhecimento dos sujeitos e, conforme arguiu Keller (2005), no final das contas interpelava um posicionamento subjetivo dentro do acervo de conhecimento social.¹²⁰ Assim, estaríamos falando sobre posições (organizar) e saberes (dirigir) como dispositivos de produção de realidade.¹²¹

Em suma, de acordo com o que Foucault (1979) ponderou sobre a atuação dos médicos a partir do século XVII, pode-se dizer, pois, que entre o princípio de **organização** e o de **direção** da empresa estava toda uma formulação do espaço, pois aí podia ser observado os quatro problemas fundamentais sobre as posições apontados por esse autor: o das localizações (as posições em si foram construídas no princípio **organizar**, mas era no dirigir que as posições eram articuladas e que a combinação dos determinantes que favoreciam em dado momento as localizações de cada tipo de funcionalidades eram feitas para que as áreas funcionais pudessem existir); o das coexistências (seja dos homens entre si: questão de densidade e da proximidade entre os cargos; seja dos homens e das coisas: questão dos objetos necessários para alcance das metas e desempenhos de cada cargo; seja dos homens e dos mortos: questão da exclusão do grupo); o das moradias (alocação e adaptação do sujeito ao cargo ocupado); o dos deslocamentos (deslocamento dos funcionários para cumprir suas funções; espaços e trajetos de ocupação).

Os desempenhos, os intervalos de possibilidades e, tão logo, as práticas cotidianas formais, de um modo geral, eram planejadas. Isso constituía o princípio **planejar**. Uma descrição pormenorizada sobre o padrão de comportamentos em torno do planejamento estratégico está contida no anexo III.

Enquanto prática, **planejar** consistia na definição das ações: **estabelecimento de objetivos e metas, desenvolvimento de planos de ação, sondagem do futuro, na elaboração de regras específicas** e, por conseguinte, **alcance dos objetivos e das metas**. Os planos se estendiam das normas regulamentadores da segurança no trabalho de cada um dos setores (áreas) da empresa aos manuais de operações, manuais de cargos e tarefas (de cada um dos cargos e postos de trabalho), laudos técnicos das condições ambientais do trabalho, normas regulamentadoras de treinamento, normas regulamentadoras de limpeza, normas regulamentadoras de ordem etc., todas elas formalizadas em documentos.

¹¹⁹ Papéis sociais (GOFFMAN, 1999).

¹²⁰ Falar em saber de nível teórico, com base em Foucault (1979; 2008) e em Certeau (1998), significa entender que informações sobre as coisas, informações coerentes com as miras e objetivos do poder, vão sendo acumuladas em torno das coisas de modo que o conjunto dessas informações (são selecionadas como verdade à medida que algumas informações caem em desuso como sendo mentiras) estructure saberes e, pois, erga acervos de conhecimentos. No acervo de conhecimento, portanto, estão acumuladas justificações, garantias ou provas para confirmar ou refutar verdades.

Além disso, a ginástica laboral, os programas nutricionais e de educação física e os planos de assistência médica, dentária e psicológica corroboravam para corpos saudáveis, e, por conseguinte, para saudáveis sujeitos mantenedores do poder que os sujeita.

Esse princípio manifestava principalmente por meio do planejamento estratégico. O “Planejamento Estratégico”¹²² era um documento elaborado anualmente, que era formado por um conjunto de outros documentos que, por meio do encadeamento planos gerais, planos específicos, objetivos gerais, objetivos específicos e definições da APO para cada diretoria,¹²³ especificavam com detalhes comportamentos e desempenhos mensais esperados para o ano seguinte em cada uma das áreas funcionais da empresa – todos eles continham assinaturas dos diretores e de representantes dos proprietários da empresa.

Desempenhos, metas, objetivos e planos específicos eram determinados de maneira que os desempenhos garantissem o cumprimento das metas, que, por sua vez, alcançariam os objetivos específicos, os quais deveriam buscar a consecução dos planos especificados, e, portanto, dos objetivos gerais e planos gerais.

O modo de consecução geral do planejamento tinha contornos ritualísticos. Tomando como base as definições de rituais expostas por Turner (1967) para analisar as práticas cotidianas relativas ao planejamento, podemos notar que o planejamento consistia em práticas especificadas e de significação minuciosa de cada operação. Semelhantemente às arguições desse autor: signos específicos eram manipulados para reafirmação de conceitos no grupo; eles simbólicos entre cada um dos envolvidos no processo de planejamento eram estabelecidos; delimitações dos tempos eram operadas. Além de cerimônias, ritos de abertura e ritos de encerramento,¹²⁴ que caracterizariam o ritual, o que me leva a afirmar o caráter ritualístico do planejamento é, de acordo com Lèvi-Strauss (2009), a especificação e significação minuciosa de

¹²¹ Em uma só palavra: o saber **normalizava** a realidade (a penalidade perpétua e a positividade que atravessavam todos os pontos e controlavam os instantes e as ocasiões tinham papéis fundamentais na naturalização da realidade “normal”) em nome de um **interesse público** denominado de “interesse e objetivos da empresa”.

¹²² Não me autorizaram a reproduzir os planejamentos estratégicos, portanto terei de descrevê-los sem apresentar imagens originais.

¹²³ Conforme relataram os diretores, o último processo de consecução do princípio de administração **planejar** teria sido no ano de 2009; e no ano de 2010 já não teriam conseguido utilizar a ferramenta Administração por objetivos para colocar em prática o que tinha sido planejado para aquele ano – não encontrei documentado qualquer registro sobre planejamentos estratégicos ou APO realizados em 2010 ou 2011. Isso significa que as informações sobre o planejamento estratégico foram provenientes das descrições e dos relatos dos informantes, e também dos significados elaborados pelas significações verbalmente explicitadas pelos diretores a respeito de sentimentos de falta do planejamento estratégico.

¹²⁴ A publicação do primeiro volume de vendas **determinado** para o ano (sobre o qual seriam feitas as verificações sobre as possibilidades de contemplá-lo) serviria como rito de abertura do ritual de elaboração dos planos gerais. Haveria até um tempo estipulado para esse rito acontecer: deveria ser em novembro, no mais tardar na primeira semana de dezembro de cada ano. As reuniões demarcariam as cerimônias que constituiriam esse ritual de preparação dos planos, cerimônias essas constituídas pelas práticas de discussões. O rito de encerramento consistiria na entrega do plano geral ao CEO. Esse rito de encerramento seria para o CEO um rito de abertura do ritual de aprovação do planejamento estratégico. As primeiras cerimônias desse ritual consistiriam na elaboração do documento formal que representava o planejamento estratégico e na convocação da assembleia dos proprietários, que geralmente acontecia na primeira semana de fevereiro (no mais tardar na última semana desse mês). As cerimônias de convocação teriam como rito de início o envio do documento do planejamento, e então dariam sequência às cerimônias de negociação, constituídas por práticas de negociação para aprovação. As práticas que realizavam a assembleia poderiam ser consideradas como atos cerimoniais para aprovação do documento, aprovação essa que seria o encerramento do ritual de aprovação do planejamento estratégico. Aí teriam inícios os rituais da APO.

cada ação e cada objeto manipulado para construir o planejamento. No planejamento, portanto, notava-se, via manipulação de signos específicos, a produção e configuração dos sujeitos, de saberes e práticas singulares.

É importante abordar ainda os significados que o planejamento estratégico tinha para Jack Keefer

(18) O futuro deve ser traçado segundo programas de ação. **Eu busco fazer a empresa crescer; fortalecer a marca; e fazer a empresa ser modelo e referência.** [...] É preciso estar sempre reinventando o negócio. Devemos sempre nos modernizar. Só assim você não vai ser mais um; só assim você consegue se manter na frente pra ser referência (JACK KEEFER. Fragmento de entrevista. Grifo meu)

A expressão **deve ser** faz inferência linguística a acepções para idealidade, o que, segundo o sentido da primeira oração deste fragmento, sugere significações de obrigatoriedade para idealização do futuro e de realidades a serem alcançadas. O termo **busco fazer** aponta para uma ação presente que tem seu fim em um tempo futuro, e que neste pretende um resultado específico, por exemplo: “crescer, fortalecer a marca; e fazer a empresa ser modelo e referência”, para assim “reinventar o negócio”. Semanticamente, o resultado futuro é colocado como consequência de “programas de ação”. O léxico **programas** assinala um conjunto de ações ou orientações gerais que visam cumprir a condição futura idealizada. Isso sugere cálculo de investimentos de relações de forças sobre um contexto social visando determinados efeitos como resultados da economia dessas forças. O posicionamento do termo **programas de ação** com o léxico **futuro** é rastro linguístico disso.

Nesse caso, o sujeito agente do poder é Jack Keefer, e pode-se dizer que seu querer com o planejamento estratégico seria (1) produzir pelo menos parte do futuro.¹²⁵

A expressão **fazer minhas coisas**, na estrutura **eu tinha dinheiro pra fazer minhas coisas**, no fragmento 015, deixa implícito algum cálculo de objetivos que têm no elemento **dinheiro** seu dispositivo de realização de efeitos como resultado de economia de forças. No contexto dessa perspectiva, o enunciado “**o DRE me fala o lucro da venda. Eu escolhia um lucro e colocava a venda pra eles**” infere a definição dos montantes de vendas para o planejamento estratégico, resultados de necessidades de financiamento e cálculos estratégicos (a produção de futuro seria uma possibilidade de inferência para o termo **minhas coisas**, portanto, poderíamos daí deduzir que o **dinheiro** seria para financiar esse **futuro**). Isso nos permite apontar que o planejamento estratégico tinha para o CEO o significado de (2) fonte de recursos para financiar suas investidas estratégicas.

(19) O planejamento massageia o ego deles, faz bem para a autoestima deles, causa envolvimento e renúncia. Eles acham que propõem. Eles acham que determinam quando na verdade sou eu. Eles acham que com isso têm poder. Eles se sentem bem em estar fazendo algo, em ter autonomia e autoridade. É uma relação passional, e eles gostam de participar da relação. [...] Eu os faço pensar que têm poder e daí eles se envolvem. (JACK KEEFER. Fragmentos de enunciações reproduzidas em diário de campo)

Nesse mesmo sentido, a última oração do fragmento 015, **você viu como eu chego nos gerentes, né?**, mostra que, para Jack Keefer, o planejamento se tratava também de investidas estratégicas para orientação não apenas dos

¹²⁵ Esse futuro está acima caracterizado como **moderno, constantemente reinventado, ser diferenciado e ser líder**, e no fragmento 030 a expressão **é mais o que ele quer que aconteça** é rastro da produção do futuro da empresa com base nos interesses do CEO.

comportamentos dos diretores, como também dos gerentes – o termo **cadeia de poder** reforça esse sentido. Isso me permite deduzir que para ele o planejamento consistia na possibilidade de (3) construir uma espécie de plataforma de realidade para alcance de suas estratégias.

Diante disso, pode-se afirmar que o formato de realização do planejamento estratégico era um investimento estratégico de Jack Keefer para obter os efeitos: produção de pelo menos parte do futuro; financiamento para dispositivos de poder; construção de uma cadeia de poder que estruturasse uma plataforma de realidade. Esses efeitos, por sua vez, podem ser considerados investimentos estratégicos para cumprir seus objetivos de controle e poder – eis aí diversos exemplos de miras e objetivos do poder.

Se eu tivesse que resumir em uma palavra o **planejar**, eu diria que nesse princípio eram planejadas as práticas necessárias para a satisfação de desejos representados por “objetivos da empresa”. No princípio de planejamento se estipulavam os parâmetros necessários para cada cargo; isto é, constituíam indicadores para que se comparasse o desempenho mensurado durante o exame e a vigília com os parâmetros intervalares de comportamento planejado (leia-se determinado) para o cargo. Isso significa que no planejamento eram definidos *a priori* os movimentos dos corpos dos funcionários, do alto escalão ao “chão de fábrica”.

Daí se afirmar que, mais do que formar um cotidiano de gestão, o conjunto de práticas de realização do planejamento construía uma síntese relativamente acabada sobre o que seria o mundo de diretor executivo da Dunamis durante todo um ano. Daí compreender o planejamento como um conjunto finito de regras que autorizava um conjunto finito de desempenhos ou de sequências de ação.

Assim como Foucault (2011), considero que um dos principais efeitos do poder disciplinar é o "adestrar" o sujeito. Nesse sentido, a comparação dentro de um mesmo intervalo de tempo dos planejamentos estratégicos existentes na empresa com os demonstrativos contábeis é prova de que esse arcabouço de poder disciplinar, que acabei de descrever, cumpria seu papel de adestramento (entende-se disciplinamento). Os demonstrativos contábeis geralmente continham números que estavam dentro dos intervalos numéricos descritos nos planejamentos como sendo os cenários “pessimista” e “otimista”; e, mais do que isso, comumente se aproximava daquilo que havia sido estipulado como sendo “mais provável”. Que outra forma de aproximação entre o estipulado e o acontecido que não a força de delimitação de treinamentos físicos, aptidões para o trabalho, especializações, disposições e atitudes morais? O que mais o tornaria tão eficaz do que o estabelecimento de correlações de gestos específicos com o corpo dos sujeitos tais como as correlações inscritas nas posições ocupadas? Ora, somente sujeitos com alto grau de disciplinamento conseguiriam cumprir tão proximamente a normalidade que lhes fora estipulada. Isso me sugere a eficácia do poder disciplinar existente na empresa, o qual, pouco a pouco, sutilmente, em um ato de fé, por meio do uso de saberes e legitimações, convergiu valores, mensurações, diferenças e verdades em atos, desempenhos e comportamentos que significaram injunções sobre

aspectos dos indivíduos para movimentá-los nos sentidos dos “objetivos gerais” (nada mais eram do que os desejos dos diretores, mais especificamente do CEO, travestidos em, segundo o padrão discursivo, “bem maior do coletivo”).

Se o poder disciplinar, por meio da disciplina, repousa o indivíduo em possibilidades de existências – nunca exatas e sempre intervalares – para obtenção de uma ordem efeito da disciplina, repousa porque essa ordem não precisa ser explicada ou formulada, é-lhe tácita, repousa em seus saberes, possui uma clareza e uma certeza não explícitas, tanto quanto claras e certas. Então, essa proximidade entre planejamento estratégico (definição intervalar de possibilidades) e demonstrativo de resultados (leitura do acontecido) demonstra o sucesso particular do poder disciplinar na empresa.

O efeito próximo àquilo que fora desejado – não quero aqui fazer qualquer alusão a algum cálculo utilitário – pra mim é evidência da dominação produzida por “operações que asseguram sujeição constante de suas forças e lhe impõe uma relação de docilidade-utilidade” (FOUCAULT, 1979, p. XVII). Eu me atreveria a uma metáfora: a gestão disciplinar, com isso, manifestou seu poderio organizado dos objetos, fazendo funcionar, desse jeito, as relações de poder não acima, mas na própria trama da multiplicidade, da maneira mais discreta possível, articulada do melhor modo sobre as outras funções dessas multiplicidades, para construir indivíduos obedientes, de comportamentos treinados, de pleno emprego do tempo e de hábitos pertinentes.

Na gestão estava a responsabilidade por uma lógica cultural e identitária, que impactava a existência física e subjetiva do grupo social observado. Nela estava fundamentada e sedimentada toda uma moralidade que modelava comportamentos e sujeitos.

Disso podemos deduzir que a gestão guiou comportamentos e práticas por meio da percepção dos símbolos; isto é, pela imediata reação à eles de acordo com um código mais ou menos artificial, já estabelecido como “cultura”. Já dizia Foucault (2011, p.164) que “o sucesso do poder disciplinar se deve sem dúvida ao uso de instrumentos simples: olhar hierárquico, a sanção normalizadora e sua combinação num procedimento que lhe é específico, o exame”. Isso significa que, operando por meio de um arcabouço conceitual teórico, cientificamente legitimado, agentes de poder – também gestores – produziram uma economia de exame, vigília e punição que definiram as práticas dos sujeitos dentro do intervalo de existência desejado por esses mesmos agentes. Isso me permite afirmar que a gestão da empresa se tratou da objetivação de um poderio organizado por objetos cujo efeito era o direcionamento de identidades; quer dizer, de dispersá-las em espaços e tempos a fim de definir o trabalho (socialmente múltiplo, heterogêneo e contraditório).¹²⁶

Digo isso porque, conforme Fonseca (1995) exprime, na disciplina o indivíduo é singularizado, possuidor de uma identidade que traz a marca da utilidade e da docilidade – diretor executivo da Dunamis, por exemplo.

Isso alcança Motta e Alcadipani (2004), para quem a arte de gestão, ao apresentar uma verdade que quer ser aceita, aplica-se sobre a vida cotidiana dos sujeitos caracterizando-a e marcando-lhes a identidade. O encontro com esses autores não significa que a gestão se trata de um objeto. Muito pelo contrário. A gestão só existe porque é uma relação.

¹²⁶ Isso me lembra Lahire (2002).

Não quero colocá-la no lugar do poder, ou mesmo confundi-los de modo que um pudesse representar o outro. Quando me permito dizer **gestão disciplinar** quero insinuar que a gestão se trata de um elemento que Carvalho (2007) denominaria de nominalista. Ou seja, ela se define por meio de verdades e saberes que fornecem subsídios para sua objetivação. Dentro do contexto estudado, essas verdades e saberes são verdades e saberes distribuídas por meio de relações de poder, o que me leva a entender que a gestão se define enfim pelo poder.

Sua natureza relacional implica em não considerá-la um estado fixo ou preso em algum lugar em alguma estrutura social. Se pudermos falar que a gestão se trata de um estado, devemos entender que esse estado se trata de uma verdade eleita como verdade dentro de várias possibilidades de existência. E se pudermos falar que se trata de um estado de alguma forma localizado, devemos entender que sua localização é devida a intervalos de tempo.

Segundo Motta e Alcadipani (2004), somente assim poderemos fazer entrecruzamentos entre gestão e delineamentos de fatos gerais de dominação. E, por causa desta, entre gestão e organização de estratégias mais ou menos coerentes e unitárias que investem procedimentos dispersados, heteromorfos e locais para reajustar, transformar e reforçar práticas para construir um poder dentro de numerosos fenômenos de inércia, de intervalos, de resistências. Sobre essas condições é que posso considerar que a gestão da empresa consistiu na produção multiforme de relações de dominação parcialmente integráveis, e então ligá-la ao poder.

Aí está implicitamente pressuposta, se não a modelagem, pelo menos a orientação ou influência de comportamentos, o que me leva muitas vezes a afirmações sobre **produção de identidade** ou, nas palavras de Foucault (2011, p. 164), que “a disciplina “fabrica” indivíduos”.

Esse é um assunto no mínimo polêmico sobre Foucault. Os sentidos do poder disciplinar muitas vezes conduzem para interpretações semelhantes à de Souza, Bianco e Machado (2006), em que o biopoder de Foucault implicaria na sobreposição da ação individual pela ação coletiva, cuja consequência seria a perda de capacidade de ação do sujeito em virtude de este estar “o tempo todo sendo marcado pelas diversas forças que atuam sobre ele e o constituem” (p.13). O argumento desses autores é o de que, ao definir a subjetivação como “o processo pelo qual se obtém a constituição de um sujeito, mais precisamente de uma subjetividade, que evidentemente não passa de uma das possibilidades dadas de organização de uma consciência de si” (FOUCAULT, 2004, p. 62), Foucault estaria dizendo que o sujeito se constitui por meio de práticas de sujeição. Isto é, sua definição de sujeito encerraria em si mesmo sua impossibilidade de identidade. Nas palavras dos autores:

A concepção de identidade cai por terra em Foucault (1979, 1985, 1987a, 1987b, 1988, 1997, 1999a, 1999b, 2000, 2002, 2003a, 2003b, 2003c, 2004), pois o indivíduo está sempre sendo abalado, transformado por forças múltiplas, ou seja, o subjetivo não é algo íntimo, indevassável ou fixo, mas algo transitório e coletivo, constituído por processos de subjetivação. Toda decisão tomada por um agente, mesmo em nível individual, é uma ação coletiva, assim, Foucault (1999b, p.33) tem uma visão não intimista do poder [...] (SOUZA, BIANCO e MACHADO, 2006, p. 13-14).

Minha interpretação se diverge da concepção desses autores, aproximando-se das discussões de Carvalho (2007) sobre este tema. Conforme afirmei agora a pouco, as definições das verdades que afirmam existências nunca são precisas, sendo sempre intervalares. Isso significa que, embora finitas e ainda que limitadas, existem incontáveis possibilidades de posicionamento dentro dos intervalos estipulados. Só a escolha de um posicionamento, ainda que dentro de um intervalo de possibilidades, já seria uma manifestação de subjetividade. Isso sem considerar as resistências como possibilidade de manifestação do sujeito; ou, mais detidamente, segundo os argumentos de Carvalho (2007), se fossemos notar como a identidade do sujeito é construída, teríamos que considerar que o resultado de ser alojado entre relações de força na história pode ser incompleto em termos de codificação. Além disso, o sujeito poderia ser um dispositivo codificador.

A sujeição no poder disciplinar, portanto, não consiste na tomada do sujeito. Ela está diretamente associada à aplicação de uma tecnologia política sobre o corpo. Isto é, consiste em um aparato externo que pode, mas não necessariamente, ser interiorizado, principalmente por meio de verdades e saberes, e então produzir politicamente o sujeito.

Conforme as discussões que fiz sobre identidade e na concepção de poder em Foucault (1988a), considero que o sujeito seja transformado por forças múltiplas, muitas vezes exteriores à ele. Mas não exclusivamente por elas. O subjetivo é sim algo íntimo do sujeito, portanto forças que lhes são próprias podem modificar sua identidade. Com inspirações em Souza e Santos (2010), a identidade-sujeito pode ser transitória, nunca sendo fixa, a partir do momento em que forças múltiplas exteriores à ele ou não causam-lhe estados íntimos, particulares, psíquicos, que o movimentam em alguma direção. É exatamente isso que faz do sujeito um sujeito sócio-histórico. Isso significa que o sujeito está em constante construção a partir de influências externas ou internas.

Pretendi neste capítulo mostrar como práticas que compunham uma economia de exame, vigília e punição foram definidas, a partir de miras de desejos, para formar conjuntos de comportamentos que então definiam o que era a gestão. Não foram cálculos prévios, senão tratavam a princípio da aplicação de ferramentas científicas de gestão que de alguma forma contribuía para que os sujeitos alcançassem seus objetivos (entendo: desejos). O conjunto objetivado, ao longo de um intervalo de tempo, a partir de conjuntos finitos de práticas, era denominado de gestão pelo grupo estudado.

Minha visão é a de que esse conjunto objetivado é um efeito de poder, enquanto cada conjunto de prática que constituía o conjunto objetivado que definiu a existência da gestão da Duamis representava direcionamentos de identidades.

Tentei apresentar a vertente do poder disciplinar na construção da existência, ou realidade, **gestão**. Para tanto, tratei o **organizar**, enquanto distribuição de indivíduos, como sendo um dispositivo de inserção de corpos em um espaço denominado de cargo. Isso fazia as relações de poder não se encontrarem em nenhum ponto específico da estrutura social (como por exemplo, nas leis, normas, regras), mas estarem presentes na própria constituição da verdade de

organização por hierarquia. Assim, cada cargo, cada função que o compunha, cada composto de atividades individuais chamadas funções, cada economia do tempo agia sobre as práticas do sujeito, muitas vezes sem que ele se desse conta disso. Isso porque implicava seu corpo e sua alma.

Era menos importante um corpo produtivo e eficiente do que um corpo submisso. Nesse sentido, o **organizar** era importante porque a segmentação de posições contribuía para a individualização dos sujeitos, já que a posição implicava na delimitação finita de possibilidade de ação (via especificação intervalar de comportamentos existentes). Por exemplo, instituía uma economia de tempo: tempos de trabalho (durante a execução da produção), tempos de descanso (fora do tempo de trabalho, isto é, em casa, ou durante intervalos para café da manhã, almoço e lanche), tempos de seriedade (necessário à produtividade e eficiência da produção, e essencial à produção de disciplina), tempos de sobriedade, tempos de intervalos (de descanso, de trabalho, de seriedade, de sobriedade, de descontração) etc. Nesse sentido, as posições condicionavam a existência de economias de comportamentos, de análises, de separações, de interações, de diferenciações, de decomposições, em fim, de existências.

Além disso, com a organização dos sujeitos em posições formais, grupos de trabalhadores, móveis e de difícil gestão de corpos e forças, eram difundidos em pequenas células separadas, autonomias orgânicas, identidades e continuidades genéticas, segmentos combinatórios, dentro dos quais era possível instalar vigílias e punir desvios, era possível, dessa maneira, vigiar e punir.

O **dirigir** era um dispositivo de fixação de um conjunto de enunciados para cada cargo (um composto de funções). Essa fixação era transmitida através da utilização de manuais sobre cargos, funções e tarefas; os quais produziam cada posição como sendo um espaço individualizado, classificatório e combinatório, um espaço fechado, esquadrihado e hierarquizado, estruturado para dados desempenhos (desempenhos esses embasados menos em produtividade e eficiência do que em controle e docilidade).

Os cargos eram manifestações representativas de conjuntos de saberes teóricos – verbalmente explicitados – que: implicavam em um controle minucioso das operações e práticas do sujeito, já que, mais do que elaboração temporal, trabalhavam gestos específicos; e estipulavam sistemas de dependências, classificações, tipos de coexistências, série de acontecimentos, tempos demonstrativos, operações efetivas e comportamentos.

Tomando como base as discussões de Enriquez (1974) poderíamos considerar que entre **organizar** e **dirigir** havia uma série de separações: separação no trabalho do homem e dos instrumentos de produção (manifestação disso era a “boa estrutura de trabalho” como posse da empresa, portanto cabia a esta o fornecimento de instrumentos, equipamentos, maquinários e ferramentas necessários à consecução do trabalho), separação entre o agente e o produto de seu trabalho (em nome da eficiência do processo produtivo o agente da produção era segmentado da elaboração completa do produto), separação da atividade (as atividades eram definidas pelos manuais de cargos e tarefas, os quais discriminavam funções, execuções e tempos necessários), separação no tempo da atividade (o tempo era quantificado e

dividido para regular a conduta em, conforme os termos presentes nos discursos daquele contexto social: “hora de chegar”; “hora da ginástica”; “hora do café da manhã”; “hora de produzir”; “hora de almoçar”; “hora de ir trocar de roupa”; “hora de ir embora”; “hora de pegar o ônibus”; “hora de ir pescar” etc.).

Essas separações culminavam num controle detalhado e de uma intervenção pontual; um controle que a cada momento do tempo sustentava caracterizações, determinações, correções, castigos, eliminações, enfim, utilizar os indivíduos de acordo a conveniência dos agentes de poder.

O planejar, grosso modo, estipulava os desejos que norteavam todo essa maquinaria. O planejamento estratégico tinha tripla função estratégica (função simbólica, função produtiva e função de adestramento). O formato do planejamento estratégico serviu como dispositivo de poder porque suas práticas estavam envolvidas em esquemas de agrupamentos simultâneos, de seriações, de relações lineares etc.,¹²⁷ porque contornos de realidade foram por ele ligados uns aos outros,¹²⁸ porque houve estabelecimento de condições para que elementos recorrentes de dada realidade pudessem reaparecer,¹²⁹ se dissociar¹³⁰ e ganhar em extensão,¹³¹ porque esses elementos podiam ser retomados no interior de novas estruturas lógicas, podiam adquirir novos conteúdos semânticos e podiam constituir entre si organizações parciais.¹³²

Os princípios da administração, enquanto dispositivos de poder, não amarravam as forças dos sujeitos para reduzi-las. Eles expandiam, as ligavam para multiplicá-las e daí as utilizavam em benefício próprio. Em vez de dobrar uniformemente e por massa tudo o que lhe está submetido, separavam, analisavam, diferenciavam, levavam seus processos de decomposição até às singularidades necessárias e suficientes. Assim, agiam diretamente sobre os sujeitos

¹²⁷ Por exemplo, de grupamentos simultâneos: cada diretoria seria um grupamento simultâneo, de pessoas, necessário para realização do planejamento. A sequência planejar, organizar, dirigir e controlar seria um grupamento simultâneo estabelecido por um esquema de seriação. Cada um deles era ainda composto por esquemas de seriação e de agrupamentos simultâneos. O repasse de ordens e a cadeia de autoridade, por exemplo, seriam indícios de esquemas de seriação ao redor do organizar. Os esquemas de percursos de práticas definidas nos manuais de cargos e tarefas seriam rastros de esquemas de seriação constituintes do dirigir, esquemas esses sem os quais seria improvável aquele formato específico do planejamento estratégico. Os registros que compunham o controlar estavam organizados em esquemas de seriação para possibilitar o mapeamento de todos os acontecimentos da empresa. Já os trâmites de deslocamento de matéria-prima, os quais geravam os registros para composição dos esquemas de seriação para existência do controlar eram demonstrações de grupamentos simultâneos de atividades de entrega e recebimento de matéria-prima. Os relatos sobre a montagem do produto “S”, contêm descrições sobre esquemas de agrupamentos simultâneos de atividades de montagem – agrupamento esse constituinte do dirigir, e permitido porque cargos foram descritos tendo como base esquemas de agrupamentos simultâneos de funções. Isso sugere que as funções verticais que constituem a hierarquia formal da empresa seriam representação de esquemas de agrupamentos simultâneos.

¹²⁸ Por exemplo, se não fosse a delimitação de posições no organizar, as definições de cargos e tarefas do dirigir ou a possibilidade de mapeamento do comportamento desviante, a execução da APO ficaria comprometida.

¹²⁹ Por exemplo: elementos recorrentes da realidade de organização da empresa, tais como as posições hierárquicas que compunham a hierarquia formal da empresa, apareciam no planejamento estratégico e na APO através das definições do comportamento esperado para os cargos de diretores, gerentes, supervisores e trabalhadores em geral.

¹³⁰ Planos gerais eram dissociados em planos específicos, que por sua vez eram dissociados em objetivos específicos, então dissociados em metas, e estas eram dissociadas em desempenhos.

¹³¹ O planejamento se estendia, por exemplo, para a APO, e esta se estendia para o controlar.

¹³² Demonstração disso seriam as estruturas lógicas necessárias para constituir as organizações parciais consideradas como sendo territórios. Além disso, dentro do controlar, planejar, organizar e dirigir eram retomados no interior da estrutura lógica **controlar**, e com isso assumiam novos conteúdos semânticos. O mesmo processo acontecia com os territórios, mas nesse caso os conteúdos semânticos se distinguiam daqueles outros.

em geral no sentido de manter determinada economia de material, de tempo e de pessoal coerente com os objetos e objetivos dos agentes de poder; e manifestavam, pois, o poder disciplinar: “métodos que permitem o controle minucioso das operações do corpo, que asseguram a sujeição constante de suas forças e lhes impõem uma relação de docilidade-utilidade”; “dá ao espírito poder sobre o espírito” (FOUCAULT, 2011, p. 195).

Concluo este capítulo com uma reflexão sobre a gestão da empresa estudada. Com inspirações em Carvalho (2007), hoje compreendo que a gestão tenha sido o efeito último de relações de forças desequilibradas, heterogêneas, instáveis e tensas que foram predominantes, porque dominantes, ao longo de um espaço de tempo. O domínio e o predomínio dessas relações implicaram em composições de efeitos, manifestos em práticas cotidianas, no espaço de certas perspectivas estratégicas de saber e poder, que forjaram o trabalho no sentido de intenções, conscientes ou não, dos sujeitos (agentes de poder) que investiram as estratégias.

As séries de práticas que foram distinguidas com essas estratégias, séries essas que traduzem comportamentos singulares persistentes apesar de toda a instabilidade, tensão e desequilíbrio das forças que os investiram contra outras forças de características nesse sentido, suscitaram uma diferença crucial de práticas que ocuparam da realidade. Realidade esta a que foi dada o nome de gestão. A gestão, portanto, foi apenas uma forma terminal de uma situação complexa naquela sociedade. Isto é, efeitos de forças que circunscreviam ações e exercícios constantes de modificações para fazer a inscrição de um cotidiano. Esses efeitos estavam representados em modos de existência, em significados para esses modos, em significantes existentes na própria existência, no fato dos rastros deixados, nos próprios rastros deixados, nos fatos pelos quais apareceriam, nas coerências captadas, nas condições de performances instauradas, nas modificações concebidas, em cada autonomia, em cada distribuição, em cada certeza, nas verdades, em fim: na realidade final.

Era uma realidade transitória para o tempo então presente; então dependente de um polimorfismo crescente de forças; então conseqüente dos modos pelos quais forças conseguiram transigir e negociar formas. Visto do agora, uma realidade com marcações distintivas, efeitos que, no dado momento do então presente, foram produzidos por cada luta que fazia surgir uma singularidade coerente com forças históricas (sempre sociais). A partir de uma posição que não se situa no tempo **então presente**, posso afirmar que a gestão da Dunamis é uma indicação de nível geral de como a realidade, os conceitos, as ideias e os acontecimentos são da ordem do predomínio de uns sobre os outros e dos domínios de sujeitos sobre outros ao longo de experiências dentro de transações de forças que delimitam uma realidade, ou existência, cotidiana.

Minha preocupação é de não imobilizar a gestão em torno de alguma coisa – temo, por exemplo, dizer que a gestão da empresa era o efeito das relações de poder, e então reduzi-la a relações de poder. Quando faço afirmações sobre o que ela é, ou quando discorro sobre o que ela foi, não quero lhe proporcionar uma identidade contínua, mas

sugerir que o que observei e o que compreendi daí são concepções singulares, erguidas dentro de um contexto particular construído por inúmeros fatores de ação em condição *mutatis mutantis*.

Quero dizer com isso que a gestão foi um efeito de mais de 10 anos, em que alguns dos elementos que discorro – tais como os princípios planejar, organizar, dirigir e controlar – foram cotidianamente, ocasião por ocasião, reafirmados nas incessantes constantes batalhas de forças de poder. Obviamente, as manifestações desses elementos foram modificadas ao longo tempo, mas sua significação de um modo geral foi relativamente preservada enquanto efeito. Tento trazer para o texto presenças de conjugações durante o contexto que participei e também sobre forças históricas que produziram o contexto que participei. Falo, pois, de uma gestão que na maior parte do tempo se manteve como verdade durante as incontáveis relações de poder que definiram sua dimensão histórica; de um espaço de tempo que vigorou por não ter sofrido irrupções significativas de resistências. Não houveram fraturas ou interrupções que modificaram consideravelmente as bases epistemológicas da dominação.

Com base em Carvalho (2007), isso me leva a afirmar que a gestão não existe em si mesma. Ela não está situada fora de relações ou se trata de uma existência fundada em pontos centrais. Consiste em uma inteligibilidade de composição de efeitos ancorados em estabilidades fugazes. É um regime de verdade múltiplo que, de um modo geral e na maior parte do tempo, coordenou, interferiu, reafirmou, perdeu, trouxe novamente para si, séries de práticas que, apesar de não existirem senão enquanto verdade produzida, marcou efetivamente a realidade durante um período de tempo. Isso quer dizer que foi uma positividade fruto de poder-saber e poder disciplinar que dividiu o verdadeiro do falso.

5 REALIDADES E VERDADES PELO PODER PREDOMINANTE NA EMPRESA

A etnografia escande uma gestão registrada como arte de direção ou condução dos homens. Condução esta que se manifestou em forças históricas que agiam e eram direcionadas por canais de constituição ancorados no poder disciplinar. No capítulo anterior, tratei exclusivamente desse contorno do poder, mostrando que sua estrutura básica, que uma vez operada sobre uma economia de exame, vigília e punição, submetia as práticas dos sujeitos, tratando-se, pois, da aplicação de forças que tornava eficaz o campo de ação eventual dos sujeitos, portanto constituía-o. Tentei mostrar como essa estrutura percorria todo o corpo social, de cima a baixo, impondo suas modificações e coações e se prolongando por meio dos hábitos, isto é, em seus mutismos e automatismos.

As punições eram uma parte essencial do poder disciplinar, pois nelas estava uma efetiva intervenção sobre as práticas dos sujeitos – uma intervenção discreta, devo dizer, ainda que de alguma forma significativa para os sujeitos. Por detrás de sua aparente manifestação de agressão, observa-se uma finalidade no sentido de menos trazer de volta alguma coisa do que estabelecer o equilíbrio da dissimetria entre as posições dos sujeitos que assinalavam relações de poder. Assim, sob o nome de crimes, delitos, desvios, transgressões eram orientados; paixões, instintos, anomalias, enfermidades, inaptações, agressões, violações, perversões, impulsos, desejos, conveniências eram legitimadas.

Tomando como base o estatuto nominalista da gestão, o poder disciplinar encontrado também foi um formato que teve duração ao longo do tempo, sendo, ocasião por ocasião, reafirmado constantemente nas relações de poder. Obviamente, as manifestações dos elementos que o compunham foram modificadas, mas um eixo geral foi mantido sem irrupções significativas. Era um regime de verdade múltiplo que, de um modo geral e na maior parte do tempo, coordenou, interferiu, reafirmou, perdeu, trouxe novamente para si séries de práticas. Foi um regime de verdade que fez inscrições sobre a alma dos sujeitos; imputou-lhe interesses, representações, sinais, séries, receitas gerais cujo efeito final foi sua submissão e docilidade.

Daí se afirmar que a constituição da força de trabalho só foi possível porque estava presa num sistema de sujeição desenvolvido em grande parte pelo poder disciplinar; sistema esse onde necessidade, prazer e desejo foram instrumentos políticos cuidadosamente organizados, calculados, utilizados e, acima de tudo, disciplinados.

Fato é que o poder disciplinar se impôs. A consequência disso é que, pela dependência que gerou, ele produziu experiências que cumpriam investidas estratégicas de agentes de poder. O poder disciplinar consistiu em uma maquinaria de forças que individualizava por meio de técnicas e forças. A experiência da subjetividade emergiu aí, em circunscções históricas que a determinariam por suas séries limitantes de condições sob as quais um sujeito podia ser produzido.

Meu objetivo nesse capítulo é mostrar como conjuntos de padrões de comportamento, que eu denomino de situações etnográficas, foram construídos, por exemplo, através da utilização do poder disciplinar enquanto estratégia e tática regular e englobante que foram capazes de acessar os mais variados tipos de condutas, a fim de extrair-lhes algum

tipo de relação cujo fim último era a produção de força realizadora de desejos de agentes de poder. Em virtude disso, pode-se dizer que cada um desses conjuntos de padrões de comportamento foi fruto de uma intervenção permanente na conduta cotidiana; foi oriundo da gestão da vida.

As significações de território para os sujeitos observados são uma manifestação de um conjunto de comportamentos padrão englobado por uma intervenção permanente na conduta cotidiana pelo poder disciplinar. Devido à sua longa descrição, para não perder o foco da discussão achei melhor colocar os relatos sobre os territórios no anexo IV. Os processos de territorialidade social na empresa estavam relacionados às forças de relações de poder que se desdobravam historicamente até a atualidade; forças essas que recriavam constantemente representações sociais em torno do que seria a gestão, papéis no contexto dessa gestão e, enfim, a própria realidade. Os efeitos dessas forças eram apreendidos na produção de diligência intervalar dos gestos, razões, pensamentos, comportamentos, justificações, objetivações dos sujeitos; e repousavam nas enunciações de intervalos de possibilidade que caracterizavam o cotidiano. Os territórios, portanto, expressavam classificações etnocêntricas e discriminatórias que muitas vezes reafirmavam as categorias etnocidas.

Na busca por formalizar o dirigir é que foram construídos os territórios. No entroncamento entre **organizar** e **dirigir** se encontrava as explicações sobre o que para os sujeitos observados se tratava de “território”. Se dirigir significava, em poucas palavras, estimular comportamentos a partir da explicitação das possibilidades de existência, então os territórios seriam campos de excitação de comportamentos através de estímulos simbólicos sobre os âmbitos imagético e imaginário dos sujeitos; ou seja, o território era uma forma de direção, só que estritamente simbólica.

Tive o primeiro contato com o léxico **território**¹³³ logo nas minhas primeiras horas dentro da empresa. August Walker foi quem me recepcionou e se prestou ao que eu denominaria de todo um ritual de apresentação em cada área. Começou pela sua área funcional, que era denominada de “área de vendas”.

Os sujeitos que compunha essa área ficavam quase todos agrupados em uma bonita construção com cerca de quatrocentos metros quadrados, baseada em madeira e vidro. Sua sala ficava no segundo andar dela – em um local que outrora eu descobriria ser considerado “isolado”¹³⁴ – e ao lado dela havia uma sala de tamanho semelhante, que estava sem o que ele disse ser “um dono”.

Essa outra sala tinha cerca de seis metros quadrados. Havia dentro dela uma mesa de tampo de vidro com pernas de madeira, uma cadeira de modelo executivo, um cesto de lixo atrás da cadeira, uma persiana na janela e um aparelho de ar condicionado. Ele me apresentou essa sala dizendo “aqui é o seu território”. O léxico **território** imediatamente saltou-me como significante daquele contexto, e logo supus que eu que eu seria o “dono” da sala e que estaria sob o território daquele diretor (descobri mais tarde que minha suposição seria um grande engano).

¹³³ Quando falo sobre território não quero me adentrar na discussão sobre espaço, lugar e território (GUERRA, 2002). Esse é um campo pantanoso, e que escapa ao nosso foco.

¹³⁴ A localização espacial sugeria isso. E diversos sujeitos utilizaram esse léxico para caracterizar o distanciamento físico daquele lugar.

Ao longo da observação etnográfica compreendi que a organização em territórios e o pertencimento a territórios eram de fato uma estrutura de realidade significativa para aqueles sujeitos. Lastros dos territórios foram observados na comum utilização pelos diretores do termo **meu território** para fazer inferência linguística à área funcional formal designada a eles; e também nas explicações sobre as agressões simbólicas praticadas por Noah Percy: “o problema é que ele invade nosso território” (AUGUST WALKER). A expressão **ele invade nosso território** foi em algum momento utilizada por todos os diretores, inclusive pelo CEO, para caracterizar ações de Noah.

Todos tinham que pertencer a algum território, e eu fui prova disso.

Quando cheguei naquele contexto para iniciar a pesquisa, pelo menos até a segunda ou terceira semana, passei por certo isolamento social: meu contato social estava reduzido basicamente ao diretor de *marketing*; os diálogos com os outros diretores se limitavam a descrições formais dos processos (descrições essas geralmente semelhantes ao que estava escrito nos manuais de cargos e tarefas e nos manuais de funções); as conversas entre eles usualmente eram encerradas com a minha chegada; e os diálogos que eu conseguia ter com alguém, quando conseguia, eram o que eu considerava demasiadamente superficiais. Os sujeitos daquele contexto me faziam lembrar algumas descrições de Geertz (1998) sobre sua dificuldade de inserção na sociedade balinesa: todos se mantinham distantes de mim e não permitiam com que me aproximasse deles. O isolamento incomodava muito, e cheguei a ficar preocupado com a consecução da etnografia.

Minhas reflexões sobre o isolamento me conduziram à perspectiva de que poderia existir algum tipo de relação simbólica entre meu isolamento social e o isolamento físico e espacial da sala que era considerada “meu território”. A falta de acesso aos diretores, e, por conseguinte, a informações, me impedia de assimilar e entender as significações entre elas.

Preocupado com meus problemas de socialização, fui conversar com Jack Keefer para pedir sua ajuda. Naquela ocasião ele se ateu a me dizer que “**isso é porque os diretores desconfiam de tudo, mas eu vou dar um jeito**”. A obviedade para ele do sentido dessa expressão tornava-a autoexplicativa, mas eu não tinha entendido o porquê da desconfiança.¹³⁵

Para “dar um jeito”, Jack Keefer sugeriu:

(20) Vamos marcar uma reunião com os diretores. Faz uma apresentação em *Power point* explicando o que você está fazendo aqui dentro. Coisa de dez ou doze minutos no máximo. É só pra formalizar. **Precisamos do simbólico**,

¹³⁵ Ao longo da etnografia descobri que a desconfiança era uma prática cotidiana, ela estava naturalizada. Pude apreender que as punições de Keefer e o **jogo de bastidores** (discuto isso em uma das situações etnográficas) contribuíam para gerar nos diretores significações relativas a desconfiar de tudo. No primeiro caso, o medo do impacto das sanções do CEO (medo este verbalmente explicitado) tinha como efeito o receio de ação por parte dos diretores, no sentido de eles evitarem inúmeros comportamentos para não correrem o risco de serem punidos por consequência de suas práticas. Já em relação ao **jogo de bastidores**, uma de suas consequências era a prática de não acreditarem nos discursos. Esse jogo revelou o hábito de empenho de cálculos estratégicos para produção de determinados efeitos de realidade. Esses efeitos não eram, necessariamente, verdadeiros ou coerentes com os objetivos explicitados para as investidas para produção dos mesmos, isso é, era comum ter em vista o alcance de determinados objetivos e buscar outros para atingir os determinados. Daí se erguia uma desconfiança de certa maneira generalizada, no sentido de se aquilo que se parecia ser era de fato aquilo que se objetivava. A distância entre a explicação fornecida pelo CEO para meu problema de isolamento e a ação que modificou o tratamento dispensado a mim é demonstração disso.

você entende disso. Isso vai acabar com a desconfiança deles. (Fragmento de enunciação reproduzida em diário de campo. Grifo meu)

A reunião teve o formato típico das reuniões consideradas importantes: sala de reunião principal, cafezinho, lanche (biscoitos, pão de queijo, patês e sucos), biscoitos doces e a estrutura multimídia. Logo percebi um primeiro “simbólico” em torno de todo esse aparato: esses elementos significavam para os diretores um acontecimento de suma importância; o que os incitava à preparação para absorção de algo significativo e significativo (suas práticas cotidianas históricas produziram-lhes relações imagéticas nesse sentido).

De teor mais simbólico, em termos de significância, do que isso foi a ação de Jack Keefer – a qual me causou até espanto – de sugerir que eu utilizasse seu *notebook* para a minha apresentação. Quem conhecia Jack Keefer sabia do apreço que tinha pelas suas coisas, assim como também do seu hábito de não permitir que alguém utilizasse seus objetos pessoais.

Ele finalizou a reunião dizendo:

(21) É um pedido que eu vou fazer aqui. É um favor que eu peço a vocês. Ajudem o Alexandre na tese dele. Deem a ele acesso a qualquer dado, processo, reunião e conversa que ele pedir. Eu confio nele, e vocês podem confiar também. (Fragmento de enunciação reproduzida em diário de campo)

Parecia que ele tivera calculado os mínimos detalhes. Eu tinha o visto montar o *kit* multimídia na sala de reunião – isso não era um comportamento cotidiano seu. E quando chegamos à sala, estava tudo pronto, faltava apenas o computador. Quando eu levei minhas mãos na direção do meu computador, que estava na cadeira ao meu lado, ele disse “usa o meu”. Recordo-me exatamente da expressão de espanto dos diretores ao verem Jack Keefer oferecer um objeto que era considerado mais do que um objeto pessoal, senão um objeto por ele considerado algo perto de sagrado. A ação de oferecer seu *notebook* e o conteúdo semântico do discurso que encerrou a reunião foram mais do que atos para simbolizar confiança, foram estratégias que ele utilizou para transmitir o significado aos diretores de que eles estariam autorizados a me aceitar.

Fato é que após a reunião, quer dizer, após a permissão do CEO, passei a fazer parte do grupo. A partir dessa reunião foram compartilhados comigo mais do que planos estratégicos ou dados financeiros, agendas ou *e-mails* pessoais, segredos foram divididos.

Em poucos dias os diretores começaram a me perguntar “quando eu ficaria com eles”. A cada indagação eu tinha que explicar o tempo que seria necessário em cada uma das diretorias, posicionando temporalmente a parte que cabia àquele que me questionava. A questão a mim direcionada simbolizava um convite a pertencer ao território do meu inquisidor – cada convite era para mim uma conquista que só não era maior do que ser confidente deles.

Ou seja, não era uma questão de confiar ou não, afinal uma reunião breve tal qual havia sido aquela (de no máximo vinte minutos) provavelmente não teria conteúdo simbólico suficientemente profundo para simbolicamente tornar irrelevante uma construção histórica de desconfiança. Tratava-se menos de sinalizar confiança do que de fornecer evidências de que minha aceitação não seria punida. E ainda mais, tratava-se menos de sinalizar que a liberação de

acesso a informações não seria punida do que de conotar consequências de não fazer um favor a ele contribuindo para minha coleta de dados.

Temos aqui diversos elementos que sugerem que a construção de territórios estivesse basicamente embasada no formato do poder disciplinar na empresa. O agrupamento de sujeitos em determinados espaços territoriais e as posses de territórios são vestígios da segmentação de sujeitos em grupos de domínios. A organização em territórios e o pertencimento exclusivo neles, por exemplo, arremete ao princípio **organizar**. A pertença enseja uma posição, o que *a priori* aponta um posicionamento pelo menos em um grupo. A propriedade do território, tal como assinala o léxico **dono** e algumas ações verbais que significam posse, é um indicativo de relações de força, em que o sujeito que figura o papel de **dono** teria pelo menos um poder de direito. Isso é rastro de uma hierarquia simbólica para produção de autoridade, dessa vez não formalmente instituída. Embora **poder-autoridade** não estivesse formalizado, ainda que as posições de autoridade hierárquica nesse caso não fossem significadas como sendo uma espécie de bem, os discursos apontam significações de: direito de institucionalização de regras informais, direito de dar ordens, e expectativa de obediência.

O fato de ter que pertencer a algum território e o meu isolamento ser justificado pelo meu não pertencimento são pistas da atuação das punições e da produção de saberes a partir do arcabouço disciplinar. Aquela reunião mostrou que tratava-se menos de sinalizar confiança do que de fornecer evidências de que minha aceitação não seria punida. E o isolamento reflete a postura conceitual dos sujeitos mediante aos territórios: só são aceitos (ou só são existentes) aqueles sujeitos que pertencerem ao território.

Depois da aceitação, pude conversar com algumas pessoas e compreender que a localização daquela sala considerada meu território, sala espacialmente distante, ou seja, isolada geograficamente, era uma consequência do não pertencimento a um território. Após compreender melhor o funcionamento das práticas e significados em torno dos territórios, pude assimilar que o isolamento social era consequente do não pertencimento a algum território. Portanto, August havia pronunciado uma verdade: de fato aquela sala era meu território, no sentido de que nenhum outro era. Já que na acepção deles todo mundo deveria pertencer a algum território, e eu pertencia a nenhum, nada mais coerente em termos de verdades do que pertencer ao meu próprio território, constituído somente por mim mesmo. Isso era imageticamente consistente: um sujeito isolado, não autorizado a pertencer a algum território, pertencia a um território exclusivo, isolado (definido pelas paredes da sala isolada, distante dos territórios). Isso era prova de que sem pertencer a algum território o sujeito seria considerado um marginal naquela sociedade; e também de que, sem pertencimento, não haveria envolvimento ou permissão para participação.

Os territórios estavam organizados da seguinte maneira: existia aquilo que eles chamavam de “**todo maior**”. Isto é, o território da empresa, que era significado como sendo o território de Jack Keefer, e ao qual deviam respeito e obediência. Esse território **maior** era dividido em territórios **menores**, dominados por cada diretor. Nestes últimos

existiam os territórios dominados por sujeitos que Jack Keefer chamava de “pessoas-chave”. E haviam ainda os territórios das gerências de gestão de pessoas e de almoxarifado.

De um modo geral, a existência de cada território era, se não definida, pelo menos delimitada pelo território espacialmente maior que ele. Quanto mais geral ou mais amplo fosse o território, e os microterritórios eram evidências disso, mais modulador e produtor esse território se tornava em relação aos menores à ele. Isso porque mais consenso ele era capaz de gerar, mais integração ele produzia, mais cristalização de realidade social ele provocava. Isso porque, também, os **menores** ficavam submetidos a ele, e ao seu bem deveriam servir e abdicar. A consequência principal disso era que, por exemplo, delimitando a existência do território de Manuel de Oliveira, quase que diretamente Jack Keefer limitaria também o território do gerente de abastecimento, e, por sua vez, aqueles dois microterritórios.

O discurso era o de coletividade, no sentido de que a coletividade deveria ser mais importante do que pequenos grupos ou do que o indivíduo. As práticas deveriam, pois, priorizar o atendimento daquilo determinado como **melhor** para o grupo em geral; o que implicava em sobreposição dos interesses coletivos sobre interesses individuais ou de pequenos grupos (esse movimento era, de certa maneira, parecido com as relações entre objetivos gerais e planos específicos do planejamento estratégico).

Aí pode ser observada uma classificação hierárquica simbólica que determinava relações de força. Os léxicos referentes a tamanhos dos territórios é bem sugestivo no sentido de indicar a proporcionalidade dessas forças: ao todo maior, a maior capacidade de aplicação de força para obtenção de dado resultado. Essa classificação tacitamente produzia relações de dependência. Era uma produção simbólica que tinha os saberes como principal dispositivo: o discurso de coletivo mostra a verdade de dominação legítima ao “todo maior”.

A indicação dos “donos” de cada território ajuda a cumprir um significativo comportamento padrão naquela sociedade. Trata-se da personificação, que discuto mais tarde nesse capítulo. Por hora, temos que, por causa da personificação, o sujeito acaba assumindo para si as propriedades da empresa. No caso dos territórios, isso implica na assimilação da necessidade de respeito e obediência ao território “maior” como sendo uma necessidade de respeito e obediência ao seu “dono”, ou seja, a Jack Keefer. Então, se as práticas deveriam priorizar o atendimento daquilo determinado como **melhor** para o grupo em geral, e aquilo que era **melhor** para o grupo em geral era determinado no “todo maior”, podemos dizer que a concepção de territórios implicava na prevalência dos interesses de Jack Keefer – legitimados como interesses coletivos – sobre interesses individuais ou de pequenos grupos

Ou seja, temos aí todo um arcabouço disciplinar que, a partir de posições simbólicas e de mecanismos punitivos, indicam o domínio do CEO em toda a empresa. Meu isolamento é prova da docilidade dos sujeitos, portanto indica a efetividade do poder disciplinar construído.

Por falar em indivíduo disciplinado, a proibição de invasão é um dos principais indicadores da docilidade (e, portanto, da dominação). Era perceptível a definição dos limites dos territórios mais ou menos de acordo com as linhas

de função vertical (as diretorias) – daí a perspectiva de espaço na compreensão dos territórios. Pelos relatos dos diretores compreendi que isso teria sido uma determinação de Jack Keefer para evitar embates por poder, já que o poder teria nos territórios importantes dispositivos. O pressuposto era o de que se as fronteiras dos territórios fossem bem definidas, então não haveria objetos para disputas simbólicas. Isso significava que as fronteiras poderiam ser expandidas para fora da empresa (com fornecedores, clientes, prestadores de serviços, fiscais etc.), mas internamente não poderia haver qualquer tipo de sobreposição territorial. Eles zelavam por não extrapolar as fronteiras do território do outro.

Exemplo disso era August Walker. Ele era considerado um parâmetro de referência naquele contexto social. Digo isso porque eles (os funcionários em geral e não apenas os demais diretores) o consideravam “sensato”¹³⁶ e uma fonte para solucionar conflitos. Dois acontecimentos me servem de lastro simbólico nesse sentido: (a) em dezembro de 2011, no momento de maior tensão na empresa que pude observar durante a etnografia, ele constantemente dizia aos diretores “não podemos deixar que o contexto nos permita agredir uns aos outros; isso [a agressão mútua] é a única coisa que não pode acontecer”. (b) Quando ficou sabendo que alguns funcionários estavam fazendo greve por causa dos salários atrasados, ele se reuniu com esses funcionários e os convenceu a voltarem a trabalhar. Escutei um desses funcionários dizer-lhe “nós só vamos fazer isso, **seu** August, porque é o senhor quem tá pedindo”. As significações em torno de seus traços de personalidade, somadas às considerações que os sujeitos tinham em relação à ele, poderiam ser por ele utilizadas como dispositivos de poder. Isso significa que ele tinha a possibilidade de ampliar seu território, fundindo parte dos territórios de outros diretores em seu próprio território. Contudo, explícita e deliberadamente ele evitava qualquer prática que pudesse produzir esse efeito, justificando que:

(22) O respeito ao território do outro é o respeito ao meu próprio território. Se eu não invado o território do Manuel, então ele não tem o direito de invadir o meu. Se eu não atrapalhar a liberdade dele, e ele não atrapalhar a minha, todos teremos liberdade. O que eu quero, posso ter se eu tiver respeito. A gente tem que primar pelo respeito, porque isso significa garantir o da gente mesmo. Se a gente começar a invadir o território do outro, a gente vai perder tudo. (Fragmento de enunciação reproduzida em diário de campo)

O CEO também tinha como prática não fazer intervenções específicas nos territórios dos diretores (o processo de planejamento relatado é vestígio disso). Interferências diretas nas produções da realidade dos territórios específicos não eram vistas, havia senão condições para essas produções, e correções dos desvios em relação às determinações do território geral (o “todo maior”) representadas por essas condições – eram nessas condições que repousavam o respeito. Isso significa que as produções eram relativamente “livres” desde que atendessem aos intervalos de desempenho apontados por Jack Keefer, que dizia que esses intervalos eram o melhor para o território Dunamis (e por ser o melhor para o geral, deveria ser o melhor para todo mundo). Respeitadas as demandas do território maior, os diretores possuíam autonomia para produzir seus respectivos territórios.

¹³⁶ Léxico utilizado para fazer inferência sobre suas ponderações que na maioria das vezes eram consideradas coerentes com o que o contexto exigia.

Um importante elemento de manutenção dos territórios eram as “pessoas-chave”, que não necessariamente precisavam estar assinaladas pela hierarquia. Jack Keefer as considerava tanto um importante dispositivo de poder quanto fundamentais bases para estruturação da realidade da gestão:

(23) Eles são a estrutura de tudo aqui. Eles movimentam grupos inteiros, então se eu tiver eles na mão eu tenho o grupo que eles controlam também. Assim eu controlo a empresa. Se eu mandar eles embora, eu perco o grupo. O grupo vai me retaliar, e aí desanda tudo. Não se pode mexer em pessoas-chave. Elas são importantes para o meu poder, porque sem elas meu poder diminui. Num é que ele acaba. Ele fica mais fraco. E aí eu vou ter mais trabalho pra conseguir o que eu quero. Já tá construído assim. Eles saírem significa que vou ter trabalho pra construir de novo. Veja bem, vamos supor que isso aqui é uma casa. Aí eles devem ser pilares. Se um deles desmoronar, vai fazer um buraco. E vou ter que concertar o buraco. Vou ter que fazer de novo. Isso dá trabalho. Imagina se vários pilares caírem, a casa pode literalmente até cair junto. Entendeu o que eu quero dizer? O poder é manter esses pilares de pé. Quando você vê que um tá ficando fraco, ou que precisa ser substituído, então você prepara tudo para substituir ele sem causar nenhum dano. (Fragmento de enunciação reproduzida em diário de campo)

Elas participavam da organização social por estarem em posições de poder – isto é, por causa de sua capacidade de exercer poder. Essa capacidade era demonstrada em seus significativos graus de influência e de orientação sobre sujeitos e/ou grupos.

As políticas de demissão são indicadores do grau de importância desses sujeitos. Em julho de 2011 foi apresentado um plano de demissão, que era justificado pela necessidade de redução de custos. A redução do custo, via corte de salário de mão de obra, seria maximizada caso os funcionários com salários mais altos fossem demitidos. No entanto, segundo Jack Keefer informou, os funcionários com salários relativamente mais altos eram “pessoas-chave”, e nem um dos sujeitos considerados “pessoa-chave” de algum território estava incluído naquele plano de demissão de julho. Ao longo das sucessivas demissões até março de 2012, os sujeitos que Jack Keefer considerava ser uma “pessoa-chave” foram os últimos a serem demitidos – recordo-me de um discurso nesse sentido que no final do ano de 2011 era pronunciado nos quatro cantos da empresa: “aqui hoje tem mais chefe do que peão”.

Jack Keefer dizia que “pessoas-chave” demandavam um “cuidado especial”. Exemplos desses cuidados podiam ser observados no tratamento que dedicava a Alice Hunt e a Bruce, sujeitos por ele verbalmente explicitados como sendo “pessoas-chave”. O *status* de diretor fornecido a eles mediante a anulação simbólica de subordinação em relação a uma diretoria era lastro disso. Outros exemplos foram: a doação de um telhado para a casa de Bruce quando este sujeito reformou sua residência, e a ampliação do plano de saúde de Alice, quando sua filha passou por sérios problemas de saúde. Por causa de ações de Jack Keefer, que podiam ser observadas nas relações com todos aqueles considerados “pessoas-chave”, é que esses sujeitos explicitavam verbalmente terem “dívida de gratidão” para com o CEO. Esse “cuidado especial”, “dedicação” ou “tratamento” tratava-se de um dispositivo (de poder) para produção de docilidade nos sujeitos (a sensação de gratidão é manifestação de docilidade).

Isso faz dos territórios espaços ressignificados em relações sociais por entidades grupais e subjetivas que coexistiam na vida cotidiana da empresa. Cada uma dessas relações eram demarcadas por dispositivos que no final das

contas acabavam construindo espaços territoriais. Nesse sentido, esses dispositivos, que demarcavam relações territoriais entre indivíduos, se tratavam de dispositivos territoriais.

De um modo geral, os territórios eram efeitos de processos históricos que eram demarcados pelo formato de gestão e demarcavam categorias etnocidas: CEO, diretores, gerentes, peões, proprietários, vendedores, contadores, prestadores de serviço etc. A territorialidade social apreendida e significada em cada uma dessas categorias era permeada pelo espaço do CEO, cujo significado principal nesse contexto era o de lugar de orientação da realidade. Em outras palavras, valendo-me do arcabouço linguajeiro da antropologia: o de instância mediadora em potência das relações entre vivos e mortos, e também de determinante da relevância de cada vida dessas categorias etnocidas.

Os territórios de fato guardavam relativo grau de homogeneidade dos comportamentos, os quais eram consistentes com as legendas que delimitavam os territórios. A tendência de sujeitos sob um determinado território assumirem para si determinados comportamentos dos dominantes dos territórios é, a meu ver, um dos principais vestígios dos efeitos do poder disciplinar. Vejamos um relato que ilustra isso.

Manuel de Oliveira tinha traços territorialistas, vestígios disso estavam nos seus discursos sobre a área de abastecimento e sobre a empresa (em que seu padrão discursivo era constituído por enunciações verbais estruturadas na primeira pessoa do singular);¹³⁷ na disposição física de totens e artefatos em sua sala (que simbolizava manutenção de território); na imposição simbólica sobre os subordinados (sugerida pela escolha dos léxicos que compunham seus discursos, tal como **mandar** ao invés de **pedir**); nas agressões simbólicas consequentes de qualquer interferência em qualquer uma das disposições por ele operadas (a distribuição da mobília era por ele determinada, a limpeza do espaço era controlada e a disposição dos objetos obedecia a seu interesse: “**eu já disse que o lugar [disso ou aquilo] não é aqui, é [ali]**”, afirmava ele).

O fato de um dos seus gerentes ser territorialista pode ser mais mera coincidência do que um indicativo de que esse subordinado tivesse aprendido com ele a se comportar assim. Porém, um acontecimento entre mim e esse mesmo gerente foi um forte indício de que existia uma tendência de sujeitos sob um território assumirem determinados comportamentos dos dominantes nos territórios que eles pertenciam como sendo seus próprios comportamentos.

Os sujeitos que trabalhavam na sala do diretor de abastecimento, com exceção de Bruce, faziam piadas sobre os sistemas de organização física dos objetos e dos documentos do diretor, eles o denominavam de “**sistemático demais**”. Descrevi um comportamento rotineiro desse sujeito que expressa os sentidos das significações de seus subordinados: praticamente todos os dias, salvos algumas poucas exceções, quando esse diretor chegava na sua sala, ele colocava sua mochila no canto da parede, sobre um armário de três gavetas que ficava atrás dele. Daí ele se direcionava a um armário que ficava a mais ou menos um metro a minha direita e pegava seu *notebook*, que estava sempre na terceira gaveta de cima para baixo, no lado esquerdo do armário. O computador ficava sempre escondido debaixo de uma pasta preta que

ficava guardada naquela gaveta. O computador estava sempre postado à esquerda de sua mesa, e ao lado do computador ele colocava seu celular. Na parte do meio da mesa, do lado oposto ao da cadeira, ficavam dispostos documentos, relatórios e listas do que deveria ser feito naquele dia. Após o fim da execução de cada um, eles eram transportados para o lado direito da mesa, caracterizando o espaço de atividades já realizadas.

No final do dia, os documentos e relatórios referentes às atividades já realizadas ou eram arquivados ou repassados a outros setores para continuação de trâmites burocráticos. As atividades que ainda não tivessem sido realizadas se deslocavam para a primeira gaveta do armário que ficava atrás dele (no dia seguinte voltavam para a pilha formada na parte do meio da sua mesa). O *notebook* era desligado e seu cabo de energia era metodicamente enrolado. Daí o diretor seguia até o armário à minha direita, retirava a pasta preta, colocava o *notebook* na gaveta e depositava a pasta preta sobre ele, escondendo-o.

Certo dia, pela manhã, cheguei na sala do diretor de abastecimento e me surpreendi ao me deparar com aquilo que eu acreditava serem os objetos de Manuel de Oliveira distribuídos sobre sua mesa exatamente como de costume. Ele havia iniciado suas férias, portanto não fazia sentido ele estar ali – a disposição do computador, do celular, da mochila e dos papéis significava que ele estava trabalhando. Como não o vi, iniciei o seguinte diálogo com o supracitado gerente, que ali estava presente:

(24) [PESQUISADOR]: O que o Manuel está fazendo aqui? Ele não está de férias? Por que está trabalhando?

[GERENTE]: Tá [de férias] sim. Ele não veio hoje.

[PESQUISADOR]: Mas então por que as coisas dele estão todas aí, do jeito que ele sempre coloca?

[GERENTE]: Essas coisas não são dele não, são minhas. São as minhas coisas. (Fragmentos de enunciações reproduzidas em diário de campo)

Não apenas a mochila, o celular e o computador eram semelhantes ao do diretor, como o gerente havia ocupado sua mesa e também organizado os objetos da mesma maneira que o diretor rotineiramente fazia. Esse é um acontecimento que eu considero ser representativo no sentido de ilustrar as práticas de replicar certos comportamentos dos sujeitos dominantes de territórios – não se tratavam de meras coincidências, senão de acontecimentos simbólicos significativos daquela realidade. Pude ver práticas nesse sentido em todos os lugares em que estive, inclusive nos territórios construídos dentro do salão de jogos durante o intervalo de almoço dos funcionários.

Esse acontecimento nos mostra que os “donos” de território tinham capacidade de, se não produzir, no mínimo, incitar comportamentos nos sujeitos pertencentes a seu território. Pode-se dizer, pois, que os territórios eram espaços de delimitação de comportamentos. A consequência principal disso era que, por exemplo, delimitando a existência do território de Manuel de Oliveira, o que implicaria na delimitação dos comportamentos desse sujeito, já que ele seria pertencente ao território da Dunamis, quase que diretamente Jack Keefer delimitaria também o território do gerente de

¹³⁷ A verbalização no singular era dependente da ausência dos diretores ou do CEO, quando na presença de algum deles as enunciações verbais eram estruturadas na primeira pessoa do plural.

abastecimento, e, por sua vez, aqueles dois microterritórios. Ou seja, se Jack Keefer influenciava Manuel, então ele influenciava também os sujeitos constituintes do território de abastecimento – na última oração do fragmento 015, **você viu como eu chego nos gerentes, né?** – Jack Keefer nos forneceu lastro da perspectiva de que influenciar “pessoas-chave” significava orientar todos aqueles pertencentes ao território dessas “pessoas”.

Nesse sentido, os territórios ilustram o particular uso do poder disciplinar sobre a realidade. Existia nos territórios toda uma obtenção de comportamentos baseada na docilidade efeito de aplicações disciplinares sobre o sujeito. Os agrupamentos, que de um modo geral reafirmam os níveis verticais de funções, a concepção de pessoas-chave, a ciência de um dominante no território, são elementos constituintes de presenças e ausências estabelecidas – de uma organização que cumpre a máxima “cada indivíduo no seu lugar; e em cada lugar, um indivíduo”.

Essas presenças e ausências são concebidas porque existem regimes de verdade sobre utilidades e inconveniências em relação às posições dos sujeitos – o comportamento dos diretores relativos à reunião e a permissão para introduzir novo membro no território “maior” são evidências disso. Isso demarca a existência de todo um sistema de procedimentos que aperfeiçoam a distribuição dos indivíduos no espaço-território; distribuição essa que, não apenas é condição de existência do território, como também fornece operacionalidade, via poder disciplinar, à gestão do território.

Os limites dos territórios, a proibição de invasão e a concepção de território geral (“todo maior”), ao concentrar grupos sociais e englobar coletivos plurais para disseminar posicionamentos, verdades e saberes gerais, são sinais da manipulação de conhecimento para anular efeitos das repartições indecisas, fazer desaparecer comportamentos indesejados, fazer circular práticas úteis; enfim, são rastros de investidas de dominação no sentido de produção de indivíduos dóceis. As punições tinham participação importante nesse sentido.

Já o discurso de coletividade, que consolidava o saber sobre obediência de pequenos grupos ou do indivíduo em relação ao “todo maior”, e em que as práticas deveriam priorizar o atendimento deste, evidencia os territórios como dispositivo de estabelecimento de presenças, de controle de ausências, de vigília de comportamentos, de entrecruzamento de procedimentos arquiteturais. A priorização do “todo maior” é uma ilustração da atribuição disciplinar de uma série de práticas comportamentais; enquanto a noção de territórios “maiores” ou “menores” evidenciam organizações celulares em que quantidades e qualidades diversas são intensificadas.

Os formatos dos territórios e as interações entre eles permitiam vigiar o comportamento de cada membro constituinte em cada ocasião e instante, e então propiciava ao domínio a possibilidade de apreciar, sancionar, direcionar e definir, por dentro, sujeitos e comportamento – além de medir-lhes qualidades e méritos. Uma vez que um território se tratava de um conjunto finito de enunciados que definia possibilidades de existência, pode-se deduzir que nos territórios estavam contidas orientações sobre limites, exigências, obrigações, necessidades, conjunto finito de enunciados, sistemas de dependências, séries de acontecimentos e relações daqueles territórios. Assim é possível afirmar que por meio de territórios se podia conhecer, dominar e utilizar indivíduos.

Embora seja completamente plausível compreender a situação etnográfica **território** enquanto efeito de positividade do poder disciplinar, a dimensão da positividade dessa situação está muito além da sua compreensão por meio do entendimento de poder disciplinar.

Parece-me que se deve compreender o poder, primeiro, como a multiplicidade de correlações de força imanentes aos domínios onde se exercem e constitutivas de sua organização; jogo que, através de lutas e afrontamentos incessantes as transforma, reforça, inverte; os apoios que tais correlações de força encontram umas nas outras, formando cadeias ou sistemas ou ao contrário, as defasagens e contradições que as isolam entre si; enfim, as estratégias em que se originam e cujo esboço geral ou cristalização institucional toma corpo nos aparelhos estatais, na formulação da lei, nas hegemônias sociais. (FOUCAULT, 1988a, p.88-89)

Vou recorrer à uma enunciação de um representante de vendas da empresa, que também vendia produtos dos concorrentes, para nos fornecer inteligibilidade nesse sentido: “**o preço do produto da Dunamis é cerca de quarenta por cento maior que os outros, mas mesmo assim setenta por cento das minhas vendas correspondem aos produtos dela**”. O enunciador revela que o produto produzido na empresa era o mais vendido por ele. A conjunção adversativa **mas**, colocada em relação semântica para fins de persuasão do interlocutor com o termo **mesmo assim**, é vestígio de existência de um saber econômico sobre o preço médio do produto maior do que o preço médio dos concorrentes ter como efeito a diminuição das vendas do produto mais caro – de acordo com esse saber, deslocamentos de preços teriam consequências inversamente proporcionais na demanda pelo produto. A partir do termo **mesmo assim**, esse sujeito pondera que a qualidade do produto produzido na Dunamis subvertia essa verdade lógica. Isso é, mesmo que mais caro, contrariando a verificação lógica, o produto da Dunamis era o mais vendido. Essa subversão da realidade coloca em cena outro saber: o de que a qualidade do produto pode justificar seu preço maior.

Podemos observar aí a qualidade do produto como elemento estratégico para manipular forças de compras do consumidor, como investimento estratégico para romper a verdade lógica de **quanto mais barato, mais se vende**, e como força para estabilização da verdade de que **a qualidade justifica o preço mais alto**. Observemos, pois, a qualidade do produto como dispositivo: procura instaurar uma verdade sobre a compra; pode se perpetuar quanto mais reforçar e conduzir sua realidade de justificativa verdadeira; produz realidade (de que qualidade justifica preço), domínios de objeto (o produto da Dunamis tem qualidade) e compõe rituais de verdade (de justificação do preço e de compra do produto).

Podemos então observar que a qualidade possuía uma eficácia produtiva, uma positividade que não tinha na disciplina sua condição. Estamos diante de procedimentos, de cálculos, de articulações para obter ritualmente a produção de uma verdade. Estamos, pois, perante relações de poder que não são exclusivamente de cunho disciplinar. Eis diante de nós a qualidade do produto como dispositivo de poder sobre o representante da empresa para inseri-lo no território dominado pelo diretor de *marketing* (e, logo, pelo CEO).

Preço e qualidade poderiam até servir de dispositivo para localizar e excitar práticas que no final das contas disciplinavam os sujeitos, tornando-os dóceis no sentido de aceitação do produto. Contudo, está mais explícito aí um

saber enquanto condicionante do que um espaço de individualização que impactaria o corpo de um sujeito e obteria a aceitação como produto de disciplinamento.

Nesse mesmo direcionamento estaria a concepção de território enquanto espaço de: **dispersões de localizações** (vendedor, comprador e produtor), **incitação de comportamentos** (de venda, de compra e de produção), **estabelecimento de correlações** (qualidade, preço e reputação), **relações** (entre comprador e vendedor), **séries de acontecimentos** (relativos a processos de produção e relativos a processos de compra), **operações efetivas** (compra depende da qualidade), **geração de dependência, construção de domínios de validade** (critérios a partir dos quais se pode discutir a verdade ou a falsidade), **de domínios de normatividade** (critérios sobre a exclusão de elementos da realidade perante o argumento de impertinentes, irrelevantes ou marginais, tais como critérios de qualidade) e de **domínios de atualidade** (soluções adquiridas, problemas presentes, conceitos e afirmações caídas em desuso).

Além disso, debruçando meu argumento sobre uma compreensão antropológica de movimentos etnopolíticos, por exemplo, poderíamos ponderar sobre impactos dos territórios em relação a identidades dos sujeitos a partir do saber social. Isso exigiria uma abordagem de poder-saber, ou talvez até uma discussão de biopolítica. Isso é rastro de que o entendimento de território pode ter diversas abordagens em termos de poder, e que alguma modificação na concepção sobre o que seria um território por si só já modificaria os sentidos de poder.

Considero que os territórios sejam compostos por uma dimensão material e principalmente uma dimensão simbólica, coordenada por correlações de forças políticas (isto é, relações de poder) que constituem um espaço dentro de determinada sociedade. A noção política do território, em Foucault (2008b), destaca a relação entre poder e saber para constituição desse espaço, em que a localização espacial dos saberes em termos de região, de domínios, de implantação, de deslocamento e de transferência funcionaria como reprodução de efeitos de um poder. Um desses efeitos seria a verdade **território**.

Isso me deslocaria para a positividade enquanto efeito nominalista do poder-saber. Nesse sentido, como efeito último da gestão, a estrutura de territórios significaria que as delimitações do poder para as posições ocupadas pelos sujeitos se tornariam as delimitações da própria realidade do sujeito. Isto é, a convicção na verdade seria preponderante em relação ao disciplinamento do corpo do sujeito. Nesse sentido, no caso dos diretores, por exemplo, a interiorização das determinações do papel de diretor fazia dessas determinações as orientações para a própria realidade dele; e, por isso, a assunção desses papéis resultava na abdicação da própria subjetividade a favor da existência, se não exclusiva pelo menos majoritária, da posição ocupada. Isso exige considerar que instâncias de delimitação e grades de especificações estruturadas pelo poder tinham potencial impacto significativo sobre a subjetividade, já que poderiam compor um rearranjo de elementos significantes que embasaria desde a própria íntima constituição do sujeito até a sua realidade. Ou seja, a interiorização de saberes sobre a posição, operada pela assimilação da disposição intervalar de uma série de comportamentos, rituais de verdades, construções de racionalizações de mundo, direcionamentos de

compreensões, indução de formas de pensar e de agir, definiam aquilo que era indispensável enquanto composição de realidade – a própria disposição intervalar. Então, a fé na verdade dessa disposição fazia o sujeito abdicar das séries de comportamentos, rituais de verdades, construções de racionalizações de mundo que lhes eram próprias para fazer serem suas aquelas séries de comportamentos, rituais de verdades, construções de racionalizações de mundo etc. oferecidas pela maquinaria de poder.

Isso mostra que o poder disciplinar não é o suficiente para explicar a realidade da empresa; e sugere que a conjugação de formatos de poder (saber, disciplinar, autoridade etc.) é determinante do grau de positividade do poder. A descrição dos territórios revela que as situações etnográficas ao mesmo tempo em que eram construções por dispositivos de poder eram também dispositivos construtivos de realidade. Se a positividade é um indicativo do grau da capacidade dos elementos componentes da maquinaria de poder em provocar efeitos de realidade nos sujeitos sobre os quais o poder é aplicado; se isso significa que a positividade é o resultado do poder em um determinado contexto social; então, a perspectiva de que a construção de uma verdade por meios disciplinares acabava fazendo dessa verdade uma verdade-saber que era colocada em conjunto com mecanismos disciplinares (muitas vezes os mesmos que a construíram) para construção de outras verdades (verdades estas que seguiam esse mesmo comportamento, e que, inclusive, construíam essas verdades que a construíram) exige ampliar a dimensão de positividade do poder para além das fronteiras do poder disciplinar.

Isso significa que a disposição de realidade **território** podia ser encontrada em todos os níveis das relações entre indivíduos e grupos como sendo tanto constituição por campos estratégicos quanto causa de modificação de estado de relações cujo efeito não podia ocultar sua presença, embora esta última fosse também um tipo de produção por outras forças.

Afinal, o que seria ampliar a compreensão sobre a positividade do poder? A positividade se refere à capacidade do poder em estipular intervalos de possibilidades de existência. Então, quanto mais os diretores assimilassem os parâmetros de definição da realidade esquadrihados pelo poder de maneira que eles considerassem esses parâmetros como sendo sua própria “escolha de vida”, como se sua felicidade fosse daí proveniente, como se “o melhor pra mim é o melhor para a empresa”,¹³⁸ maior seria o grau de positividade do poder. O termo **positividade** faz inferência linguística à aplicação dos sujeitos sobre um campo de racionalidade; exprime colocação deles, inteiros, seus corpos, suas almas, suas individualidades, suas histórias, sob o signo de uma lógica do desejo e da fé (o que incluía satisfação e prazer) na realidade desse desejo para construção de uma realidade pertinente às miras e objetivos do poder.

Ampliar a compreensão da positividade implica em considerar que, além do poder disciplinar, e até mesmo edificando ele, existem orientações de realidades dentro de várias possibilidades de realização dela, delineamentos de

¹³⁸ Essa mesma oração foi enunciada por Manuel de Oliveira, por Manuel de Souza Teles, por August Walker, por Bruce, por Alice Hunt e por um gerente da área de produção.

sistemas de regras que devem ser colocados em prática para fornecer sentidos de existência à realidade, realização de desejos e articulação de séries de acontecimentos discursivos e práticos e de séries de transformações, mutações e processos.

Surge disso a afirmação de que a identidade dos sujeitos não podiam ser completamente livres, neutras ou independentes do poder. Desde a sua raiz, lá na sua origem naquele contexto social (que acontecia com sua contratação) o sujeito se delineava segundo campos de poder, onde ocupava lugares, onde relações possíveis eram-lhe apresentadas, onde interação entre passado e futuro eram-lhes apontadas. Seus comportamentos eram delimitados em cada âmbito de atuação, verdades eram-lhe entregues, assim como utilidades e critérios de realidade. Isso tudo era colocado diante de seus desejos e medos para formar uma imagem de quem ele era. Interessava ao poder a identidade social (SOUZA, 2010), que se tratava de um conjunto de enunciados que nomeavam, recortavam, descreviam, explicavam e contavam desenvolvimentos, correlações e julgamentos dos sujeitos – daí se pode dizer que não há identidade sem outros sujeitos, pois não existe sujeito que não tenha em torno de si campos de coexistência, séries de sucessões ou distribuições de funções e papéis. Essa identidade social do sujeito era sempre definida pelo jogo social de identidades de que participa – daí se falar em identidade a partir de pontos definidos, de posições determinadas e ocupadas.

Vou tentar ser mais específico relatando uma situação etnográfica que denomino de “Ritual da laranja”. Assim como Turner (1967; 2005), entendo que os comportamentos de contornos ritualísticos e seu simbolismo não eram apenas meros epifenômenos ou processos sociais e subjetivos sem profundidade. Acredito que eles tinham valor ontológico, pois estariam de alguma forma relacionados a condicionantes culturais que determinariam o Ser naquele contexto específico.

Mesmo que Grimes (1990) denuncie a deficiência de definição de ritual em Turner, utilizo Turner (1967; 2005) porque, conforme destaca Cavalcanti (2012), seus trabalhos marcam um deslocamento de perspectivas conceituais estrutural-funcionalista para uma análise simbólica sobre os rituais. Comungo com Turner (1967) da ideia do símbolo como unidade mínima do comportamento ritual; e dos rituais como mecanismos decisivos para construção da realidade do sujeito a partir de relações de poder – segundo Cavalcanti (2012), Turner descreveria essas construções arguindo sobre diferentes fases do drama social (crise, ampliação da crise, regeneração, ruptura e rearrumação).

Esta autora afirma que Turner tratava o ritual como o efeito da atuação da eficácia de símbolos que, articuladores de percepções e classificações, foram capazes de impregnar crenças e valores e de impelir e organizar a ação e a experiência humana em um contexto sociocultural e situacional característico. Cavalcanti (2012) argui que Turner ocupava-se do símbolo que no cerne da experiência ritual ligaria o sujeito à experiência experimentada subjetivamente e

vivida coletivamente. O símbolo tornaria visível e acessível à ação pública certos elementos da cultura e da sociedade; ação esta cujo fluxo temporal imbricaria em performances (na dramática ação social).¹³⁹

Em Turner (1967; 2005) os rituais refletem os valores comuns de determinada sociedade, e expressam a unidade/vínculo social; isso através da intensidade da experiência subjetiva, a um só tempo cognitiva e emocional.

Então, assim como nesses trabalhos, o ritual da laranja de um modo geral fornecia sentidos de pertencimento. Nos ritos componentes desse ritual, símbolos eram evidenciados para enfatizar os interesses dominantes – que acabavam sendo comuns – em clivagens estritamente sociológicas, em que a aflição de cada um ser preocupação de todos e a dinâmica das posições e dos territórios eram localizações particulares articuladas em processos simbólicos.

Durante aquele tempo em que eu não pertencia a território algum, busquei permanecer no restaurante durante todo o intervalo para almoço. Então pude observar que praticamente todos os dias Jack Keefer, todos os diretores e a gerente de gestão de pessoas comiam laranja depois do almoço.

Quando faltava laranja ou ela estava – o que eles consideravam – **ruim**, havia práticas reivindicatórias contra a falta ou contra o aspecto físico da laranja. Dificilmente outra fruta era aceita como condição de troca.

Notei um padrão de comportamento na direção executiva: descascavam aquela fruta de maneira idêntica uns aos outros. Primeiro retiravam aquela casca amarelada, como se fossem “chupá-la”, depois disso retiravam a camada branca que ficava sob aquela casca amarelada, e então a comiam aos gomos, tal como geralmente se faz com mexericas. A gerente denunciava a “dificuldade” desse processo, mesmo assim não tinha uma prática diferente disso.¹⁴⁰

Havia uma espécie de competição pela laranja descascada mais bonita ou pelo mais habilidoso descascador. Os critérios não eram necessariamente objetivos, e os “vencedores” eram indicados pelos comentários e piadas durante as práticas.

Mesmo isoladamente, isto é, ainda que almoçando sozinho, os comportamentos dos diretores em relação a comer laranja e a retirar sua casca eram idênticos (no caso de Alice, quando ela almoçava sozinha ela se autorizava a não cumprir algumas etapas do “ritual”).

A coerência das ações de sujeitos tão diferentes não me permitia acreditar que cada um deles pudesse ter começado a trabalhar na empresa com aquele comportamento já arraigado como prática própria – seria coincidência

¹³⁹ Para Cavalcanti (2012, p.120) esse seria um ponto de interlocução de Turner com a psicanálise, em que na latência no símbolo existiriam processos de pensamento inconscientes (“coisas em processo de elaboração, aquilo sobre o que não se fala, mas que a observação da ação em seu contexto sugere”). Em Turner (2005, p. 50-56) estão “propriedades do símbolo”: 1) os símbolos têm múltiplos referentes; 2) o símbolo promove a unificação desses sentidos diversos através de analogias, deslocamentos e cadeias associativas; 3) os símbolos condensam diferentes ações, objetos e representações; 4) os diferentes significados do símbolo tendem a se organizar em torno da polaridade orético *versus* ideológico.

¹⁴⁰ A obrigação nesse caso não era uma condição externa que se aplicava explícita ou implicitamente, mas um estado interno, subjetivo, que contemplava uma espécie de dualismo, em que, de um lado, estava o desejo de conforto pessoal ao retirar a casca da laranja de forma diferente do padrão social, ou mesmo de não comer laranja, e, do outro lado, o desconforto consequente do medo de exclusão do grupo em função do rompimento de práticas tacitamente acordadas como estruturantes daquele tempo e espaço da relação social. Não cumpri-las chegava até à significado de agressão aos membros daquele grupo.

demais. Portanto, a similaridade entre as práticas individuais não apenas desvelava a naturalização da prática como me permitiu deduzir que o *habitus* de comer havia sido adquirido junto ao cotidiano na empresa, isto é, havia sido interiorizado como prática individual ao longo da socialização daqueles sujeitos.

Fischer contou que:

(25) Antes de Keefer chegar ninguém comia laranja. Isso começou a acontecer depois que o Keefer veio pra cá. Todos os dias ele pedia uma laranja depois do almoço. Os diretores ficavam vendo aquilo e com o tempo passaram a chupar também. (Fragmento de enunciação reproduzida em diário de campo)

Uma cozinheira que trabalhava para Fischer desde antes da contratação de Keefer contou uma versão parecida com a desse sujeito.¹⁴¹ A gerente de gestão de pessoas também confirmou essa história. Tanto Fischer quanto a gerente deram a mesma explicação para esse comportamento, afirmaram que isso acontecia porque “todos aqui querem ser o Keefer”.

Pode-se dizer que as instâncias do saber etnológico dos diretores passaram a requisitar para si aquele comportamento de pedir laranja. Com o passar do tempo essa prática foi legitimada por seus conservadores, e, portanto, qualificada como supostamente imemorial e natural – tornou-se, então, parâmetro social. Logo, tratava-se de uma prática cotidiana: procedimentos e práticas legítimas, nem ocultas nem necessariamente explícitas e com duração e efeitos através do tempo. A frequência com que esse ritual se repetia (todos os dias em que fiquei observando o almoço dos diretores) e o padrão de comportamento de seus constituintes faziam dele uma conjuntura objetiva: a forma idêntica de retirar a casca da laranja é um vestígio de prática em estado particular (as maneiras de retirar as camadas), que foi composta pelo ajustamento dos comportamentos dos indivíduos ao contexto de alguma forma implementado por Jack Keefer (ainda que sem qualquer tom de intencionalidade).

As reclamações da gerente sobre a dificuldade de retirar as camadas revelam os ajustes exigidos ao sujeito por serem necessários para aceitação no grupo, ajustes esses que mantinham a prática no tempo porque os sujeitos ajustavam seus limites, e não os limites delineados para caracterizar essa conjuntura eram modificados.

As competições e as formas idênticas de retirar as camadas até chegar à polpa da fruta são rastros do compartilhamento social de práticas que solidifica, a cada utilização, seu teor de práticas institucionalizadas, apontando-as como componente do conjunto de elementos legítimos que embasavam a realidade. Daí chamar esses comportamentos de “ritual da laranja”.

Em suma, dentro do sistema organizativo dos aspectos explícitos da empresa – mais especificamente do formato da gestão – práticas ritualísticas no intervalo para almoço contribuem para a construção de uma cultura grupal. O ritual de comer laranja durante o tempo do almoço nos ajuda a compreender desdobramentos da cultura na empresa, que tinha nas relações sua ponte para ações individuais, ações coletivas, lógicas culturais, estratégias e agências. Isso porque as

práticas convertiam sujeitos históricos para mobilizações, negociações e dinâmicas etnopolíticas dentro das densas e intrincadas orientações políticas de identidade. O “ritual da laranja” serve de exemplar de luta simbólica por dominação e agência, e por causa disso trava existências étnicas dentro da empresa.

À primeira vista, as práticas que compunham esse ritual pareciam ser constituídas menos por significações significativas¹⁴² naquele contexto social do que pela rotineiridade de uma prática qualquer. Porém, não podemos nos render à (aparente) insignificância de um primeiro olhar desinteressado e sem profundidade sobre essa prática. Seria um engano negligenciar seu vasto conteúdo. Essa prática revela, por exemplo, (a) bases permitidas para objetivação de mundo naquele contexto social.

Assim como a discussão sobre agressão simbólica em Santos (2011a), observei que as competições ao longo do “ritual da laranja” significavam, por exemplo, o alívio simbólico do desejo de competição entre os diretores, desejo cuja manifestação explícita no dia a dia daquele contexto social sofria sérias retaliações pelo poder (manifesta em discussões, advertências e punições pelo CEO), e profundas autopunições (por causa das significações de filhos do pai Keefer, isto é, de irmãos uns dos outros, não poderiam incorrer em embates ou disputas entre eles). Essa competição era permitida dentro do espaço e tempo do pós-refeição – no espaço e tempo do “ritual da laranja” – servindo de realização lúdica do desejo socialmente proibido.¹⁴³

Bem sei que falar sobre ação do poder pode naturalizá-lo ou então cair na deificação de que fujo, na próxima seção explico que por detrás de sua atuação estão agentes de poder, portanto faço inferência linguística à eles quando de alguma forma dou capacidade de ação ao poder.

As observações etnográficas permitem compreender o “ritual da laranja” também como (b) tática empregada para classificação social simbólica, consequente da função imagética de se aproximar do CEO para cumprir uma possível estratégia de ascensão social na hierarquia simbólica da empresa; e também como (c) argumento simbólico para justificação da realidade objetiva de “poderoso”: a partir do momento em que destacava um seletivo grupo de participantes, que simbolicamente estaria no topo da estrutura social daquele contexto, tratava-se de um rol de práticas que realizavam entes “poderosos”.

Nesse rol de práticas pode ser percebido (d) uma face tirânica do poder (comum naquele contexto), manifesta em retaliações ao comportamento “proibido” que muitas vezes assumiam significações, para os diretores, no sentido de repaginações dos suplícios (FOUCAULT, 2011); e (e) o comportamento dos diretores baseado em argumentos

¹⁴¹ A versão dela continha sua perplexidade ao ver “o **chefão de uma empresa daquelas**” gostar de “**comer laranja**”. Ela considerava “**absurdo**” alguém com uma “**importância daquela**” (significado arremetido não exclusivamente, mas principalmente ao cargo de CEO de uma empresa daquele “**porte**”/tamanho) ter um gosto “**tão simples**”.

¹⁴² Apesar de aproximar-se de um pleonasma, expressões assim algumas vezes se tornam necessárias para indicar o processo de construção de sentidos no contexto organizacional.

¹⁴³ Essas competições também aconteciam ao longo das pescarias, e elas permitiam aos diretores evadir da impossibilidade real por meio de uma ação simbólica.

simbólicos com capacidade lúdica dentro de certos espaços e tempos para se aliviarem de realidades custosas à sua consciência (SANTOS, 2011a).

O aspecto que mais me interessa nessas práticas é que não se tratavam de coincidências de práticas inocentes, senão de incidências coordenadas, isto é, elas eram o efeito de um sucesso particular que disseminava práticas cotidianas. Isso significa que consistiam em um conjunto finito de possibilidades delimitadas pelo poder.

O ato de comer laranja pode, portanto, revelar todo um arcabouço de poder. As verdades sobre o dever comer, sobre como comer, sobre o que comer, sobre onde comer, sobre quem come, sobre quem não come, sobre quem serve, sobre quem não serve, sobre quem participa, sobre quem não participa, sobre quem faz parte etc., e os sentidos de cada um desses elementos, introduzidos por verdades, permitem afirmar que as práticas do “ritual” formavam um conjunto de significações significantes, socialmente reconhecido e produzido pelo poder. Então, pode-se dizer que era o poder que atribuía os significados de **cotidiano** às coisas que estabeleciam seu formato.

As práticas que fundiam rotinas cotidianas em torno do ato de comer laranja forjavam uma síntese acabada, uma ordem de mundo sobre o devir de um ato simbólico com finitas funções sociais. O conjunto de significações significantes consistia, pois, em sínteses acabadas de ordens de mundos que, embora subjetivamente significadas, eram objetivadas segundo agrupamentos de formas e de forças que tinham no poder sua validade reconhecida como permissividade e, portanto, possibilidade para o real. Os agrupamentos de práticas sobre a forma de retirar a casca da laranja, o elemento laranja escolhido em detrimento de outros, os jogos existentes, as exclusões, o formato final da laranja, e os sentidos que cada ato desses tinha para os sujeitos que dele participavam compunham a realidade validade e reconhecida.

Isso revela agrupamentos de formas e de forças que constituíam os parâmetros sociais daquele contexto, isto é, tangiam as disponibilizações de contornos da realidade operadas pelo poder no auditório social.

A forma idêntica de retirar a casca da laranja é um traço de que o poder carrega consigo o consenso. Isso significa que o poder tem a capacidade de fazer a mais pura e forte manifestação de seu efeito ser apreendido pelos sujeitos como sendo a mais pura e neutra manifestação das realidades deles. A denúncia da gerente de gestão de pessoas sobre a dificuldade de retirar a casca da laranja e sua prática de sempre continuar tentando atender a essa demanda social é evidência disso.

Interromper a prática de retirar a casca implicaria em uma **não prática** em relação às práticas socialmente instituídas. A **não prática** pode caracterizar uma transgressão à dimensão social. Geralmente os transgressores tendem a ser marginalizados pelo grupo, e no caso do contexto social da Dunamis chegavam a ser extintos da convivência social. No caso da gerente, a participação naquele grupo era importante. Por causa disso, ela revelou ser-lhe custoso tanto o não cumprimento quanto o cumprimento das práticas do ritual, afinal ela considerava que a **não prática** poderia resultar em não participação no grupo e a **prática**, que simbolizava pertencimento social, era para ela de difícil consecução.

Santos (2011a) e Geertz (1978) relatam algo nesse sentido. Neste último autor, por exemplo, o objeto **galo bom de briga** tratava-se de uma ordem de mundo, coerente com parametrizações sociais, existente antes mesmo da entrada dos indivíduos em cena da época da pesquisa desse autor. Outra ordem de mundo, isto é, digamos uma “obrigação social”, era a aposta em galos de parentes ou amigos, que simbolizava pertencimento e união. Mesmo que sabidamente o galo fosse "mais fraco", a aposta no galo "adversário" poderia significar arrogância e até ofensa ao grupo ao qual pertencia o dono do galo. Ou seja, um indivíduo cujo desejo fosse algum ganho financeiro passaria pelo conflito e paradoxo entre, por um lado, maximização dos retornos pessoais e, por outro lado, afiliação e aceitação social (tanto pelos parentes quanto pelos demais sujeitos que compunham aquele contexto social, já que aquele que não apostava com os parentes seria um transgressor aos ordenamentos sociais).

Daí se afirmar que o real e o cotidiano desse “ritual” se erguiam segundo os direcionamentos finitos do poder, direcionamentos esses que acabavam sendo percebidos como um conjunto finito de regras que autorizava um conjunto finito de desempenhos em termos de objetivação de realidade. Exemplos de direcionamentos seriam: ter que retirar as cascas amarela e branca, os modos permitidos de comer a laranja, os modos que não eram aceitos como forma de comer, o pertencimento a quem aderir às práticas sociais do ritual, a exclusão para a **não prática**, os jogos, os vencedores, os perdedores, os sujeitos participantes, o tempo do ritual, o local do ritual, a duração do ritual, o próprio almoço, dentre incontáveis outros.

O campo da prática cotidiana tangia, pois, ao conjunto de possibilidades de sequências de ação que eram mais ou menos formuladas pelo poder. Assim, elas podiam ser inumeráveis e ultrapassarem toda a capacidade de registro, de memória ou de leitura, já que eram subjetivas.

As práticas discursivas sobre as dificuldades de consecução de algumas práticas do “ritual da laranja” revelaram também que a dinâmica simbólica (SARAIVA, 2009b) entre os componentes desse “ritual”, assim como os próprios componentes, eram traçados por regimes e saberes do poder,¹⁴⁴ e que a **não prática** ou ações contrárias às orientações que disponibilizavam os intervalos de possibilidade de existência para a verdade (transmitido pelos intervalos de verdades e saberes) colocavam os sujeitos em um embate custoso às suas percepções de realidade, em que as práticas e significações do sujeito confrontavam com a coerência lógica, pois suas miras e objetivos às vezes se chocavam com essa coerência disposta na ordem dada pelos objetos (por eles significadas como “**obrigações sociais**”). Os “**parâmetros sociais**” delineavam as “**obrigações sociais**”. Este termo refere-se à significação dada às orientações do poder, cuja transgressão era reprimida e sancionada, ocasionando, assim, punições.

Nesse sentido, diante do embate entre pertencimento social (ao seguir as determinações do poder) e praticar algo considerado **custoso** a seu Ser, Alice Hunt empreendia uma ordenação simbólica da transgressão, isto é, uma camuflagem simbólica da lesão às distinções efetuadas, denominada por esse autor como eufemização. Isso consiste em

um movimento de justificação da realidade para produzir o imaginário de licitude da ação praticada. Ela excitava competições dentro do “ritual” e dava o veredicto da vitória a favor de August, o qual, como gratidão (semelhantemente à retribuição da dádiva para sobreposição a quem a concedeu, tal como expressam Mauss (1974) e Polanyi (1980)), cedia-lhe a laranja sem casca para que ela pudesse participar do “ritual”. Dessa forma, ela obtinha um símbolo (a laranja descascada) que imagetivamente lhe autorizava a participar do “ritual da laranja” e, por conseguinte, a pertencer ao grupo naquela ocasião.

Miras e objetivos fazem referências a desejos. Para Foucault (2002), verdades ideais seriam produzidas, e racionalidades imanentes de discursos, bem como leis que geriram seus princípios de encadeamento, seriam instauradas para que a moral e o conhecimento promettessem somente a verdade ao desejo (FOUCAULT, 2002).

Embora não se possa falar do humano sem que o racional se explicita, devemos levar em conta que a mera racionalidade não constitui a totalidade da identidade humana (essa identidade não é a capacidade de raciocínio, constitui-se pela singularidade de colocar o mundo em imagens representativas). A racionalidade é o processo de dar sentido lógico às imagens representativas de mundo. Ela é singular de acordo com a identidade, mas as razões e os argumentos simbólicos de que o Ser se vale para fornecer seu sentido próprio de mundo consistem em escolhas pelo sujeito segundo os intervalos de possibilidade para direcionamento de mundo de acordo com os parâmetros de realidade disponibilizados pelo poder.

Foucault (1988, p.91. Grifo meu) afirma que “**a correlação de poder já estaria lá onde está o desejo**”. Devemos ter em conta que se podemos afirmar que o corpo, a alma e a individualidade da gerente de alguma forma foram orientadas no sentido de superar suas dificuldades com as práticas, foi porque seguiram intenções direcionadas a **não práticas** – nesse de abdicação, que no fundo simboliza abdicação de si mesma, o que significa formação de identidade – para praticar aquilo que fora determinado de alguma maneira, seja porque: houve alguma forma de consentimento da gerente; prazeres foram a ela proporcionados e desejos foram realizados; a intensidade das coisas atingiu seu corpo e sua alma, e isso a direcionou por dentro, e então ampliou os efeitos do que queria alcançar. Algo semelhante à isso estaria contido no fragmento 082.

Embora nos limites das práticas desse “ritual” eu não tenha captado qualquer investida de poder no sentido de produção de efeitos desejados, o fato de os diretores assumirem para si práticas de Jack Keefer parecia-me traço de que este sujeito era capaz de orientar realidades. Até mesmo sem qualquer investida estratégica ele acabava direcionando o comportamento cotidiano dos diretores. A prática de uma ação, ainda que o sujeito não concorde com essa prática, e a impregnação de práticas nos indivíduos de maneira a não apenas excitá-los, senão principalmente a convencê-los a agir contra conceitos próprios, mostra que Keefer era capaz de ditar-lhes verdades, conota que esse sujeito produzia verdades.

¹⁴⁴ Por exemplo, estava contido no seu cabedal de conhecimento que a **prática** tratava-se de uma espécie condição para **autorização** a participar

Além disso, assim como afirmou Foucault (1979), nessas práticas foram observadas produção de campos de objeto: espaço (disposição dos objetos mesa e bancos para almoço) e lugar (objeto refeitório) para consecução da prática ritual de comer laranja. Foram produzidos rituais de verdade: cumprir o ritual de comer laranja produzia proximidade com o CEO, além de coesão/inserção grupal.¹⁴⁵ Foram produzidas identidades: sujeitos CEO, sujeitos diretores, sujeitos pertencentes ao grupo, sujeitos excluídos, sujeitos classificados socialmente. Foram produzidos sujeitos: o sujeito assumia práticas do poder como sendo suas próprias práticas. Logo, foi produzida realidade: não apenas uma parte da realidade dos diretores, uma conjuntura dela, delimitada pelo espaço e tempo de almoço, foi construída pelo poder, como também a realidade das funcionárias do restaurante. Vemos aí, de um modo geral, rotinização de práticas e relativa estabilização de acontecimentos, reforçados pela repetição e replicação. Campos de concomitância (enquanto alguns diretores estavam no ritual de comer laranja, alguns gerentes e o diretor financeiro jogavam truco), campos de presença (minha aceitação, por exemplo, aumentou quando passei a participar dos “rituais da laranja”),¹⁴⁶ campos de existência (simbolicamente não existia almoço para os diretores sem o “ritual da laranja”), campos de exclusão (às margens do grupo estavam os não autorizados ao “ritual da laranja”) foram ainda construídos nessas práticas.

Esse é um esboço do funcionamento da positividade enquanto efeito de investidas de poder. Temos o **comer laranja** como efeito de positividade que foi construído por uma série de encadeamentos simbólicos de poder.

Tenho estado em busca de compreender o poder como eixo instrutor da realidade. Isso requer considerar a realidade enquanto efeito da positividade. Traçando a gestão da empresa como processo de construção de correlações de forças que, através de lutas e afrontamentos incessantes, transforma, reforça, inverte e, portanto, produz relações, coloco gestão e realidade em relação de mútua imbricação, no sentido de que uma contribui para construção da outra.

Depois desse alvoroço de ampliar a análise da realidade para além da investigação do poder disciplinar e de esboçar uma construção de positividade, pretendo neste capítulo descrever e discutir contornos de realidade singulares (situações etnográficas) enquanto elementos de reativação de correlações de forças, de lutas e afrontamentos incessantes, de transformação, de reforço, de inversão e, portanto, de produção de relações; contornos esses que então definiram a gestão. A personificação e os territórios seriam exemplares desses contornos. A relação entre eles mostra como as situações se imbricavam para constituir umas às outras e, a partir disso, a definição de gestão da empresa.

Esses contornos consistem em conjuntos de padrões de comportamento que dizem respeito à série incontornável de embates necessários para que se firmasse a direção da realidade para um propósito e efeito; conjuntos esses que firmaram e efetivaram interações que foram capazes de elaborar, em seu conjunto total e debaixo de certas condições, exigências, intenções e movimentos, um composto múltiplo chamado realidade. Isso significa que a força de cada um deles, força essa abrangente, polimorfa, reticular e inexorável do poder, definia o campo da gestão.

do “ritual” e, por conseguinte, do grupo construído em função dele.

¹⁴⁵ “Coesão e inserção grupal” eram descrições, fornecidas pelos diretores, sobre o ato de comer laranja depois do almoço.

¹⁴⁶ O diretor financeiro não participava desse grupo. Seu relacionamento era quase exclusivo com o CEO.

Vou começar atendendo a segunda parte da terceira precaução metodológica de Foucault (1979). Discorro, pois, sobre os agentes de poder. Depois disso relato cinco situações etnográficas que descrevem o cotidiano da empresa atravessado pelo poder dominante no contexto social delimitado nela.

5.1 PRINCIPAL AGENTE DE PODER DISCIPLINAR

Assim como advertem Motta e Alcadipani (2004), minha intenção não é transparecer a ideia de que exista um comandante da lógica das disciplinas e que as relações de poder fossem coordenadas pelo CEO sobre os funcionários. Quando digo que o CEO **define** a realidade, quero dizer que ele a influencia; quero mencionar que ele é capaz de definir intervalos ideais para que os sujeitos os sigam. Não há algo de deificação nisso, senão que Jack Keefer, assim como outros sujeitos, era capaz de influenciar a realidade. Na empresa, várias eram as posições em que se era capaz de orientar a realidade. Os diretores de um modo geral, assim como Noah Percy, também eram agentes de poder; agentes que também mantinham determinados domínios, e que, com isso, “definiam” realidades. Mas somente uma posição seria capaz de orientar, pelo menos majoritariamente, as posições capazes de orientação de realidade. A capacidade de inferências, de empreendimentos e de obtenção de efeitos que o CEO tinha era muito maior do que de qualquer outra posição na empresa. A profundidade, a densidade e o grau de positividade das inferências, de empreendimentos e de obtenção de efeitos do CEO sobre o contexto social observado estava muito além da capacidade de profundidade, densidade e positividade de construção de qualquer outro sujeito sobre esse contexto e sobre outras posições. O CEO, portanto, influenciava e geria relações sociais e individuais¹⁴⁷ com uma capacidade muito além dos demais sujeitos. Se o grau de dominação pode ser inferido como indicador sobre o grau de força do poder de um agente, posso afirmar que em virtude dos dispositivos utilizados e da capacidade de articulação de cada um deles, aqueles sujeitos obtinham domínios de escopo e qualidade inferiores ao de Jack Keefer. Isso denuncia uma diferenciação significativa do grau de positividade dos contornos de poder utilizados por cada um desses sujeitos.

Tendo em vista que a dominação é consequente da positividade do poder, posso afirmar, portanto, que Jack Keefer possuía maior capacidade de dominação do que os demais agentes de poder porque seus empreendimentos alcançavam positivities mais densas e profundas do que os demais.

Daí se afirmar que a gestão da empresa era função da capacidade que o CEO tinha de produzir rituais de verdades, construir racionalizações de mundo, direcionar compreensões e induzir formas de pensar e de agir, de maneira que produções, construções, direcionamentos e induções apontassem aquilo que era indispensável enquanto composição de realidade para os sujeitos eram geral na empresa.

¹⁴⁷ A realização do planejamento de 1999 a 2008, em que a estimativa de vendas parece ter sido orientada por Jack Keefer, é indicador do lugar próprio desse sujeito como estrutura da realidade cotidiana da empresa. Isso porque esse percurso temporal é símbolo da vitória do lugar próprio sobre o tempo, fazendo dele um elemento relativamente independente da variabilidade das circunstâncias (Noah é prova de que não é tão independente assim).

Dois conjuntos de padrões de comportamentos existentes em torno do planejamento estratégico representam a capacidade do CEO de gerir relações sociais – o que o coloca na posição de principal agente de poder na empresa. Uma delas consiste na sistemática de determinação do montante de vendas do planejamento estratégico, enquanto a outra se refere aos significados do planejamento estratégico.

Para a diretoria executiva, a estimativa de vendas talvez fosse o elemento mais significativo do planejamento. As estimativas de vendas serviam como indicadores para elaboração dos planos gerais (logo, também serviam como parâmetro para planos específicos, objetivos gerais, objetivos específicos e para toda a APO). “Se você quer entender o que era o plano da área, pensa que ele era uma tradução do volume de vendas em operações e atividades”, dizia Jack Keefe.

(26) As vendas já me falam o quanto eu tenho que colocar aqui dentro. Não tem erro. Eu já sei o que a gente vai produzir, então eu já me organizo pra produzir lá [nas empresas verticalizadas] o que vai ser preciso aqui. Os estoques me ajudam. Funciona assim. Eu pego a vendas e tem lá três mil [nome do produto “P”]. Isso significa duas mil unidades de [nome de um insumo necessário para a produção do produto “P”] que eu tenho que colocar aqui dentro. [...] Cada produto desse gasta duas unidades de [nome desse insumo]. [...] Então eu faço meu plano, coloco lá duas mil unidades de [insumo para o produto “P”] e tudo mais que é preciso pra esse produto. Eu faço isso com todos os produtos, um por um. Parece complicado, mas a gente já sabe tudo. Estamos fazendo isso já tem mais de dez anos [...]. Se eu não abastecer direito aí eu comprometo tudo, porque como eles vão produzir se eles não tiverem matéria-prima pra isso? A gente trabalha igual a um relógio, é tudo encaixadinho. Um depende do outro. Se um falhar, todo mundo para junto. (DIRETOR DE ABASTECIMENTO. Fragmentos de enunciações reproduzidas em diário de campo)

Por meio de parâmetros de conversão específicos para cada área funcional, as estimativas de volumes de vendas mensais de cada um dos mais de cem produtos existentes na empresa eram traduzidas em planos gerais por cada um dos diretores. A descrição de Bruce pode nos ajudar a ter uma noção sobre as relações entre vendas e planos gerais:

(27) É importante demais. O planejamento é a base de tudo aqui, é a nossa base. Baseia tudo mesmo. Só pra você ter uma ideia. Pelo tanto que vai vender eu já sei determinar o tanto de óleo diesel que vai gastar. Por exemplo, o [nome do produto “N”]. Ele tem que entregar e tem que trazer [das empresas terceirizadas] pra cá. Nesse mês agora, hoje não tem mais isso, mas antes era planejado, vende mais ou menos umas trezentas unidades dele. Não passa disso não. Isso significa uns três caminhões de matéria-prima pra entrar, já que ele gasta seiscentas peças de [nome do componente de matéria-prima principal desse produto]. Isso vai vir da [nome da empresa verticalizada], que fica uns cinquenta quilômetros daqui. Ida e volta é cem. Então, a mais ou menos sete quilometro por litro que os caminhões dão, isso tudo é dado histórico, a gente controla tudo isso, vou gastar mais ou menos [silêncio] uns quinze litros por caminhão. Vezes três são quarenta e cinco litros. Aí eu já sei o diesel pra chegar aqui, agora é só fazer igual com a entrega. Aí eu sei o que comprar no mês. Eu estou falando só diesel, mas isso serve pra tudo. Num tem desculpa pra deixar faltar. É uma engrenagem mesmo (BRUCE. Fragmento de entrevista).

Cada plano geral era construído por meio da elaboração de planos específicos, correspondentes às atividades de cada uma das áreas funcionais e obedientes a objetivos gerais (comumente genéricos) e também a objetivos específicos para cada uma dessas áreas. Por exemplo, o **plano de marketing** (ou planos gerais de *marketing*), que fica claro nas palavras do seu diretor:

(28) Eu tinha um parâmetro. Eu tinha as vendas. O bom era que eu produzia esse parâmetro. A partir daí eu sabia o que fazer. Era só deixar comigo que eu fazia acontecer aquilo que eu tinha acordado com os outros [diretores]. Era fácil, e eu gostava de fazer, era só definir os elementos de cada produto que iriam atender aos desejos dos clientes. [...] Nossa meta era gerar satisfação no cliente, era uma experiência geral da compra, que não terminava antes de acabar a garantia do produto. [...] Então eu tinha que traçar os 4P's de *Marketing* para cada um dos produtos, de

maneira que o plano permitisse aquele nível de venda que a gente tinha consensado (sic). O plano definia tudo o que ia acontecer. Estava tudo ali. (Fragmentos de enunciações reproduzidas em diário de campo)

O planejamento estratégico e o encadeamento da APO mostram que o montante de vendas era a referência essencial de todos os acontecimentos da empresa ao longo de um ano. Isso porque a partir das estimativas de vendas eram elaborados os planos gerais, que embasavam planos específicos, que determinavam objetivos específicos, daí metas, desempenhos etc.

Os discursos dos diretores, expressos nos últimos fragmentos, mostram que as vendas estipulavam os acontecimentos de cada uma das linhas de funções verticais (territórios) durante todo o ano. Diante do poder disciplinar, as vendas simbolizam, dentro de um intervalo de tempo específico, indicadores de realidade aceitáveis enquanto verdade de existência para cada território. Tomando como base o encadeamento de posições do **organizar**, o que requer considerar também o **dirigir**, encadeamento aqui representado pela sistemática da APO, posso afirmar que um volume de vendas geral, por causa do desmembramento, implicava em intervalos de desempenho específicos para cada posição da empresa. Em uma palavra: as vendas compreendiam a existência dos sujeitos na empresa.

Os discursos verbais dos diretores apontavam o diretor de *marketing* como o responsável pela determinação¹⁴⁸ do volume de vendas. Este diretor informou que as quantidades de produtos vendidos nos anos anteriores e análises de mercado e estatísticas seriam as bases de definiu das estimativas de venda. Eram elaborados três cenários, um “otimista”, um “pessimista” e o “mais provável”. O montante de vendas para o “cenário pessimista” era projetado a partir de uma média das vendas dos três ou quatro anos anteriores ao ano do planejamento em elaboração. Para prospecção das vendas do cenário “mais provável”, eles diziam utilizar a análise SWOT,¹⁴⁹ e a partir dela afirmaram fazer algumas análises estatísticas.

Os relatos de August descrevem a análise SWOT como uma técnica de “mapeamento e análise de ambiente”, e a partir dela ele projetava uma “matriz de forças”, dizia ele, em que eram expostas “forças e fraquezas da empresa” e “oportunidades e ameaças do ambiente” as quais seriam confrontadas umas com as outras. Conforme suas descrições, os dados obtidos das relações entre essas variáveis (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) serviam de indicadores do posicionamento de mercado da empresa.¹⁵⁰ O posicionamento, por sua vez, fornecia parâmetros para os volumes de

¹⁴⁸ Variações verbais e nominais em relação a esse léxico constituíam o padrão discursivo das significações das vendas.

¹⁴⁹ A importância da matriz SWOT no apoio à formulação de estratégias está relacionada na promoção de verificação das variáveis externas e internas, facilitando a geração de alternativas de escolhas estratégicas, bem como de possíveis linhas de ação. No eixo externo da análise organizacional, encontram-se as oportunidades e ameaças, enquanto que no ambiente interno encontram-se as forças (recursos e capacidades da instituição que podem ser combinadas para gerar vantagem competitiva) e fraquezas (pontos de vulnerabilidade em relação aos competidores atuais ou potenciais). No caso do cruzamento entre oportunidades e fraquezas são apontadas bases para modificações no ambiente interno, de modo a poder aproveitar melhor as oportunidades. O ponto de interseção entre ameaças e forças indica as possibilidades de se investir na modificação do ambiente externo (“a exemplo da constituição de mercado em Búzios”, afirmava ele para ilustrar a importância dessa matriz) de modo a torná-lo favorável à empresa. Se no cruzamento entre Ameaças e Fraquezas estiverem situações de alta relevância para a empresa, provavelmente trata-se de ocasião para modificações internas profundas, o que nos leva a repensar o negócio (WRIGHT *et al.*, 1992; PORTER, 1996).

¹⁵⁰ Escolha de segmentos de mercado e de públicos-alvo.

vendas de cada um dos produtos. Ele disse que, uma vez cogitado os cenários, fazia análises de tendências, correlações e regressões para, a partir dessas análises, tomar uma decisão.

Observa-se aí um discurso de cientificidade como critério de legitimação da tomada de decisão. As sequências de práticas formada por Análise SWOT, análises de tendências, análises de correlações e análises de regressões, componentes de análises de cenários e estatísticas, são traços de todo um cabedal de práticas fundamentadas no uso de ferramentas científicas e legítimas para análise e tomada de decisão.

Ao transcrever uma entrevista do diretor de *marketing*, me deparei com a oração **Keefe me dá uma ideia**, que me indicava um significado diferente não apenas do relativo ao teor técnico-científico da tomada de decisão, como também em relação à representação de responsabilidade do diretor de *marketing* pela tomada de decisão sobre os volumes anuais de vendas.

(29) Para a estimativa de vendas para o nosso planejamento estratégico, **o Keefe me dá uma ideia** da perspectiva para o ano seguinte. **Ele me dá um apanhado geral sobre o que ele pensa** que seriam as tendências de mercado, nossos potenciais e também nossos limites. Eu faço uma análise de mercado, pego o que aconteceu no ano passado e comparo com o que o Keefe disse para decidir as vendas do planejamento. (AUGUST WALKER. Fragmento de entrevista. Grifo meu)

Podemos observar que as expressões **o Keefe me dá uma ideia** e **ele me dá um apanhado geral** incluem um critério de estimativas de vendas para as decisões sobre os volumes de vendas do planejamento estratégico concomitantemente aos critérios indicados pelo padrão discursivo (ressonantes científicos demarcados pela utilização de ferramentas técnicas-científicas). Os termos **apanhado geral** e **ideia de Jack Keefe** sugerem se tratar da utilização de critérios subjetivos. Pode-se deduzir, pois, que o critério incluído pode ser considerado contraditório em relação aos critérios apontados no padrão discursivo sobre o planejamento.

Tais como revelam os significados do erro (será discutido adiante), naquele contexto existia a legitimação do **argumento técnico** enquanto critério de verdade. Existia, pois, uma tendência de renegar critérios subjetivos a favor de critérios objetivos – Bicalho e Paula (2012) denunciam a instrumentalidade técnica como ideologia dominante na administração e Paula (2013) aponta a instrumentalidade como dispositivo de poder. A expressão “não é aceito nada pessoal. Tem que ser técnico mesmo”, de Manuel de Oliveira, é vestígio disso; assim como o teor técnico-científico das ferramentas utilizadas por August para elaboração das estimativas de vendas também seria.

Nesse sentido, a existência de argumentos subjetivos próximos a argumentos objetivos eram, para mim, sinais da capacidade de Keefe de produção de efeitos na realidade cotidiana.

Durante essa entrevista, August trouxe à tona um tema que me conotava a existência de um elemento ainda mais essencial para as decisões sobre os volumes de vendas do que aqueles dois explicitados verbalmente. Defini esse tema como sendo: a influência das perspectivas de mercado apontadas pelo CEO sobre as decisões sobre as vendas. Esse tema não havia sido desenvolvido ou exaurido pelos diretores como os outros dois temas haviam sido. Então elaborei a hipótese de que a decisão poderia ser pautada menos nas ferramentas funcionais do que nas orientações gerais do CEO.

Além disso, diante das relações de poder existentes naquele contexto, o termo **apanhado geral** e o léxico **ideia**, por exemplo, significavam para mim muito mais do que mera sugestão: eu suspeitava de que, para o diretor de *marketing*, eles teriam significados na ordem de **assunção para si**.

Para compreender melhor esse tema perguntei a August Walker se alguma vez as tendências e o volume de vendas indicados pelo CEO haviam sido muito destoantes dos resultados encontrados pela análise SWOT e, em caso afirmativo, qual teria sido sua decisão – essa situação representaria uma ocasião de decisão diante de fatos mutuamente excludentes, e sua postura nessa ocasião revelaria conteúdos significativos para esse sujeito. Ele respondeu:

(30) Ah, diversas vezes, né? O Keefer é experiente, sabe muito. Sabe tudo do mercado. Tem informações que só ele consegue. O problema é que o que ele fala é mais o que ele quer que aconteça do que o que ele acha que vai acontecer de fato. Isso me complica, porque aí dá distorção. [...] Quando isso acontece, eu acato o Keefer, né?! Vou arriscar? (Fragmentos de entrevista)

As caracterizações **complica e distorção** apontam dois regimes de verdade distintos (efeitos de poder), e indicam possíveis relações de antagonismo entre esses regimes. Um deles, recorrente às ferramentas e análises técnicas-científicas para a tomada de decisão sobre as estimativas de vendas, estaria embasado na proposição moral de utilização prioritária de instrumentos científicos para a tomada de decisão corporativa. Atravessando essa perspectiva, ter-se-iam diversos discursos (científicos, econômicos e administrativos seriam, talvez, os mais explícitos) erguidos por proposições filosóficas (que colocariam, por exemplo, objetividade, refutação científica, verificação empírica, utilitarismo, maximização de retornos, racionalidade instrumental, produtividade, eficiência e eficácia como alguns dos critérios de verdade). Como instrumentos de transmissão desses discursos, poderiam ser apreendidas instituições, por exemplo: universidades (transmissoras de conhecimento considerado legítimo – as citações verbais das obras de Fayol e Drucker são vestígios disso), feiras de negócios (legitimadores sociais da aplicação dos conhecimentos **verdadeiros**), mídias sociais (que cumprem o papel de divulgar **casos de sucesso e casos de fracasso**, atribuindo fracasso e sucesso ao emprego do conhecimento e, por conseguinte, de toda a conceituação filosófica que o fundamenta), além de outras finitas, mas incontáveis.

Esse regime era constituinte e constituído de relações de poder mais amplas (que envolviam a ciência, a economia, a filosofia, a administração de um modo mais geral). Eu diria, portanto, que seriam mais genéricas, isso por causa da amplitude social que alcançavam.

Já o outro regime de verdade assinalado era constituído por relações de poder mais, digamos, microssociais: referentes ao contexto social limitado às relações de trabalho existentes e referentes à Dunamis. Discursos, instituições, organizações arquitetônicas, decisões regulamentares, leis, medidas administrativas, enunciados científicos, proposições filosóficas etc., neste caso, inferiam como proposição moral: obediência aos apontamentos e orientações de Jack Keefer. Significações dessa proposição moral teriam lastro de construção na concepção de **pai da família Dunamis** (o léxico **pai** indica capacidade de orientação e de aconselhamento sobre o futuro), na distribuição de sentidos de tráfego que

compunham a “planta de trânsito” interno da empresa (as rotas simbolizavam aquele autorizado a direcionar o caminho diário das pessoas), na construção de territórios (em que o território do diretor de *marketing* estaria submetido às decisões e orientações do território maior, cujo “dono” era o CEO – o que significaria, pois, que o diretor estaria habituado a ser orientado pelo CEO), na hierarquia formal da empresa (a distribuição de obediência e mando colocava o diretor sob obediência do CEO, e este em relação de autoridade/mando com o diretor, logo, formalmente estaria estabelecido que o cargo de CEO profere orientações sobre o cargo de diretor), nas punições (produziram o conhecimento empírico de que a desobediência pode resultar em punição), dentre incontáveis outras.

A prática de **acatar** o critério subjetivo em, segundo os significados das relações excludentes, detrimento de critérios objetivos assinala eleição de posições de prioridade, e indica sobreposição de uma estrutura subjetiva de pensamento em relação a uma estrutura objetiva de medição técnica. Essa significação pode ser apreendida também no fragmento 029, em que, semanticamente, um critério subjetivo foi colocado pelo menos em existência concomitante com um critério socialmente considerado **objetivo** quando na determinação do volume de vendas – a expressão **comparo com o que o Keefer disse** sugere até equivalência entre os critérios. Isso simboliza que **ideias** ou **apanhados gerais** de um sujeito (Jack Keefer) acabavam tendo para os sujeitos daquele contexto social pelo menos o mesmo teor de verdade que critérios técnicos, e legítimos, tinham. Essa existência e aquela prática fornecem, pois, traços de que o CEO era capaz de proferir verdades.

Isso desvela uma subversão dos campos de objetos do enunciador: em um campo estaria os correlatos de objetividade (o que incluiria parâmetros científicos) de uma sociedade mais ampla do que o microcontexto social definido pelos limites daquela empresa, campo esse cujos regimes de verdade sobre os elementos de referência para análise de mercado foram deslocados para critérios que, ao contrário do que o que era colocado como verdade nesse campo, não eram objetivos. Esse deslocamento abre outro campo, cujo objeto de decisão principal seria sujeito, e cujos critérios básicos das escolhas seriam de natureza subjetiva. Isso me permite deduzir que o CEO era capaz de modificar ou fazer existir: maneiras de agir (por exemplo: ao invés de ser utilizado como embasamento da decisão um critério legitimado na sociedade mais ampla, o agir desse sujeito seguiu a subjetividade do CEO como parâmetro); modos de atuação (ilustração disso seria que: se em outros contextos sociais as ferramentas tendiam a ser utilizadas, o modo de atuação que aquele sujeito tinha naquele contexto social era destoante aos modos em outras sociedades, destoante inclusive ao que, segundo seu relato, ele já teria feito no passado); e experiências disponíveis (a indagação **vou arriscar** do fragmento acima exemplifica uma suposta predileção pela orientação geral do CEO como plausibilidade de experiência de aceitação, o que içaria ainda a experiência de negação da ferramenta técnica).

Podemos dizer que as influências de Jack Keefer sobre as estimativas de vendas, pelo menos nesse caso, implicaram em modificação de racionalizações: renegou o funcionalismo puro, padrão epistemológico da administração

(CALDAS; FACHIN 2005); rompeu com a racionalidade funcional utilitária que domina nossas racionalizações sobre o mundo (SOUZA, 2010); e adaptou a técnica ao sujeito, e não o contrário.

Daí se afirmar que esse sujeito podia fazer existir e disseminar **orientações gerais** para a realidade naquele contexto e dizer que Jack Keefer era um “agente do poder”. A capacidade do CEO de determinar os volumes de vendas para o planejamento estratégico representa uma orientação geral sobre verdades que definiam a realidade do que seria não apenas o planejamento estratégico, mas toda a existência da empresa já que no fundo tratava-se de especificações de ações e práticas para determinados desempenhos.

Os sentidos do significado de orientação geral se assemelhavam um pouco ao que Foucault (1979) discute por **regime de verdade**. Assim como os regimes, uma orientação geral também consistia em saberes que transportavam valores “universais”, saberes esses estruturados tanto por teorias quanto por práticas. O compromisso último desses saberes era dizer o que deveria ser a verdade – o grau de assunção dessas verdades ditas pelos “saberes” (leia-se poder) caracterizava o grau de dominação pelo poder. A diferença entre eles era que um regime de verdade era muito mais denso, complexo e abstrato do que as orientações gerais. Grosso modo, poder-se-ia dizer que as orientações seriam uma postura discursiva (verbal e prática) dentro de um regime de verdade.

Os três significados que o planejamento estratégico tinha para Jack Keefer podem nos ajudar a compreender como, de um modo geral, aconteciam investidas estratégicas. Se investidas estratégicas se tratavam de investidas simbólicas para ajustamento e construção de conjunturas que respondessem a algum objetivo, mesmo que não explícito; se elas procuram criar efeitos e estados particulares para responder a efeitos e estados gerais da estrutura e da intenção do poder; então, se pode afirmar que: a estratégia aponta os sentidos e a positividade do poder, e norteia para onde e em que seria investida toda a eficácia produtiva do poder. Daí se afirmar que “o poder possui uma eficácia produtiva, uma riqueza estratégica, uma positividade” que não se exerce sem uma série de miras e objetivos (FOUCAULT, 1979, p. XVI). Nenhuma estratégia pode proporcionar efeitos globais se não estiver apoiada no poder, afinal o real deriva de alguma estratégia global do poder (FOUCAULT, 1988). Daí concluir que o cotidiano, tendo o **planejar** como dispositivo, podia ser considerado uma realidade suposta a partir de investimentos estratégicos, ao mesmo tempo em que, no nível da subjetividade, tratava-se de uma interpretação.

No nível dessa interpretação, enquanto bricolagem, o cotidiano se tratava de uma objetivação imaginária (CASTORIADIS, 1982; RUIZ, 2004). Isso nos arremessa à concepção de que, conforme salienta Foucault (1988, p. 110), “deve-se pensar em duplo condicionamento, de uma estratégia, através da especificidade das táticas possíveis e, das táticas, pelo invólucro estratégico que as faz funcionar”. As táticas consistem na criação de modelos imagéticos. O que significa que, em termos de conteúdo de efeitos, as táticas não têm a capacidade de fazer algo além do curto espaço de tempo da ocasião (e se vencer o tempo, deixa, pois, de ser tática e se transforma em estratégia).

Exemplos de táticas são os significados do planejamento estratégico para os diretores. A produção de planos específicos e a consequente determinação dos objetivos específicos para os gerentes significava para os diretores a capacidade de estruturar realidades. O fato de Jack Keefer não interferir diretamente na elaboração dos planos e objetivos específicos (desde que eles fossem consistentes com os planos gerais, e estes com o volume de vendas por ele indicados), de alguma forma produzia significados para os diretores no sentido de autonomia e liberdade, o que, por sua vez, servia de significação para aceções de autorização para autorizar. Isto é, essa produção de planos no final das contas simbolizava aos diretores a capacidade de pronunciar dentro da sua respectiva área funcional o que era falso e o que era verdadeiro, o que se poderia ser e o que não se poderia ser, o que se poderia sentir e o que não se poderia sentir, o que se poderia fazer e o que não se poderia fazer, o que poderia existir e o que não poderia existir, o que deveria ser feito e o que não deveria ser feito; enfim, o que era, podia e deveria ser sua diretoria. Isso atenderia aos desejos de poder que eles explicitaram ter – tornavam-se, assim, imgeticamente “poderosos”.

Os significados de liberdade e autonomia, ou mesmo os sentidos de “ter poder” diante da “autorização a autorizar”, só existiram porque de alguma forma foi negligenciado pelos diretores que seus planos específicos tinham que passar pela aprovação do CEO. Afinal, caso contemplassem essa aprovação ou a dependência aos planos gerais, determinados pela orientação geral simbolizada pelo volume de vendas, teriam argumentos suficientes para a compreensão de que essa liberdade e essa autonomia estavam condicionadas a alguma coisa, portanto, de que não se tratariam, no sentido *stricto* do termo, de liberdade e autonomia. Daí afirmarem que o diretor de *marketing* era o responsável pela decisão – simbolicamente vejo aí: depende só de nós mesmos.

Nesse mesmo sentido estaria também o significado de consenso dado ao planejamento estratégico. As significações sobre consenso transmitidas pelos diretores tinham sentidos de decisão coletiva, logo, as significações para apreensões de coesão grupal contribuía nesse sentido. Ou seja, o planejamento era consensual porque, no âmbito do significado, era coletivamente produzido.

Quando eu conversava com Fischer sobre o planejamento estratégico, ele disse que:

(31) Eu não consigo entender como esses caras [os diretores] conseguem sair dizendo aí que o planejamento é consensual. Será que eles não conseguem ver que as decisões são todas tomadas pelo Keefer? Eles são marionetes nas mãos dele, não participam de nada. O Keefer finge que eles participam. Que consenso existe nisso? (Fragmento de enunciação reproduzida em diário de campo)

Se as vendas eram determinadas por Jack Keefer, e essa determinação não apenas está presente na indagação **será que eles não conseguem ver que as decisões são tomadas pelo Keefer** como também foi explicitamente verbalizada pelos diretores, então empiricamente as decisões não eram coletivas. Não captei relatos sobre a participação dos diretores na decisão das estimativas de vendas. O jogo de referências para negociação de comportamentos descrito no fragmento 015 é lastro de que não havia essa participação, e as práticas de preservação do montante de vendas estimado são evidências de que, se havia consenso, não era sobre os montantes estipulados, senão sobre a preservação

dos mesmos. Essas seriam evidências de que não havia participação coletiva em um dos principais elementos em termos de significância, no sentido de liberdade, autonomia e poder, para o planejamento: a determinação do volume de vendas. Podemos deduzir, portanto, que o consenso se tratava de um significado que não possuía um correspondente pragmático.

Isso é a tática: ressignificação subjetiva de estratégias (conforme mostrei, do CEO) para atender a algum interesse subjetivo (provavelmente autonomia, liberdade e poder) que não necessariamente precisa ser consciente ou deliberado; que não tem a perspectiva de ser transmitida por meio de exterioridades aplicadas sobre o social. A tática consiste na reformulação imagética que mantém intactas as ordenações estratégicas, e nenhuma delimitação de fora lhe fornece a condição de autonomia. Pode-se dizer que ela é justamente a busca pela autonomia ante as implicações dessas delimitações externas. A tática deve ser entendida como sendo a ação subjetiva que busca um movimento próprio dentro de um espaço delimitado pelo lugar próprio. Ao contrário da estratégia, não possui meios para se manter em si mesma, à distância numa posição recuada ou de previsão e de convocação própria, para então se investir de projeto global. A tática não possui estrutura para estocar benefícios, aumentar a propriedade e prever saídas – assim ela se transformaria em estratégia.

A concepção de tática nos abre para a possibilidade de apreensão de efeitos de positividade do poder de Jack Keefer. Em relação ao planejamento estratégico como função simbólica nesse sentido, esse sujeito explicitava ter consciência de que o planejamento produzia efeitos de docilidade nos diretores porque gerava significados relativos a ter poder, autonomia e liberdade. O fragmento 019 é atravessado por sentidos de que o CEO excitava significações mirando o efeito de obediência, docilidade e coesão (os léxicos **renúncia** e **envolvimento** seriam vestígios simbólicos de docilidade desses efeitos), portanto corrobora essa acepção.

O planejamento, para os diretores, era significado de: perfeição, orgulho, estima, poder, satisfação do ego, liberdade e autonomia. Cada um desses significados satisfazia uma série de ambições dos sujeitos. Por exemplo, em relação ao suposto desejo de “ter poder”, cujas significações seriam análogas às de “poderoso”: os diretores consideravam que entes poderosos seriam aqueles capazes de estruturar realidades (discutimos algo nesse sentido nas significações de perfeição). As práticas cotidianas de realização do planejamento consistiam na “determinação” de intervalos de desempenhos (planos gerais, planos específicos e objetivos específicos seriam representações de desempenhos especificados). Esses desempenhos se transformavam em comportamentos ao longo de todo o ano. Imageticamente, temos aí traços de produção de comportamentos e, por conseguinte, inferências de modalidades particulares de existência. Ambos seriam, pelo menos na concepção dos diretores, capacidades típicas dos sujeitos de poder. Logo, se eles eram capazes de produção de comportamentos e de modalidades de existência, então simbolicamente poderiam ser considerados sujeitos de poder. Nesse sentido, cada intervalo disposto, cada verdade disseminada, cada existência compartilhada, cada verdade utilizada que tivessem, enquanto possíveis agentes, serviam de argumento simbólico para os diretores no intuito de construção da perspectiva de “poderosos”. E uma vez que esses

significados eram consequentes de perspectivas simbólicas provenientes da realização do planejamento estratégico, este acabava tornando para os diretores um símbolo de “ter” poder, ou de serem “poderosos”.

Essas realizações estavam circunscritas por complexas e densas objetivações (logo, eram constituídas por produções simbólicas e realizações imagéticas). Por exemplo: a não interferência direta por Jack Keefer nos territórios dos diretores tinha para estes sujeitos o significado de capacidade de estruturar realidades (as significações de autorizado a autorizar são evidências disso). Essa capacidade de estruturar a realidade simbolizava-lhes “ter poder”, pois, conforme afirmei, era para eles típica de sujeitos de poder. **Ter** um espaço de domínio, um lugar de aplicação do “seu” poder, significava-lhes realizar o desejo de “ter” poder. O fato de “possuírem” um território servia de símbolo para realização de “poderosos”, e serem a “autoridade máxima”, isto é, o ente supostamente dominante no território, significava-lhes estar em posição de poder. Outros argumentos que contribuíam para construções de “poderosos” seriam as significações de “deuses”, produções fantásticas (tais como um “modelo de perfeição”), a composição dos discursos geralmente na primeira pessoa do singular, a estrutura lexical (determinação, ter poder, possuir poder, querer poder, desejar poder), hierarquia formal, composição da sala de trabalho, relacionamentos com pessoas consideradas “importantes” (com reconhecido *status* social, a exemplo de artistas de televisão).

As satisfações e realizações geradas nos diretores pelo dispositivo **planejamento estratégico** pareciam seduzi-los magicamente. Isso fazia com que o planejamento despertasse uma espécie de “inocência” (FOUCAULT, 1979, p. 120) nos diretores, semelhantemente a efeitos do imaginário descrito por Enriquez (1974):

O imaginário se apresenta então, para os membros da organização, mais no seu aspecto **cobertura** do que no seu aspecto **abertura** a escuta de seu próprio desejo, mais em relação com seu narcisismo do que com seu próprio projeto transformador (seu ideal do ego subentendido pelos desejos poderosamente investidos). E se eles são colocados numa situação em que o desejo não deva surgir, é porque um único **desejo** pode ser considerado, é **aquele da organização**; e se não devem realizar projetos pessoais, é porque a organização propõe um **ideal** comum para o qual devem concorrer todas as condutas individuais.

Nessas condições, cada um vai pôr em jogo seu **ego** (ego ideal e ideal do ego) para tentar realizar o que se pode chamar **o ideal do ego da organização**.¹⁵¹ Onde se poderia encontrar a espontaneidade, a criatividade, o sonho em tal caso? Em parte alguma. As organizações não sonham, elas não querem a mudança mas sim a repetição, não a interrogação mas o poder. E, nessa perspectiva, elas propõem a seus membros como razão de ser e fins a alcançar: a eficiência, a rentabilidade, o crescimento, a hegemonia e, como cimento da ação, a doutrina afirmada, o dogma revelado, a educação transmitida. A fantasia vai ser a da **onipotência** da organização (igreja ecumênica, exército vitorioso nos campos de batalha, empresas gigantescas absorvendo suas concorrentes e desempenhando um papel político essencial). O indivíduo vai poder acreditar em seu poder total pessoal identificando-se com o poder total da organização. Vai ser assim duplamente enganado: por sua fantasia e pela crença numa organização portadora de seu próprio ideal (ainda que a própria organização não seja em parte senão uma criação imaginária) sem percebê-lo. (HENRIQUEZ, 1974, p.22-23. Grifos do autor)

Existiam explicitações verbais, tais como a de Keefer (por exemplo, as enunciações sobre trocas no fragmento 015 e os relatos sobre renúncia no fragmento 019) ou de Fischer (no fragmento 031, sobre “marionetes”), sobre a possibilidade de que o planejamento pudesse ser uma instância de orientação sobre limites, exigências, obrigações, necessidades, sistemas de dependências e séries de acontecimentos. E sinais simbólicos não faltavam: os planos gerais

eram orientados pelas estimativas de vendas, as quais eram estipuladas pelo CEO. No fundo, os domínios dos territórios dos diretores tinham relação de dependência em termos de verdade com o “todo maior”, o que denota que a própria existência desses territórios estava condicionada ao território geral. Contudo, quanto mais “poderosos” se simbolizavam, quanto mais poder “tinham”, menos os diretores percebiam que o planejamento tratava-se da orientação de sentidos para suas próprias vidas, mais o poder embasava suas vidas e menos eles conheciam demarcações e possibilidades do poder que sobre eles imperavam. Quanto mais magicamente encantados, menos eles compreendiam sua submissão ao poder, menos notavam o domínio do poder.¹⁵²

Os diretores não conseguiam assimilar que: se havia consenso, não era sobre as decisões do planejamento, senão em relação às orientações do poder que os dominava; se havia imposição de limites, esta era realizada pelo poder a eles; se havia autonomia e liberdade, era a do poder em não apenas orientar suas realidades de acordo com os contornos que bem entendia, como também pela autonomia e liberdade de ir e vir e se fixar sem que o poder sobre eles fosse visto. Se havia dependência, era a deles em relação ao poder. Se havia proposições, era pelo poder sobre eles. Os diretores não percebiam que aquilo que diziam ser sua autonomia, liberdade e poder estava condicionado aos intervalos de possibilidades, no final das contas, “determinados” por Keefer.

Por mais que fosse condicionado aos parâmetros e intervalos de possibilidades apontados por Jack Keefer, a assimilação significativa dos diretores parecia apreender somente as informações que fossem convenientes e coerentes para realizar a realidade de “poderoso”, aparentemente negligenciando qualquer elemento significativo que servisse de contra argumento simbólico à realidade de “liberdade e autonomia”. As consequências simbólicas do planejamento chegou ao limite de eles não conseguirem realizar a possibilidade de serem peões no jogo de xadrez do poder daquela organização abstrata, e que o jogo de poder naquela organização pudesse ser um peão em jogos de poder de outros tabuleiros. Eles simplesmente não vislumbravam que estavam igualmente, ou até mais, submetidos ao poder na proporção em que acreditavam ser o próprio poder. O poder lhes fazia renunciar de tal maneira que acreditavam que “tudo é por consenso”, quando, na verdade, a estrutura que os levava à fé desse consenso servia para atender aos desejos de uns poucos – no caso, de um só. Ao mesmo tempo em que atendia aos desejos de um só, fazia os demais acreditarem que seus desejos estavam sendo satisfeitos. Esse era, pois, um poder que convencia sobre a existência de autonomia, liberdade e, também, poder. Um poder que de “determinado” fazia o sujeito se apreender como “determinador”, e de dominado se compreender como dominador. E por fazê-lo acreditar que ele era aquilo que supostamente gostaria de ser, o poder distanciava o sujeito desse seu estado desejado.

Pode-se dizer, pois, que o poder construía indivíduos obedientes, que assumiam para si a dominação na forma de satisfação simbólica de seus próprios desejos. Ao causar renúncia, ao prometer a satisfação de desejos, ao simbolizar o

¹⁵¹ J. C. Rouchy sublinhou o caráter de fantasia de todo grupo ou organização, *op. cit.*

¹⁵² Algo no sentido da falsa criação de sensação de participação democrática descrita por Meneghetti (2009).

atendimento a necessidades, o poder aumentava o efeito de seu trabalho e tornava os diretores sua força de trabalho, aumentando a utilidade econômica desses sujeitos. Acreditando construírem para si mesmos, os diretores eram obreiros dos empreendimentos de poder de Jack Keefer. Esse aumento de utilidade econômica suscitava aumentos de utilidades políticas: diminuição de sua capacidade de revolta, de resistência, de luta, de insurreição contra as ordens do poder, neutralização dos efeitos contrapoder. Tornava os diretores dóceis politicamente. Diminuía, pois, sua força política ao aumentar sua utilidade econômica.

Isso me recorda Foucault:

Uma classe dominante não é uma abstração, mas também não é um dado prévio. Que uma classe se torne dominante, que ela assegure sua dominação e que esta dominação se reproduza, estes são efeitos de um certo número de táticas eficazes, sistemáticas, que funcionam no interior das grandes estratégias que asseguram esta dominação. Mas entre a estratégia que fixa, reproduz, multiplica, acentua as relações de força e a classe dominante, existe uma relação recíproca de produção. Pode-se mesmo dizer que é a estratégia que permite à classe burguesa ser a classe burguesa e exercer sua determinação. Mas não creio que se possa dizer que foi a classe burguesa, como um sujeito ao mesmo tempo real e fictício, que inventou e impôs à força, ao nível de sua ideologia ou de seu projeto econômico, esta estratégia à classe operária. (FOUCAULT, 1979, p. 252-253)

Sobre a dominação, faço minhas as palavras de Foucault:

Por dominação eu não entendo o fato de uma dominação global de um sobre os outros, ou de um grupo sobre outro, mas as múltiplas formas de dominação que podem se exercer na sociedade. Portanto, não o rei em sua posição central, mas os súditos em suas relações recíprocas: não a soberania em seu edifício único, mas as múltiplas sujeições que existem e funcionam no interior do corpo social. (FOUCAULT, 1979, p. 181)

É importante ter em conta que a dominação não foi um simples ou genial e iluminado cálculo utilitário de liberdade. Sequer podemos entendê-la como um movimento completamente consciente. Se eu tivesse que falar sobre as perspectivas dos sujeitos dominados (no meu caso, os diretores), eu diria sobre um inocente, simples e pueril processo de construção. Foi um efeito da busca de Jack Keefer por assenhorar-se do poder.

Se Keefer produziu algum cotidiano de gestão, não foi porque um centro regulamentado produziu esse cotidiano enquanto feito, mas porque correlações de forças – desiguais – produziram-no enquanto estado, localizado e instável. Nenhuma regulamentação, regra, lei ou determinação impositiva, ainda que informal, nenhuma organização de direito levaria à uma produção densa como essa. Foi porque, segundo discute Foucault (2008b), mecanismos de poder transmitiram determinados ordenamentos, em dados momentos, em conjunturas específicas e por meio de um determinado número de transformações para tornar dados contornos de realidade vantajosos e úteis, econômica e politicamente. Isso significa que, embora mirando efeitos úteis, Keefer orientou a realidade de gestão menos porque **desejava** alguma coisa do que porque delimitou possibilidades às diversas posições de cada um dos funcionários da empresa, papéis relativos às posições, funções dessas posições, modos de atuação nas posições. A orientação da realidade a partir da gestão aconteceu porque ele concebeu reinvestimentos utilitários e experiências disponíveis; insinuou recortes, descrições, explicações, desenvolvimentos, verificações necessárias, possibilidades, compreensão de

leis, regras de existência, julgamentos etc. Ele aplicou estratégias que produziram regimes de verdades, estabeleceu relações e manipulou docilidades. Keefer construiu e se manteve em posição de poder e, por meio desta, exerceu poder.

Jack Keefer só se tornou o principal agente de poder porque era mais habilidoso, do que os demais agentes, para construir relações de poder. O agente se definiu pela capacidade de conseguir efeitos resultantes de investimentos estratégicos. Portanto, não faço apologia ao sujeito em si. Poderia ter sido qualquer outro. Apenas foquei naquele que considere ser o principal agente de poder.

5.2 PERSONIFICAÇÃO DA EMPRESA

As relações de força que levavam aos processos de personificação da empresa percorriam todo o corpo social; e, segundo a forma como essas forças, visíveis e invisivelmente negociadas, eram circuladas, elas se efetivavam numa amplitude que escapava aos tratados políticos.

A personificação consistia no uso de apropriações estéticas e na utilização de artefatos para estabelecer um sistema ritual de produção de realidade que, ao envolver a produção de relações cordiais, mirava sedução e fascinação para a troca de bens simbólicos. Isso encontra Freitas (1997; 1999), e assim como os trabalhos dessa autora, os resultados da etnografia apontam refrações entre perfeição, personificação e família.

Na tentativa de personificação, as empresas se utilizam de muitos atributos humanos e incorpora-os aos seus discursos, nos quais elas aparecem como perfeitas e capazes de restaurar a perfeição perdida daqueles que ela elegeu como seus membros. (FREITAS, 1999, p. 43)

A personificação enquanto prática cotidiana tinha pelo menos três sentidos: um consistia na representação de vida humana à instituição abstrata; em outro sentido, os diretores executivos corporificavam-na, representando em si mesmos a manifestação identitária da empresa; e no terceiro, a perspectiva de instituição abstrata que necessitava de uma existência corpórea via sujeito o fazia personificar a empresa de tal maneira que ele assumia para si características da empresa, objetivando-se a partir disso.

Enquanto ente com forma de vida, a empresa tinha sentidos de pessoa. Existiam significações sobre a existência de um corpo imerso em padrões estéticos e sobre traços de personalidade. No âmbito das significações dos diretores, além de “bela”, a empresa possuía caráter, comportamentos padrão, medos, angústias, qualidades e defeitos; a empresa era simbolizada com personalidade, perfil emocional, perfil psicológico e comportamento sociológico. Enfim: ela era dotada de características típicas de seres humanos.

A principal representação corpórea da empresa estava estritamente vinculada a perspectivas estéticas, no sentido de beleza física – um conteúdo de referência da empresa.

(32) As pessoas que chegam aqui admiram a beleza física da empresa. Falam com a gente que isso aqui não parece empresa, parece um parque. Eles dizem que a gente tem muita sorte de fazer parte disso aqui, que deve ser muito bom trabalhar aqui. Todo mundo acha a empresa muito bonita. [...] E não é só aqui dentro não, tem até gente que vem de fora para ver a beleza da empresa (ALICE HUNT. Fragmentos de enunciações reproduzidas em diário de campo)

(33) As pessoas vinham de fora nos visitar. A Dunamis era referência, era modelo. Foi considerada a melhor empresa do Brasil para se visitar. Vinha gente do exterior. O povo ficava impressionado com a beleza, a qualidade, a eficiência dos processos. A gente era melhor em tudo, esse era o nosso posicionamento, era ser melhor em tudo. É isso que a gente sempre buscou, é isso que a gente quer. (AUGUST WALKER. Fragmento de enunciação reproduzida em diário de campo)

Existia um padrão discursivo sobre a estética da empresa que construía a significação de “beleza física”. O compartilhamento social da “beleza física” colocava-a na posição de saber constituinte do acervo de conhecimento social. Além disso, essa significação servia como argumento simbólico para a constituição imagética do “modelo de perfeição”.

Além da realização de uma reificação objetiva da empresa como um ente corpóreo, haviam representações sobre traços de personalidade:

(34) Ela [a empresa] é igual a mim. Temos a mesma personalidade. Ela também é certinha, como eu. A gente é super preocupada com o social, e fazemos nossa vida para atender às pressões da sociedade. Isso é difícil, e facilita estar ao lado de alguém que é parecida comigo (ALICE HUNT. Fragmento de entrevista).

(35) A [nome da cadela] apareceu aí na portaria. Tava desnutrida, magrinha. **A Dunamis ficou sensibilizada e resolveu adotar ela. Deu** comida, daquelas cara. Era de qualidade. **Levou** no veterinário e tudo. **Gastou** um dinheirão. Hoje ela tá aí, forte. Viva. Ela [a cadela] retribui a Dunamis vigiando tudo. Ela ajuda os vigias do turno da noite. [...] **Isso mostra como a Dunamis é caridosa** (ALICE HUNT. Enunciação reproduzida em diário de campo. Meus grifos).

A figura de linguagem prosopopeia (ou personificação) utilizada repetidamente pela gerente de gestão de pessoas para estruturar suas enunciações é um explícito exemplo da prática cotidiana dos diretores que atribuem sentimentos e ações próprias dos seres humanos ao Ser inanimado **Dunamis**. Outro vestígio disso é a referência dispensada à empresa em que o substantivo nome próprio é precedido de artigo definido feminino (“**a Dunamis**”). Muito raramente algum diretor se referia à abstrata organização produtiva por meio de termos tais como **a empresa, a firma** ou qualquer coisa nesse sentido. O gênero feminino pode ser por causa do substantivo comum **empresa** ser por eles considerado um substantivo feminino – isso talvez explique as significações de filha e não de filho.

O outro sentido da personificação está na característica de instituição abstrata inanimada:

(36) As pessoas não fazem negócio com a empresa, fazem negócio comigo. É meu nome que está em jogo. Se produzirmos um produto ruim, não é a empresa que está entregando, sou eu (AUGUST WALKER. Fragmento de enunciação reproduzida em diário de campo).

(37) É a minha imagem que está em jogo, é o meu caráter, a empresa sou eu. Ninguém tem em mente uma empresa; os negócios são feitos comigo. Uma empresa é abstrata demais, ampla demais, com limites difíceis demais de serem definidos para que seja possível conceber um negócio com uma empresa (JACK KEEFER. Fragmento de enunciação reproduzida em diário de campo).

Pactos tácitos íntimos, simbólicos, entre sujeitos eram formados a partir dos pactos formais necessários para a realização de comércio (troca de bens) entre a Dunamis alguns indivíduos (clientes, funcionários, prestadores de serviços) e outras instituições abstratas representadas por sujeitos que a compunham (por exemplo: concorrentes, concomitantes, fornecedores, clientes). A existência objetiva dos pactos de comércio só era possível mediante a personificação da organização abstrata em um sujeito, que então passava a falar por ela, a agir em nome dela e a tomar

decisões no lugar dela. Manifestações disso podem ser vistas nos discursos dos diretores sobre a empresa, a maioria deles estruturado por pronomes na primeira pessoa, às vezes no plural, às vezes no singular (o fragmento 013 ilustra isso).

A empresa só podia **fazer** isso ou aquilo, tal como discursivamente era comum reificarem-na, a partir da influência dos diretores naquilo que eles chamavam de **seu território**. Isso significa que os limites e os alcances da atuação da empresa estavam condicionados ao escopo e espaço de atuação daqueles signos de sua corporeidade. Nesse sentido, pode-se dizer que a empresa não existia sem a figura do diretor, e sem que ele ocupasse ou construísse um **território**. Isso significa que a objetivação da empresa era devida, pois, mais do que à sua planta produtiva, senão principalmente ao sujeito trabalhador, e mais especificamente ao diretor, que era seu símbolo de existência. A projeção social da ação da empresa sobre a ação dos diretores é que lhe possibilitava ter manifestação física ou atuação objetivada (o reconhecimento social da personificação é evidência disso).

A relação entre representação da capacidade de ação da empresa e seu consequente reconhecimento social de agente levava também à perspectiva de que o sujeito existia porque corporificava a empresa.¹⁵³ Os sujeitos utilizaram elementos da empresa como argumento de justificação de suas posições de sujeito no mundo. Isso significa que um sujeito só era diretor porque possuía um território que materializava a existência da instituição abstrata, porque personificava e representava a organização. E os sujeitos se realizavam enquanto sujeitos a partir da posição de diretor executivo.

Em suma, assim como a empresa não existia sem a figura do sujeito (diretor) e sem o território que ele ocupava, o sujeito também não existia sem a empresa e sem o território que ela o permitia ocupar. E quanto maior fosse sua capacidade de agente em função de dar existência à empresa, mais densa era a fusão entre empresa e sujeito em um único Ser, e maior era a dificuldade de dissociar vida pessoal de vida no trabalho. Esse mostrou ser um comportamento que não era exclusividade dos diretores.

Nos fragmentos 029 e 018 percebe-se a utilização de pronome pessoal do caso reto na primeira pessoa do singular para cumprir uma estratégia de persuasão colocando o enunciador como agente de operações que geralmente eram significadas à instituição abstrata. A constituição de discursos em que o sujeito se posicionava com capacidade de ação em substituição à instituição abstrata evidencia que a personificação, enquanto efeito de projeções e representações, poderia ter, pelo menos na maior parte das vezes, duas funções simbólicas importantes para os diretores: (a) faziam da empresa um Ser que cada um individualmente gostaria de ser porque (b) assumiam características dela como estratégia de aproximação (simbólica) daquilo que manifestavam verbalmente querer ser (a personificação por algum motivo autorizava-lhes a utilizar as características do Ser Dunamis como argumento de justificação de suas próprias realidades).

¹⁵³ Não que essa fosse uma condição necessária, mas esse foi o contorno de realidade observado.

Tal como o jogo de truco propiciava ao jogador uma apropriação estética de si mesmo (SANTOS, 2011a),¹⁵⁴ permitindo-o simbolicamente ser aquilo que gostaria de ser, a identificação com a empresa, manifesta na encarnação dela em si mesmo, permitia aos membros da diretoria executiva apropriar esteticamente de si mesmos, aproximando-se daquilo que gostariam de ser. Consoante com aquilo que Flusser (2007) chama de “capacidade para a imaginação”, a personificação, que incluía a encarnação/corporificação, excitava um processo imagético cujo resultado era a produção e a realização de um personagem próximo a um “eu” idealizado pelo diretor. Ao personificar a empresa sobre si mesmo, ao dar-lhe corporeidade por meio de seu próprio corpo, cada diretor executivo simbolicamente aproximava-se do seu “eu ideal”.

A personificação e corporificação eram, portanto, estratégias cotidianas de habitar ludicamente o mundo desejado. Argumentos e justificações estéticas, sejam da existência do **Ser Dunamis** ou da personificação e corporificação da empresa, possibilitavam-lhes apropriar de si mesmos e do mundo, uma apropriação subjetiva, não racional, não utilitária, tanto mais intuitiva e poética.¹⁵⁵

Enquanto sentido de realidade para os diretores, a personificação e a corporificação eram um operador de identidade e de representações coletivas da sociedade ou de grupos específicos.¹⁵⁶ Sua composição era efeito da refração de práticas, experimentações, posições, espaços e apropriações que se implicavam mutuamente para a produção de significados nesse sentido.

(38) Minha história? Minha vida? Essa é fácil de responder. É treze anos de Dunamis. Fiz isso minha vida inteira. Eu sou isso aqui. (BRUCE. Fragmento de entrevista)

Alice Hunt acreditava que para os diretores vida pessoal e vida profissional haviam se tornado uma coisa só:

(39) Os diretores no começo eram pessoas simples. Foram aprendendo a gostar de coisas caras e chiques aqui dentro. Foi o Keefer que ensinou isso pra eles. Hoje, quando saem daqui, quando estão em casa acabam mantendo o padrão Keefer, acabam exigindo lá fora as mesmas coisas que exigem aqui dentro. Chegam em restaurante e querem o mesmo luxo que eles têm aqui dentro. O padrão de qualidade das coisas deles acabou sendo o padrão de qualidade, que é alto, que o Keefer exige aqui dentro. (Fragmento de enunciação reproduzida em diário de campo)

Eram fugazes as distinções que tinham sobre a realidade pessoal (externa ao ambiente de trabalho) e a realidade profissional. Elas faziam junções tão densas entre elas, que no final das contas elas acabavam se tornando uma só; e com predomínio da vida no trabalho. Símbolo disso é a transposição para a vida social dos mesmos padrões exigidos na

¹⁵⁴ Segundo Flores-Pereira (2007), a dimensão estética busca conhecer a experiência sensória. Diferencia-se da dimensão simbólica, já que esta foca no desvendamento de significados e associações simbólicas.

¹⁵⁵ Na visão de Enriquez (1974), esse movimento imagético tratar-se-ia da fantasia do ego único: como resposta à ruptura do sujeito colocada por um outro, o ego serviria de cobertura ao sujeito, substituindo o seu “eu” através da fixação imaginária que favoreceria a formação de um **ego ideal** (representação da pessoa enquanto onipotência narcísica).

¹⁵⁶ Dandridge, Mitroff e Joyce (1980) discutem símbolos materiais que contribuem nesse sentido. Eles citam produtos da empresa, logomarca, crachás, broches, prêmios etc.

empresa,¹⁵⁷ padrões esses necessários para suprir as exigências de eficiência e qualidade assumidas como critério de verdade.

Um diálogo que tive com August Walker e uma cena dele que presenciei ajudam a entender os significados que permeiam os sentidos relacionados à perspectiva de personificação. Em uma das pescarias que participei, em certo momento de uma conversa com ele, perguntei-lhe o que era importante em sua vida. Era uma pergunta genérica para não direcioná-lo a qualquer tema, tal como trabalho, família, dinheiro, poder ou o que quer que seja. Eu acreditava que sem apontamento algum ele iria dizer o que lhe fosse mais importante, porque primeiro recorreria às suas concepções e verdades de mundo, às estruturas de sua realidade. Prontamente, o que sugere que não houve tempo de empregar cálculos utilitários ou racionalizações para coordenar um discurso orientado para determinados efeitos, ele me respondeu com o mesmo sorriso e aparente ar de tranquilidade que lhe era costumeiro: “ter respeito, visibilidade, fazer a empresa crescer, fortalecer a marca; fazer a empresa ser modelo, referência. É ter orgulho da empresa [silêncio]”. E quando o perguntei sobre algo ruim em sua vida, ele focou no processo de falência, dizendo: “perdi minha identidade [silêncio]. Tudo o que construí... tudo o que sou”.

Já na ocasião de uma, parafraseando-o, “feira de negócios do setor” (um evento de âmbito nacional em que estavam representadas por seus funcionários diversas empresas do segmento produtivo em que a Dunamis atuava), August conversava com mais quatro pessoas, quando uma delas lhe perguntou “quem é você?”. Subitamente ele respondeu: “a Dunamis”.

Vejamos a estrutura do discurso desse sujeito: (a) **Crescer, fortalecer a marca e fazer a empresa ser modelo e referência**, conforme se pode notar no fragmento 018, era o discurso de Jack Keefer sobre a empresa e seu futuro; (b) Ele recorreu somente ao seu papel de diretor, colocando esse papel como elemento central de sua subjetividade na ocasião da pergunta sobre quem seria ele. O posicionamento do papel de diretor como eixo de sua vida era para mim vestígio de que a realidade era uma só, de que ela era uma fusão entre vida pessoal e vida no trabalho, em que esta última era priorizada em detrimento da outra.

Estou descrevendo o comportamento de August Walker para retratar como, de um modo geral, os diretores significavam a si mesmos como sujeitos, isto é, tinham como ponto de partida para os sentidos sobre si seus papéis dentro da organização abstrata. Quero dizer que conceber seu “eu” a partir do ator social **diretor executivo** não era exclusividade de August. Os membros da direção executiva de um modo geral se concebiam dessa maneira, obviamente de distintas maneiras, pois as realizações de objetivações eram sempre convenientes e coerentes às subjetividades. Contudo, as distinções estavam restritas à assunção da vida no trabalho como eixo central.

¹⁵⁷ Alguns relatos sobre viagens de finais de semana demonstravam que, na prática cotidiana, não havia diferenças de comportamento entre o pai e o diretor, ou o esposo e o diretor. Exemplo disso foi o relato de Manuel de Oliveira durante um almoço de uma segunda-feira, em que ele descreveu uma exigência que havia feito à sua esposa. Ele reconheceu que havia transposto padrões das relações de trabalho para sua relação conjugal, perplexo com seu comportamento, ele atribuiu-o ao cansaço do dia a dia de trabalho ao afirmar estar precisando de férias. A justificativa para a necessidade de férias foi “eu já num tô conseguindo diferenciar uma coisa da outra”.

Com base nas discussões de Foucault (1966) e Ruiz (2004) poder-se-ia dizer que a junção entre Ser abstrato e Ser subjetivo, a fundição de um no outro, as imbricações entre sujeito e empresa (a ponto de um embasar a existência do outro) permitia aos diretores executivos tanto transporem aquilo que gostariam de ser para a empresa quanto assimilar representações do que a empresa era para si mesmos. Então, na prática, o efeito da personificação era a produção simbólica de si mesmo.

Em função da personificação, as características da empresa eram transmitidas àqueles que a representavam simbolicamente, as atribuições das características e do **caráter** da instituição eram transferidas às características e caráter daquele seu **representante** – o reconhecimento social auxiliava esses movimentos. Temos aí movimentos biopolíticos e individualizantes de poder. A experiência de fornecer um corpo à empresa acontecia por meio de processos de apropriações estéticas, em que o resultado era uma apropriação estética de si mesmo a partir de elementos da empresa – principalmente através de características da empresa, a exemplo da perfeição, que serviam como argumentos simbólicos para objetivarem a si mesmos em sentidos coerentes com aquilo que acreditavam que deveriam ser.

A percepção do mundo enquanto processo estético evoca uma compreensão por meio do prazer – o prazer dessa experiência realizava imaginariamente vivências ritualísticas, mitológicas e fantásticas. Além disso, Martin (2002) explica que a experiência estética modifica aquele que a realiza ao permitir explorações do objeto estético cujos efeitos são fundações implicadas por descobertas. Isso quer dizer que ela é produtora não somente de conhecimento ou de compreensão, como também implica de maneira razoável na realidade. Além disso, infere identidade na vivência da experiência (LINSTEAD; HÖPFL, 2000; WITZ *et. al.*, 2003).

O efeito das experiências e explorações estéticas, mesmo que não se tratassem de uma experiência de gozo, era uma convicção naquela realidade; convicção esta que sedimentava normalidades éticas introduzidas a partir do referencial conceitual de beleza estética.

O resultado final da apropriação estética de si mesmo a partir de elementos da empresa era a fundição de um no outro, que permitia aos diretores executivos atenderem a uma série de interesses e ambições. Por exemplo, uma vez que se confundiam com a própria empresa, então, se a empresa era caridosa ou bela, por dedução lógica eles também seriam, ou pelo menos seriam os responsáveis pela realização fantástica de algo caridoso e belo. Isso significa que, no fundo, um dos efeitos da personificação era a constituição identitária do próprio sujeito via objetivação imagética de sentidos e significados atribuídos à empresa.

As práticas cotidianas relativas à construção simbólica **empresa modelo** são exemplos disso. A partir do momento que a Dunamis era considerada “perfeita”, e que existia a personificação da Dunamis para si, estabelecendo um movimento de apropriação estética da instituição abstrata para o sujeito “diretor”, simbolicamente acontecia a autodenominação de perfeição para este diretor. Ou seja, ele se significava perfeito porque era a personificação, no

sentido de corporeidade, de uma empresa considerada perfeita. Ao personificar a empresa, ao fornecê-la objetivação, ele não distinguia suas características das características da empresa; eram um só – fundiam-se.

Isso significa que ao apropriar-se de um ente perfeito, e compreender a si mesmo como sendo esse ente, a não distinção entre sujeito subjetivo e instituição abstrata, revelada pela junção de ambos em um único ente, isto é, em si próprio, desnuda o movimento imagético de se entender como perfeito, e, pois, de “autoendeusamento”, ou “poderoso”. A construção de empresa perfeita, portanto, era conveniente aos diretores no sentido de realização, no duplo sentido do termo, do “eu ideal” de cada um deles.

Em função da personificação, as atribuições das características e do “caráter” da instituição eram transferidas às características e caráter daquele seu “representante” simbólico, compondo-o enquanto sujeito. E características desse sujeito eram atribuídas à instituição abstrata, compondo, assim, um “caráter”, uma personalidade à instituição abstrata. Assim, *status* e *glamour* atribuídos à “empresa”, por exemplo, acabavam sendo atribuídos àqueles que simbolicamente davam-lhe existência material. E *status* e *glamour* atribuídos àqueles que simbolicamente davam-lhe existência material, acabavam sendo atribuídos à “empresa”.

5.3 O MITO “MODELO DE PERFEIÇÃO”

Assim como a personificação, o mito do modelo de perfeição tinha características de um poder que era aplicado sobre a massa – uma forma de biopoder – e, a partir do momento em que se tratava de uma força em que o sujeito poderia aplicar sobre si mesmo, aproximava-se também de características individualizantes do poder.

Dentro das diversas perspectivas possíveis para se compreender o mito, tal como classifica Fiker (1984), assumo o ponto de visto de que se pode apreender o mito e a história como mitos, sem que por isso haja alguma perda da diferença entre o conhecimento histórico e a narrativa mítica, assim como sem que por isso haja alguma perda da característica de tanto o mito quanto o conhecimento histórico transmitirem verdades – então, com isso me aproximo de Foucault (1966). Assim, alcanço Lévi-Strauss (1970) quando para ele o mito é considerado uma ocorrência, em um dado momento, de uma estrutura permanente no tempo, que relacionaria, pois, concomitantemente passado, presente e futuro – daí dizer que o mito possui uma estrutura ao mesmo tempo sincrônica (histórica, permanente) e diacrônica (não histórica, momentânea).

Ao afirmar que “a substância do mito não se encontra nem no estilo, nem no modo de narração, nem na sintaxe, mas na história que é relatada” e que “o mito é linguagem, mas uma linguagem que tem lugar em um nível muito elevado”, Lévi-Strauss (1970, p.230) exprime a narrativa como principal diferença entre conhecimento histórico e mito. Nesse sentido, Carreira (2001) afirma que o mito possuiria uma estrutura mínima que precisaria ser articulada com uma história ou narrativa para poder significar. Nas palavras de Lima (1999, p. 04):

O que realmente importa aqui é que a função referencial dos mitos é de um tipo que apenas melhor os distingue de outras falas. Se a fala histórica se reporta por definição ao passado, a fala mítica se reporta, também por definição, a

um passado anterior ao passado, a uma temporalidade que precede e, por isso mesmo, excede a temporalidade; reporta-se assim ao que foi e pode vir a ser, afirmando que o que pôde ter sido para outrem pode vir a ser para ti ou para mim.

“O mito existe na narrativa porque nela significa imaginariamente” (CARREIRA, 2001, p. 02). As narrativas míticas seriam constituídas de combinações significantes que construiriam a significação. Isso faz da técnica de narrativa mítica uma estrutura simbólica que pode reconstruir uma multiplicidade de experiências reais; e permite considerar que nos mitos a experiência social seria expressa na função de signos (e, pois, significações), a qual demarcaria uma divisão entre existência lógica e realidade empírica.

Fiker (1984) afirma que ao longo das sucessivas narrativas existe um percurso de transformação do mito, que consiste em mudanças de sentidos e adaptações em virtude do contexto. Carreira (2001) sugere algo nesse sentido ao afirmar que a combinação de mitemas provoca pequenas alterações no mito durante sua narração. Para Pannof (1971) isso se trataria de retomadas interpretativas, as quais desdobrariam os temas tratados nos mitos, fazendo deste um *bricoleur*. Segundo Calvino (1971) essa seria a característica do mito que permite dizer o indizível e, a partir disso, proceder a uma ordem coerente de elementos caóticos disponíveis.

Pode-se afirmar, então, que o mito fala de uma verdade difícil ou impossível de ser dita de maneira distinta da alusão; como estrutura simbólica, ele permitiria vestir o real com o imaginário.

Isso me lembra de Foucault (1966, p. 65):

De outro, há a análise que explica a semelhança das coisas – sua semelhança antes de sua ordenação, sua decomposição em elementos idênticos e diferentes, a repartição em quadro de suas similitudes desordenadas: por que, pois, as coisas se oferecem numa imbricação, numa mistura, num entrecruzamento, onde sua ordem essencial está confusa, mas bastante visível ainda para que transpareça sob forma de semelhanças, de similitudes vagas, de ocasiões alusivas para uma memória alerta?

O mito talvez não esgote esse **por que**, mas com certeza fornece sentidos para uma resposta. Consonante com as discussões deste autor sobre os signos, o mito tratar-se-ia de um elemento significativo para elaborações de representações de mundo ao afirmar para o conhecimento uma relação de ordem indispensável entre as coisas que as palavras da narrativa mítica colocam em existência – nos termos de Chanlat (2007), o mito carregaria **ideias mestras** para estruturação do real. Em suma, o mito transporta todo um arcabouço simbólico que possibilita a existência dentro de possibilidades de realidade determinadas dentro de limites delimitados por relações de poder.

Dupla imbricação entre realidade e identidade: ao modificar a narrativa, o sujeito influencia o mito, e tão logo o real; e ao transmitir intervalos de possibilidades, o mito influencia o sujeito.

Um importante mito para construção da realidade social observada era o “modelo de perfeição”. Analogias com relógios e com engrenagens, enunciações sobre o futuro,¹⁵⁸ padrões de exigência (tal como o “padrão Keefer”), prazos

¹⁵⁸ Para ilustração vale citar um recorte do fragmento 018: “O futuro deve ser traçado segundo programas de ação. Eu busco fazer a empresa crescer, fortalecer a marca, e fazer a empresa **ser modelo e referência**. (JACK KEEFER)

de garantia, símbolos de qualidade, aspectos físicos da empresa, dentre incontáveis outras manifestações, além de verbalizações explícitas, constituem um lastro de práticas orientadas para a realização de conteúdos de perfeição.

(40) Antes a gente era modelo de perfeição. A gente era perfeito, tinha a eficiência, tinha a beleza, tinha a qualidade. A gente era modelo, era referência; a gente construiu isso. Sempre buscamos isso. [...] Hoje está essa bagunça aí, acabou tudo. A gente deixou de ser perfeito. (AUGUST WALKER. Fragmentos de enunciações reproduzidas em diário de campo)

A perfeição era uma categoria nativa que, por causa de um movimento de apropriação estética elaborado pelos sujeitos, os aproximava a elementos significantes de deuses. Entendendo **deuses** como uma categoria objetivada de “poderosos”, e que “perfeição” é uma designação de deuses, essa triangulação de alguma forma arremetia a experiência estética da perfeição vivenciada com as características **socialmente reconhecidas** da empresa para a realização imagética de “poderoso”, dessa maneira, satisfazendo possíveis desejos nesse sentido.

A vivência da perfeição para realização imagética na maior parte das vezes tinha na personificação uma de suas forças. Ao objetivarem em si mesmos – através dos movimentos de personificação – as características da empresa, principalmente os diretores, faziam usos de símbolos da legitimação da perfeição para realizarem objetivações imagéticas de si mesmos enquanto seres perfeitos (devo repetir: deuses e, pois, “poderoso”).

Evidências do endeusamento não faltavam, elas iam de verbalizações explicitadas a comportamentos que simbolizavam deuses.

(41) É uma sensação de falhar, de não ser capaz. É incapacidade mesmo. **Isso deixa a gente mal, deprime.** Pensa bem, você não conseguir fazer aquilo que é o básico para ser feito. Se você não faz nem o feijão com arroz, então você vai dar conta de quê? Se você não faz nem isso, então você é um nada. **Quem aguenta ser um nada? Ninguém aguenta não.** Imagina bem, não gosto nem de falar nisso. Dá uma sensação estranha. [silêncio] **A pior coisa é ser incapaz.** Eu não dou conta disso. Deprime, não deprime? [silêncio] [...] a gente era mesmo. A gente estava chegando no primeiro lugar, já era nosso. Sem contar como era aqui dentro. Tudo perfeitoinho, um relógio suíço. Era impressionante mesmo. **Quase deuses, né?** [risos]. **Era gostoso mesmo ter esse sentimento.** Sobre a perfeição [silêncio], é claro que impactava, né? **Perfeito é aquele que não precisa mudar nada, né?** Então, se você tem que mudar, você não é tão perfeito assim. Mas, assim, o problema mesmo era no meio do ano dizer que não dava pra alcançar os objetivos. Aí era assinar atestado de incompetência. Aí sim o bicho pegava. Dizer durante o planejamento não era bom não, **o bom era fazer aquilo que foi determinado de uma vez**, mas isso nem chegava perto do tanto que era ruim dizer num aguento no meio do ano. [...]ah, aí tinha que vencer o medo e falar. Nunca aconteceu comigo, mas já vi o Manuel dizendo é melhor falar agora do que arriscar e ter que falar depois, né? (DIRETOR DE MARKETING. Fragmentos de entrevista. Grifo meu)

As estruturas léxicas e linguísticas das enunciações sobre o planejamento estratégico são provas disso:

- **Onisciência:** “eu sei”, “eu já conheço”, “a gente já sabe como a coisa é”, “não tem segredo pra nós” (RECORTES DO FRAGMENTO 086), “eu já sei” e “eu sei de tudo” (RECORTES DO FRAGMENTO 026);
- **Onipresença:** a conjugação verbal demarcada pela primeira pessoa do singular é traço de onipresença. Uma expressão de Manuel de Souza Teles, no fragmento 086 reflete sentidos da necessidade de sua presença para os acontecimentos serem realizados: “**porque tudo envolve dinheiro, e o dinheiro passa aqui. Só sai com a minha assinatura**”;
- **Onipotência:** “eu produzia”, “eu fazia acontecer”, “eu gerava” (RECORTES DO FRAGMENTO 028).

Isso me lembra das descrições de Freitas (1999) em que os sujeitos representavam a si mesmos como heróis incansáveis, fazendo da condição de excelência/perfeição seu próprio projeto de vida. Assim como observei ao longo da etnografia, a autora relata que a condição de realidade exigida para a empresa no final das contas acabava se constituindo uma espécie de sistema moral, elemento organizador da vida pessoal que sobrepunha a identidade profissional sobre a identidade pessoal.

Vimos sobre a personificação que a absorção para si de elementos da empresa só acontecia porque suas características eram socialmente reconhecidas, compartilhadas e legitimadas. A legitimidade da empresa em contextos sociais produzia seu *status* social. E uma vez legítima, por causa da personificação, as pessoas que trabalhavam também eram consideradas entes socialmente legítimos. Rastros dessa legitimidade podiam ser observados em diversos comportamentos relativamente corriqueiros, mas que acompanhavam o cotidiano não apenas de trabalho, como também do próprio sujeito como um todo:¹⁵⁹ (a) os funcionários andavam pela cidade com o uniforme da empresa, e isso lhes trazia reconhecimento social (eles diziam que dava “*status*” andar com o uniforme e que tinham “orgulho” de mostrar que trabalhavam na empresa); (b) em alguns bancos em que a empresa tinha suas contas correntes, pude verificar que o uniforme gerava créditos e facilidades; (c) alguns comerciantes diziam que quando notavam que o comprador era funcionário da Dunamis eles concediam descontos e prazos para pagamento; (d) alguns fornecedores e prestadores de serviços afirmavam ficar mais “seguros” sobre o pagamento quando relações contratuais eram estabelecidas com alguém da empresa; (e) Keefer foi eleito vice-presidente da associação nacional do setor de atuação da empresa (o presidente era um dos membros da família Percy).¹⁶⁰

Segundo os relatos dos diretores, o reconhecimento social (ou a legitimidade da empresa) tinha na perspectiva de ela ser modelo de perfeição uma de suas condicionantes. O modelo de perfeição seria um essencial conteúdo de referência da empresa em âmbito nacional.

A significação de perfeição talvez tivesse lançado a empresa para legitimações de escalas internacionais. É o que exprime Manuel de Oliveira:

(42) Pessoas vinham de fora nos visitar, vinham conhecer a gente. A Dunamis era referência, modelo, foi considerada a melhor empresa do Brasil para se visitar. Vinha gente do exterior, o povo ficava impressionado com a beleza, a qualidade, a “eficiência” dos processos. A gente era melhor em tudo, esse era o nosso posicionamento (MANUEL DE OLIVEIRA. Fragmento de enunciação reproduzida em diário de campo).

O mito do modelo de perfeição consolidava, por meio de inscrição de práticas, o funcionamento de lógicas culturais acordadas tacitamente. A aproximação simbólica com endeusamento se valia de artefatos (tais como proximidade entre planejamento e execução, beleza física, produto de qualidade, índices de eficiência) para fazer a

¹⁵⁹ Não defendo aqui necessariamente uma separação entre cotidiano de trabalho e cotidiano de vida pessoal, até mesmo porque as práticas de trabalho, a meu ver, constituem o cotidiano do sujeito.

¹⁶⁰ Os diretores atribuíam essa eleição à imagem da empresa no mercado.

manutenção de um sistema ritual de produção de realidade. Essa produção envolvia também a produção de relações cordiais entre membros internos e externos da organização, relações essas baseadas essencialmente na sedução e fascinação pela perfeição. As relações entre membros internos e externos invocavam a cordialidade em uma tênue relação política para a troca de bens simbólicos (basicamente produtos e recursos financeiros). Por causa disso, assim como relatou Freitas (1999), verificava-se um deslocamento do ser para o fazer, em que este fazer se realizava em resultados atingidos (isto é, objetivos estratégicos gerais cumpridos ou troca de bens realizada).

A significação de perfeição invocava uma série de práticas, sem as quais a perfeição perderia seu teor de objetivação, diminuindo, assim, sua força criadora de satisfação para os sujeitos. Por exemplo, um dos principais símbolos utilizados pelos diretores para realização de si mesmos como Seres perfeitos seria o planejamento estratégico. Quando eles comparavam os demonstrativos de resultados dos exercícios com as projeções das demonstrações financeiras contidas nos planejamentos estratégicos, e os níveis de vendas dos DREs e os níveis de vendas contidos nos planejamentos eram semelhantes, a semelhança simbolizava-lhes: capacidade de previsão do futuro, capacidade de leitura de ambiente, capacidade de tomada eficiente de decisão, capacidade de cumprir o que foi dito, capacidade de ação.

Tendo em vista que as vendas serviam de financiamento para dispositivos de poder para construção de uma cadeia de poder que estruturasse uma plataforma de realidade condizente com aquilo que Jack Keefer acreditava ser a verdade; e levando em consideração que Keefer é quem no final das contas determinava o volume de vendas, podemos apreender a conveniência de uma situação simbólica que serve de força direcionadora de sujeitos no sentido de orientá-los a cumprir aquilo que lhes fora determinado.

À medida que a significação de perfeição levava os diretores a investirem estrategicamente em seus territórios para cumprir os planos específicos (pois isso lhes trazia satisfações), e que a realização de planos específicos satisfazia um determinado volume de vendas que financiava a estrutura necessária do poder, o mito modelo de perfeição passava a ser um importante dispositivo de poder – observemos aí movimentos de fazer, e nenhum de ser. Se nas vendas estavam contidos e direcionados cada um dos comportamentos dos sujeitos – a APO e o poder disciplinar dá conta disso –, então um elemento que no final das contas motiva a consecução das estimativas de vendas no fundo se trata de um elemento que influencia praticamente todos os sujeitos na empresa (isso pelo menos dentro dessa complexa estrutura de objetivos, metas e desempenhos); porquanto, este é um importante dispositivo de poder.

Mais uma vez temos descrições análogas com Freitas (1999). As significações de “modelo de perfeição” levavam o infinitivo **ser excelente** ao gerúndio **sendo excelente**. Isso quer dizer uma busca sempre ascendente de posições e ícones que permitia significações de perfeição. Significava que a busca pela perfeição, uma excelência sempre mutável, era a sina de todos os diretores, os quais viviam e cobravam com rigor a vivência de cada indivíduo nesse mesmo sentido.

Incontáveis eram os rastros dos elementos que, por simbolizar a perfeição, guiavam práticas: os copos plásticos descartáveis para beber, só podiam ser de uma marca específica, nas palavras de Bruce a “mais cara”; para um produto de **qualidade**, a matéria-prima, a produção, as taxas de eficiência dos processos produtivos, o maquinário da produção, e incontáveis outros itens simbólicos, deveriam ser condizentes com a verdade que definia o que era a **qualidade**; a “beleza física” era um critério de perfeição (aí estavam incluídos o formato do restaurante, a arquitetura da portaria, a arquitetura da área de vendas, o estilo do prédio onde funcionava a administração, jardins, pomares, lagos e campos de flores), dentro inúmeros outros.

Para sustentar a semiótica envolvida nesse processo eram necessários outros signos para estabelecer processos significantes de representações, realizações imagéticas e objetivações. Aí entravam qualificação de trabalhadores, planejamento estratégico, investimentos na produção, critérios de maximização de eficiência, treinamentos, garantias, desempenhos, propagandas na rede Globo de Televisão, atuação de protagonistas de “novela das nove” nas propagandas, utilização de ferramentas e realização de processos administrativos modistas, aplicação de modelos de *marketing*, produção de manuais, implementação de ferramentas de motivação (manifesta, por exemplo, na ginástica laboral), “comida de qualidade”,¹⁶¹ pagamento antecipado aos fornecedores (50% do valor da compra era paga no ato de realização do pedido e o restante era pago no ato de entrega), tempestividade e transparência em questões fiscais e tributárias, eficácia técnica, projetos de revitalização de parques municipais da cidade, dentre inúmeros outros, que não apenas me escapam à memória ou à observação, como também seriam impossíveis de esgotar, afinal cabe-nos considerar que os significados eram erguidos por meio de mínimos detalhes simbólicos.

Aí está figurada uma plataforma de realidade cuja verdade continha ícones políticos para o estabelecimento de relações cujo efeito seria o estabelecimento favorável de câmbios de bens simbólicos – por exemplo: produtos de qualidade, pagamento de impostos, ajuda aos fornecedores, qualidade aos trabalhadores e imagem social como.

Não estou dizendo que essa tenha sido uma construção proposital; ou sequer que os diretores ou mesmo o CEO tivessem consciência dela. Para o CEO, ela era uma estrutura simbólica que contribuía na transmissão do poder e na obtenção de seus efeitos. Para os diretores, era um movimento de realização de si mesmo enquanto sujeito (ou seja, de produção de suas próprias identidades).

Eu tratei do mito modelo de perfeição utilizando descrições sobre as vendas para ilustrar o funcionamento do conjunto de práticas em torno desse mito, mas não quero com isso dizer que o fim último de todo esse aparato simbólico seja o financiamento do poder, tal como era significado por Keefer. O foco era a manutenção do próprio poder; o que significa que sua mira estava na dominação e docilidade enquanto efeito último desse conjunto de práticas.

A escolha pela manutenção da perfeição na situação em que renegá-la teria como consequência a obtenção de retornos financeiros é prova dessa mira do poder; e também a revela como sendo um importante pilar da composição da

¹⁶¹ A maior parte dos funcionários dizia que “a comida é de qualidade” para fazer inferência ao agradável sabor da comida.

realidade dos diretores – e desvela ainda que a maximização dos retornos da propriedade estava condicionada à conveniência e à manutenção do real. Denomino de “vendas extraordinárias” a situação etnográfica que exprime as práticas nesse sentido.

Certa vez um informante revelou que os diretores tinham como prática não fazerem vendas extraordinárias, pois isso poderia comprometer a consecução do planejamento estratégico. Esse sujeito relatou vários acontecimentos em que, em determinados meses, clientes fizeram pedidos de compra que fariam o faturamento planejado para aquele mês superar significativamente os limites traçados pelo cenário “otimista”. O informante contou que “os diretores” não aceitavam esses pedidos, explicando que “era porque passava do que era planejado”.

Quando questionei August Walker, ele explicou dizendo que nenhuma “venda extraordinária” era feita sem “o consenso” dos diretores. Seus relatos indicam que nos casos de vendas inesperadas com volumes que fariam extrapolar os limites superiores do planejamento (ou seja, no caso de “vendas extraordinárias”), eles se reuniam para deliberar sobre essas vendas. Geralmente elas eram recusadas, não porque não tinham condição de produzir ou porque não tinham material para entregar – um dos gerentes dos estoques disse que geralmente tinham. As justificativas de recusa que encontrei nos discursos dos diretores eram da ordem de: caso a venda fosse procedida, os níveis de estoques iam baixar a patamares que Manuel de Oliveira não ia conseguir fazer sua reposição ainda naquele mês. Eles disseram que isso teria como consequência falha na área de abastecimento ou falha na área de vendas.

Diante dos estoques de matéria-prima e de produtos acabados existentes na empresa, e também da capacidade produtiva, isso não fazia muito sentido pra mim.

Ao buscar um entendimento com Keefer, compreendi que os principais impactos disso não se tratavam de falhas operacionais.

(43) Tem que planejar. Se a gente quer vender mais, então tem que planejar. Não é só sair fazendo. O aumento da produção abre o precedente pra falhas. A gente ia ter que aceitar elas. Como vou punir os caras por ter tido lucro e alavancado a produção? Mas aceitar as falhas seria o mesmo que dizer ‘podem errar porque daqui pra frente não tem punição mais’. [...] Aí se perde o controle. Não se tem mais controle sobre as coisas. [...] Ia virar um caos. (JACK KEEFER. Fragmento de enunciação reproduzida em diário de campo)

O impacto mais citado pelo CEO era a necessidade de afrouxar os mecanismos de “controle”, o que implicaria em diminuir as punições. Os léxicos **planejar**, **controle** e **punição** fazem inferência linguística ao poder disciplinar. A expressão **virar um caos** sugere uma existência oposta à existência disciplinada, referenciada pelo léxico **controle**. O termo **aí se perde** estabelece condições para a realidade de **controle** (entende-se: realidade de poder disciplinar). Semanticamente, a condição de existência está ligada a uma aparente necessidade de planejar; enquanto a condição de inexistência está semanticamente atribuída ao aumento da produção e às falhas – isso sugere que a falha ou erro seriam elementos simbólicos de agressão à realidade.

A produção desorganizada (isto é, sem planejamento) possui sentidos de rompimento com as práticas relativas ao organizar e dirigir, já que seria necessário flexibilizá-las ou até mesmo extingui-las para que a produção assistisse à demanda.

Esse fragmento revela que, na concepção do enunciador, o aumento não planejado das vendas, conforme seriam os casos das vendas extraordinárias, poderia romper a estrutura de poder disciplinar construída na empresa. Nesse contexto, a proposta de venda extraordinária implicaria em uma situação paradoxal entre fazer a manutenção de uma possível maquinaria de poder (disciplinar) ou maximizar os retornos sobre o capital aplicado na empresa (consequentes das vendas). Os relatos mostram que prevalecia a manutenção do poder, portanto, o intuito de manter as vendas dentro dos intervalos de possibilidade (delimitados pelos cenários “pessimista” e “otimista”) no fundo tinha ligação com a manutenção do poder.

Nota-se que no seio da manutenção das vendas dentro dos intervalos de possibilidade definidos está um efeito do poder disciplinar. Isso significa que ao objetivo de manutenção do poder disciplinar deve ser acrescentado o próprio efeito desse poder enquanto forças para recusa das vendas extraordinárias.

Vimos que a explicação do CEO era na ordem de que o aumento não planejado da produção teria como consequência acontecimentos de falhas. De acordo com o arcabouço conceitual sobre comportamentos que define o princípio dirigir na maquinaria de poder disciplinar, essas falhas seriam classificadas como falhas por falta de estrutura, planejamento e organização, tratando-se, pois, de um problema estrutural. Os responsáveis por esse tipo de falha eram os membros da diretoria executiva e não os trabalhadores, daí o CEO afirmar que “tinham que ser toleradas porque a culpa era nossa e não deles [dos trabalhadores]”. Assim sendo, a “culpa” da falha recairia no final das contas sobre os próprios diretores. A falha servia de contra argumento para a objetivação tanto de deuses, de perfeição quanto de “poderoso”. Ela, no final das contas, representava não apenas a modificações no poder disciplinar, como também implicava diretamente nas significações de perfeição.

Para existir o significado de perfeição, portanto, as falhas deveriam ser colocadas nos campos de exclusão, pois o mínimo desvio do plano estruturado poderia simbolizar a existência de outra realidade que não fosse a de perfeição. As vendas extraordinárias diminuiriam as semelhanças entre o previsto e o acontecido, logo apontariam falhas no planejamento, por exemplo, e, por conseguinte, simbolizariam a falta de capacidade de saber tudo (implicariam, pois, na onisciência dos diretores).

O poder disciplinar tem relação simbólica com, pelo menos, a onipresença dos diretores. Seu afrouxamento em virtude das vendas, portanto, teria impactos sobre a designação de deuses, já que ele serve como argumentação nesse sentido (através das significações de onipresença, por exemplo). Ou seja, o poder disciplinar se liga à perspectiva de perfeição.

Aceitar as vendas poderia acarretar uma série de implicações para a produção: impossibilidade técnica de produção em períodos seguintes; desestruturação das operações produtivas, mostrando imperfeições; e, logo, diminuição de taxas de eficiência técnica supostamente perfeitas. Isso tudo lhes significaria não possuir a capacidade de agência que acreditavam ter enquanto deuses, pois estariam submetidos a forças que estariam fora de seu controle (metaforicamente falando: estariam à mercê de **outros deuses**). Portanto, os impactos sobre a produção feririam a onipotência dos diretores. As falhas das operações e o volume de produção poderiam resultar em perdas de controle.

As vendas teriam consequências drásticas para as operações em termos de perfeição – segundo o padrão linguístico dos diretores: “mundo falho” ou “relógio não funcionando”. Além disso, as significações consequentes da realização das vendas teriam potencial impacto sobre o acervo de conhecimento social daquele grupo, poderiam implicar na ambição de controle, e também poderiam modificar a normalidade de alguma forma construída pelos diretores e a eles conveniente. Para fazer a manutenção do atual *status quo*, optaram então por recusar as vendas e não incorrer no risco de modificação da realidade “perfeita”.

Essa situação etnográfica nos mostra que na empresa identidades eram (re)formuladas de acordo com a extensão de orientações gerais e de regimes de verdades (por exemplo, sobre a importância do poder disciplinar, sobre as significações de perfeição, sobre o significado da falha, sobre o conteúdo de endeuamento, sobre estratégias de objetivação etc.) e tendo em conta um conjunto formado por concepções de mundo, verdades e saberes, que implicavam sobre acervos de conhecimento, corpos, comportamentos, racionalidades, enfim, subjetividades. Conjunto este que era deslocado e modificado pelas orientações gerais; e cujos efeitos repousavam finalmente sobre acervos de conhecimento, corpos, comportamentos, racionalidades, enfim, subjetividades.

De acordo com as discussões de Foucault (1988), isso se trata de um esboço geral do real, isto é, da cristalização institucional da gestão enquanto hegemonia social. Quando falo em cristalizado não me refiro a algo rígido, estático ou imóvel. Cristalização indica a frágil dinâmica e plasticidade que perdura ao longo de um espaço de tempo, parte constituinte do trajeto pelo qual uma sociedade vem se construindo (trajeto esse guiado por relações de poder). Isso é o cotidiano da gestão da empresa: aquilo existente (cristalizado) apesar do tempo. Em outras palavras: é o efeito de objetivações mais ou menos gerais, relativamente comuns, realizadas por indivíduos que compõem aquela dada sociedade; objetivações estas compostas, mantidas e modificadas dia após dia, objetivações construídas na duração no tempo, e realizadas por justificações que têm na estrutura do poder seu argumento simbólico.

Se consequentes da formulação das verdades, estas provenientes do poder, e se o cotidiano pode ser compreendido como a cristalização da disposição e da organização da realidade, então podemos deduzir que o formato do cotidiano é devido à positividade.¹⁶² Daí podemos entender a positividade como sendo a força que atravessa os indivíduos sem que eles parem para notá-las. Disso, portanto, teríamos que o poder, por meio do cotidiano, aplica os

sujeitos em uma verdade que nada mais é do que um ato de fé nessa verdade; nada mais é do que a própria existência como condição de verdade; verdade essa que, para a significação, não possui duas dimensões, uma corpórea e a outra abstrata da racionalidade, é a verdade, elemento que parece ser de núcleo impenetrável e não maleável.

A situação etnográfica desse mito sugere que a gestão da empresa seja uma ação sobre a verdade, o que quer dizer uma ação sobre o mundo. Isto é, a gestão, pelo menos em sua idealidade, trata-se de um movimento de positividade – ou seja, de atuação sobre a mente do sujeito. Digo isso porque a positividade é um efeito da produção de objetivações. Aí está sua condição de passar despercebida e de sequer “existir” para a assimilação consciente do sujeito, e aí está sua possibilidade de definição de performances de realidade.

Essa performance, que pode ser entendida como os delineamentos do poder, escande o plano geral das coisas, isto é, a formação da realidade contextual, constituída por formação de objetos, posições subjetivas, delineamento de conceitos e escolhas estratégicas. Escapa ao cálculo utilitário, pois adentra a sistemas mais amplos, sistemas lógicos, linguísticos, psicológicos e sociológicos. E escapa porque participa de outras relações de poder.

A performance perfeição, que para existir exigia, por exemplo, a existência de um poder disciplinar, mostra que aquilo que o sujeito acredita ser a mais pura e neutra manifestação da realidade e da sua vontade pode nada mais ser do que os efeitos do poder em sua mais pura e forte manifestação. O que torna plausível essa afirmação é a perspectiva de que a realidade trata-se de uma convicção acerca do mundo, porque ela se ergue tomando o acervo de conhecimento como base de sua explicação, porque as conceituações teóricas provenientes desse acervo embasam as compreensões do que é o mundo, e porque esse acervo é compreendido e apreendido como acervo por causa do poder – em uma só palavra: a positividade torna isso plausível. A objetivação da realidade, por seu movimento imagético e simbólico, acontece a partir desse referencial conceitual. Esse referencial compreende leis de possibilidade, regras de existência, designações, restrições, afirmações, negações etc. sobre a realidade. Se todas elas estão condicionadas ao poder, e estão pelo menos na ausência de autoconsciência, o referencial forma, pois, o lugar, a condição, o campo de existência, a instância de diferenciação de indivíduos e de objetos, os estados das coisas e os formatos das relações, define possibilidades de aparecimento e de delimitação, constrói proposições de verdade sempre orientadas pelo poder. Daí dizer que o poder age sobre a verdade e sobre o mundo, que disponibiliza os “verdadeiros” conteúdos simbólicos de justificação, que delinea objetivações e mundos. Trata-se de um projeto de transformação dos indivíduos dentro de momentos historicamente determinados.

5.4 OS “BASTIDORES”

É interessante observar como composições culturais são erguidas tendo verdades e saberes como pontos de referências – obviamente provenientes de incontáveis relações de poder. A situação denominada de **bastidores** consiste

¹⁶² Devemos ter em conta que a positividade é efeito da dinâmica do poder, do movimento de relações; pois a estrutura sem uma dinâmica, se é

num conjunto de práticas sem o conhecimento de grande parte dos sujeitos que constituíam o contexto social da empresa, cuja duração no tempo conjugou uma estrutura própria da lógica cultural desse contexto.

Frequentemente eu escutava menções sobre “bastidores”: “Bruce é quem faz os bastidores acontecer” (ALICE HUNT), “aqui tudo acontece é nos bastidores” (FISCHER); “se você quer entender as coisas aqui você tem que entender os bastidores” (BRUCE). Podia-se dizer que era nos “bastidores” que a realidade de alguma forma era produzida. Isso quer dizer que distante da assimilação perceptiva dos sujeitos daquele contexto existiam relações de forças que erguia e mantinha posta a realidade da empresa.

O léxico **bastidores** cria uma metáfora com teatro ou cinema, e, portanto, faz inferência semântica à falta de conhecimento e informações dos espectadores sobre o que estrutura os acontecimentos das cenas e atos. Isto é, só se vê as cenas e atos, mas não se visualiza as ações que acontecem atrás do palco e que são estritamente necessárias para que cenas e atos sejam produzidas. O espectador vê uma parte do todo, que é o resultado de uma produção, mas não tem ideia de como foi feita.

As operações nos “bastidores” implicavam em procedimentos que impactavam a ordem institucionalizada, de sorte que, ainda que profundamente, não era percebida pelas camadas populares do contexto social observado. Típicas de sujeitos **diferenciados** – o que demarcava um grupo dominante –, essas ações viabilizavam a estabilidade dos diversos grupos da empresa.

Os bastidores nos faz perceber que o imbricamento dos grupos existentes, assim como a estabilidade e harmonia de cada um deles, dependia da capacidade dos dirigentes de operar elementos instrumentais, simbólicos e estéticos nas funções práticas e nas dinâmicas internas de cada um desses grupos e da maneira mais invisível possível.

Como é de praxe, vou utilizar um relato para elucidar o tema. Dessa vez, me valendo da analogia com o teatro, e segundo fora definida a consecução da história, vou seccionar o relato em quatro atos, que descreveriam o que foi visto pelos, digamos, espectadores:

- **O enredo:** Em abril de 2011, os diretores estavam eufóricos por causa de um pedido (contrato de produção) que eles consideravam “grande”. O contrato seria executado em três etapas, por meio da entrega de três lotes de produtos. O contratante exigia uma inspeção prévia do material (que seria utilizado como matéria-prima para a produção do produto comprado), pois a matéria-prima fora de especificação poderia comprometer o desempenho do produto.

- **1º ato:** intensa preocupação com a inspeção. Por causa disso, os diretores haviam selecionado os melhores materiais disponíveis para compor o primeiro lote de matéria-prima. Era um lote que na opinião de Manuel de Oliveira atendia às especificações. Um “almoço especial” foi preparado. O inspetor chegou pela manhã e passou o dia avaliando o material. Três quartos do lote de matéria-prima foram recusados. O material aprovado não era

que isso possa existir, não tem positividade como efeito.

suficiente para produzir metade do que havia sido contratado para a primeira entrega, então ficou acordado que o inspetor voltaria em sete dias para verificar outro lote de produtos.

- **2º ato:** intensa preocupação com a inspeção. Um dia antes da data em que a visita havia sido agendada, verificava-se significativa agitação nos diretores, que se encontravam o que os sujeitos descreviam como sendo “nervosos” e “estressados”. Cancelaram a pescaria semanal argumentando que teriam que ficar focados na preparação para a inspeção do dia seguinte. Receberam o inspetor (era o mesmo da “visita” anterior) à noite, hospedando-o em um dos melhores hotéis da cidade. No dia da inspeção um “almoço especial” foi preparado. Após passar o dia avaliando o material, o inspetor aprovou cerca de 70% do lote de matéria-prima – esse montante era suficiente para cumprir a primeira entrega. A maior parte dos produtos aceitos havia sido recusado na avaliação anterior. Pelos quatro cantos da empresa ouviam-se piadas sobre a incompetência do inspetor que havia aprovado um lote por ele mesmo recusado uma semana antes.

- **3º ato:** preocupação com a inspeção. Verificava-se agitação nos diretores. O inspetor chegou um dia antes da data em que a visita havia sido agendada, hospedando-se no mesmo hotel. No dia da inspeção um “almoço especial” foi preparado para o inspetor. Após a avaliação do lote, 90% dele foi aprovado. Novamente, produtos reprovados nas avaliações anteriores foram aprovados. As piadas se intensificavam.

- **4º ato:** em relação às “visitas” anteriores, verificava-se relativa pouca preocupação com a inspeção. O inspetor chegou um dia antes da data em que a visita havia sido agendada, hospedando-se no mesmo hotel. No dia da inspeção “almoço especial” foi preparado. O inspetor passou o dia verificando o material, e 90% do lote de matéria-prima foi aprovado. Novamente, produtos recusados nas inspeções anteriores foram aprovados, de modo que praticamente todo aquele primeiro lote foi produzido. Questionamentos sobre a competência do inspetor foram ainda mais constantes.

Além de indicação simbólica de falta de perfeição, outra possível consequência da recusa descrita no primeiro ato poderia ser o aumento dos custos do contrato – o que simbolicamente poderia chocar a “cultura de custos”. Como essa era uma situação que não agradava aos diretores, eles começaram a “movimentar” os bastidores em busca de obter o efeito “aceitação” enquanto prática do sujeito inspetor.

No dia da inspeção referente ao segundo ato, escutei Bruce e Fischer contarem diversos casos sobre a pescaria do dia anterior, em que estariam presentes o inspetor, Keefer, Fischer, August e Bruce. Temos aí registros de ações constituintes de um “jogo de bastidores”: dizer que a pescaria estava cancelada para poder levar o inspetor para pescar sem a presença de alguns indivíduos. Quase ninguém soube daquela pescaria. A pescaria seria um dispositivo de estreitamento de laços, o qual seria utilizado como dispositivo de aceitação.

Nas noites anteriores às inspeções relatadas no terceiro e no quarto ato também houve pescaria. Eu consegui autorização para participar delas, e pude observar que todas as duas foram regadas a cerveja e churrasco de picanha. Ao longo das pescarias, o inspetor e Bruce acordaram aquilo que eles chamavam de “uma noitada na cidade” (tratar-se-ia de visitar algumas boates e bares da cidade, que aconteceu depois da pescaria).

“Agir nos bastidores”, na prática, significava fazer investimentos estratégicos para modificação ou direcionamento de acontecimentos para sentidos de alguma forma quistos pelos diretores, de maneira que esses investimentos não fossem percebidos ou que poucas pessoas ficassem cientes deles. Nesse caso, temos os investimentos estratégicos **pescaria, almoço, hotel, cerveja** e “**noitada**” para produção do acontecimento **aprovação pelo inspetor**. Quase ninguém soube das pescarias, da cerveja ou da “noitada” – rastro disso era a intensificação da circulação de piadas sobre a suposta “incompetência” do inspetor à medida que produtos recusados eram aprovados nas inspeções seguintes.

Os acontecimentos nos “bastidores” se tratavam de existências, transformações, permanências, unidades, produções, induções e direcionamentos que apareciam enquanto efeitos de práticas e ações que aconteciam sem o conhecimento da maioria dos entes constituintes daquele contexto social. Portanto, “jogos”, “bastidores” e “debaixo dos panos” significavam cálculos de investimentos de relações de forças sobre aquele contexto social visando determinados efeitos manifestados em termos de comportamentos subjetivos e acontecimentos para realização de realidades específicas. **Agir nos bastidores** significava para aqueles sujeitos daquele contexto proceder investidas estratégicas, diminuir resistências e, portanto, aumentar a possibilidade de aceitação das orientações.

Esse comportamento, na minha interpretação, retrata a perspectiva de que o poder atravessa os sujeitos sem ser percebido; é traço de seu caráter minúsculo; prova a invisibilidade do poder. Sua função de existência: não deixar o poder aparecer, torná-lo absolutamente discreto – “o segredo é esse, é não ser visto” (JACK KEEFER).

Os bastidores serviam também como dispositivo disciplinar: disciplinava os sujeitos a esconderem acontecimentos. Assim, não se falava de poder ou de dominação, falava-se sobre o “bem coletivo”, o “todo maior”, a “saúde” do grupo social, perante os quais todo indivíduo deveria se curvar. E não se explicitava que deveriam se curvar ao principal agente de poder, embora se curvassem cotidianamente. Na verdade, em certo sentido, escondia-se até a existência deste agente: vimos isso nos significados da determinação das vendas para os diretores, as quais, no âmbito da significação deles, não eram por determinadas pelo agente, eram por eles mesmos (mais especificamente por August); não se mencionava satisfação de seus desejos, senão do “bem coletivo” determinado pelo território “maior” – chegavam a reificar o território para esconder que um agente o dominava e falava por ele.

Assimilava-se, assim, uma realidade que, pelo menos imagetivamente, parecia não ter compromisso com toda uma maquinaria de poder. Eu admirava a conveniência do caráter implícito do poder, pois era justamente ao não enxergá-lo que o agente podia produzir a si mesmo como uma espécie de deus, por exemplo. Caso alguma submissão

fosse assimilada, perdiam-se argumentos simbólicos de objetivação da concepção de “poderoso”, afinal veriam suas vidas imersas em determinações que não eram suas, e poderiam perceber que, no fundo, se comportavam coerentes com intuítos que talvez não tivessem a menor coerência com aquilo que seu íntimo desejaria.

Isso nos sugere que ao longo de suas sucessivas incursões sobre lugares, ocasiões, sujeitos e, portanto, espaços, mundos e memórias ciclicamente eram construídos pela positividade do poder. Intervenções convenientes e oportunas iam dando delineamentos ao seu contorno geral. Intervenções essas, sejam implícitas ou com sua exposição disciplinar, que transformavam lugares e espaços, fazendo do tempo a passagem de um estado dos lugares para o seguinte. O mundo passava a ser, então, o conteúdo da irrupção do tempo aos equilíbrios de um estado anterior e de um estado posterior. Essa irrupção era provocada pelas orientações gerais de um poder que, ocasião por ocasião, aplicava sobre os espaços sugestões cujo poder implicava sobre o fazer. Nessa sugestão, visível ou invisível, a verdade e a inverdade entravam em uma ciranda com o consciente e o inconsciente, construindo espaços dentro de tempos por meio de séries de ocasiões paradigmáticas (estas continham o estabelecimento visível de forças, dados invisíveis de acervo de conhecimento e, por consequência, efeitos de verdade sobre a ordem estabelecida). O acervo de conhecimento mediatizava tanto a manutenção do espaço (o que também incluiu o espaço social) quanto sua transformação. Afinal, não havia ação que não fosse embasada em saberes, e não havia saberes e acervo de conhecimento cuja produção não acontecesse pelas verdades.

5.5 REINVESTIMENTO UTILITÁRIO DO LUCRO

Alguns contornos do poder exigiam, ao mesmo tempo, uma atuação velada e concentração das formas de discursos em determinados temas para assim estabelecer pontos de implantação diferentes, codificar conteúdos e qualificar locutores. A reinvenção utilitária do lucro era uma explícita manifestação da necessidade de um caráter minúsculo, mas que devia concentrar discursos: entre os diretores ela era difundida, sobre ela se falava a respeito e ela era discursiva e verbalmente reafirmada, mas para o restante da empresa precisava ser um acontecimento de “bastidores”. Não se tratava de falar ou discutir o poder, mas de falar sobre dispositivos, objetivos, miras e sobre o efeito em si do poder. Falar de modo que os próprios sujeitos assimilassem os dispositivos, objetivos, miras e efeitos, e daí imaginariamente os transformasse em algo seu, no sentido de atenderem às suas próprias miras e objetivos subjetivos.

Abordo essa situação como um exercício de redimensionar os argumentos nativos a respeito da demarcação de elementos significantes e significativos que visavam modificar objetivações de realidade (para, obviamente, erguer outras); e, com isso, os sujeitos miravam sua autonomia e construção de um coletivo restrito.

Os desdobramentos de ações, individuais e coletivas, elaboradas pelos membros da diretoria executiva, investem, nesse caso, contra a lógica própria da maximização do valor dos proprietários. Para chegarmos ao seu entendimento, é imprescindível expor o núcleo de elementos que ativava seu composto. Essa é uma atividade complexa, porque esse

núcleo estava imerso em correlações e relações desequilibradas, heterogêneas, instáveis e tensas que tramitavam durante acontecimentos históricos como marcações e transformações operadas nos registros desses acontecimentos. Terei que nos voltar ao que torna o reinvestimento possível, fazendo-nos pensar que ele se tratava de um saber, isto é, era dependente de condições enunciativas (CARVALHO, 2007; FOUCAULT, 2008); e que ele, ao longo de operações de força, ganhava seu vigor para criar condições produtivas de subjetividades.

Basicamente, um reinvestimento utilitário do lucro consiste na utilização deliberada de montantes financeiros em aplicações e investimentos que não visem a maximização dos retornos do capital aplicado na empresa. O custo de manutenção do poder, que outrora mencionei, é um exemplo disso: os gastos com a mão de obra necessária para compor o princípio de controle na maquinaria de poder disciplinar, por exemplo, reflete um gasto que poderia ser investido em atividades produtivas que produziriam uma remuneração para os proprietários ou ser distribuído para que eles fizessem seus investimentos pessoais, os quais cumpririam o papel de remuneração. Ao invés de ser investido em pagamentos de retornos aos acionistas ou em atividades e operações que produziriam outros retornos, esse montante, que em termos de custo implicava em redução/utilização do lucro, era reinvestido em mão de obra para cumprir funções do poder.

Digo reinvestimento do lucro porque cada gasto desses reduzia o lucro da empresa, portanto, simbolicamente significava um investimento de lucro em algum lugar que não o lucro. Isso significa que planos de saúde, pescarias, custeios pessoais, festas, adiantamentos a fornecedores, participações em eventos nacionais custeados pela empresa, algumas formas de patrocínio, produção de “beleza física”, produto de qualidade, pagamento de impostos dentre inúmeras outras, se tratavam de reinvestimentos utilitários do lucro. As retiradas de dinheiro de alguns membros da família Percy sem que os demais proprietários soubessem também era uma forma de reinvestimento do lucro.

O reinvestimento utilitário do lucro mais significativo talvez tivesse sido a distribuição de participação nos lucros e resultados da empresa (PLR), efetuada anualmente aos diretores e sem que os proprietários soubessem da PLR. Essa seria a maneira mais explícita de reinvestimento utilitário do lucro: lucro que deveria ser distribuído aos proprietários era distribuído aos membros da diretoria executiva.

Essas distribuições eram formalizadas por meio da emissão de notas fiscais por prestadores de serviços. Isso significa que elas entravam como custo ou despesa, e então eram formalizadas pela contabilidade. As contas chamadas “serviços prestados por terceiros” na DRE são prova disso.

Análises nos demonstrativos de resultados da empresa já haviam me apontado esse acontecimento; porém, na ocasião ele ainda se tratava estritamente de um “acontecimento de bastidores”. Esse tema só foi verbalmente explicitado depois que um *e-mail* foi utilizado como dispositivo para investidas estratégicas contra as relações de poder construídas por Keefer – portanto, tratava-se de um embate de poder. As enunciações do próprio CEO demonstram isso.

(44) **Ele [Noah] usou esse *e-mail* pra barganhar comigo.** Ele veio me mostrar o *e-mail* pra dizer “olha só, sou seu amigo. **Tem gente te traindo aqui dentro.** Olha o que o pessoal daqui de dentro fez. Mas eu estou te mostrando isso porque sou seu amigo”, e aí me mostrou o *e-mail*. **Ele fez isso pra me seduzir. Tipo assim, ele é meu amigo, é**

fiel a mim, então eu tenho que ser amigo e ser fiel a ele. Ele me ajuda aí eu ajudo ele. Ele tentou fazer **uma troca comigo**, como se tivesse me salvando de uma traição, então eu teria que salvar ele de alguma coisa também, provavelmente da situação financeira dele, né? Olha onde eu estou, eu não sou administrador, agora eu sou psicólogo de família. (Fragmento de enunciação reproduzida em diário de campo. Meus grifos)

Em outra ocasião o CEO afirmou que:

(45) É complicado uma coisa dessas. O problema não é nem o que foi divulgado não, o problema é a insegurança que isso causa. Saber que pode existir alguém aqui dentro com essa capacidade é *foda, putaquepariu*, ainda mais com o tempo de casa que todo mundo aqui tem. Eu tenho certeza de que os diretores não têm nada a ver com isso. Além de eu confiar neles, eles são medrosos e jamais levantariam uma coisa dessas contra eles mesmos. Mas como eles são medrosos, eles ficam com medo de eu suspeitar de algum deles, e isso causa uma desestrutura grande aqui dentro. Eles ficam ansiosos e inseguros, isso é uma *merda*. Não rendem nada por causa disso [...] tá vendo, eu sou é psicólogo, pois tenho que ficar resolvendo trem emocional de tudo quanto é canto. [...] Se esse *e-mail* saiu daqui mesmo, tinham poucas pessoas que saberiam do que foi falado. E o *e-mail* insinua tomar meu lugar, assumir isso aqui. Então reduz pra praticamente uma pessoa só. *Bicho*, não dá pra acreditar que essa pessoa pense que ela tem condição de me derrubar. Ele é completamente louco. (Fragmentos de enunciações reproduzidas em diário de campo)

O principal suspeito era o tesoureiro, mas Keefer algumas vezes insinuava que o próprio Noah pudesse ter sido o autor do *e-mail*.

Keefer me permitiu ler o *e-mail*. A conta do *e-mail* estava em nome de “João da Silva”, e no seu corpo estava relatado o comportamento padrão dos diretores de no final de cada ano fazerem retiradas de dinheiro para eles mesmos e acobertarem essas retiradas com emissão de nota fiscal. Não eram mencionadas quantias. Pelo o que entendi, o foco do *e-mail* era insinuar que o CEO estaria de alguma forma enganando ou traindo a propriedade ao esconder ações de retirada de dinheiro. Algumas enunciações existentes no *e-mail* eram rastros disso: “tomem cuidado, pois aqui dentro não podem confiar em ninguém”, “eles [os diretores] estão pensando neles mesmos”, e “cuidado com traição”. O *e-mail* era relativamente breve (não chegava a ter dez linhas escritas), e foi encerrado com a seguinte enunciação: “contem comigo, sou fiel a vocês, e aqui está a prova. Ass: o único que pode mudar a situação de agora e quem vocês podem confiar”.

O *e-mail* havia sido encaminhado com cópia para Noah Percy. Segundo Jack Keefer, a notícia desse *e-mail* havia se espalhado na empresa porque Noah o havia relatado.

As expressões **ele usou esse *e-mail* pra barganhar comigo e tem gente te traindo aqui dentro** fazem inferência linguística a embates de poder. O fragmento 044 fornece traços de investidas estratégicas de Noah em relação a Keefer que miravam construir relações de poder para obter algum efeito neste sujeito. Nessas investidas podem ser vistas significações de amizade, representações de fidelidade, sedução e perspectiva de troca de ajuda como dispositivos empreendidos por Noah.

Confesso que fiquei perplexo com a profundidade da modificação de realidade que a distribuição dessa PLR representava. Qual teria sido o percurso que teria permitido a resignificação do direito de propriedade? Que argumentos simbólicos permitiriam uma objetivação dessas?

Depois de horas de diálogos sobre este tema com Jack Keefer, pude notar no padrão discursivo desse sujeito dois elementos significativos para a objetivação de possibilidade desse reinvestimento utilitário do lucro: (1) a transmissão de discursos que romperiam com a necessidade maximização do capital aplicado na empresa (ou do valor da empresa), aí entrariam significações sobre a perda de referência de propriedade e a falta de destino para o lucro; e a (2) satisfação e produção de desejos. Durante suas enunciações, Jack Keefer sugeria a produção do reinvestimento como sendo sua responsabilidade.

Foucault (1988a; 2008a) discute que cada sociedade tem seu regime de verdade, sua política da verdade, e a verdade não existe fora do poder ou sem ele. O poder possui o estatuto de dizer o que funciona como verdadeiro, e tanto mais atua e prolonga sua existência quanto mais puder apontar verdades que são utilizadas para reforçar e conduzir realidades. Uma verdade é uma verdade dentro de determinado momento.

Um regime de verdade não é perpetuo, ele se modifica em função de cada rearranjo nas relações, e também em consequência de derrocadas, assunções e manutenções de poder. E na medida em que as verdades e seus regimes se deslocam em virtude das investidas do poder, e como consequência da aplicação de suas estratégias, indivíduos vão sendo aperfeiçoados dentro de intervalos de tempo (intervalos relativos aos deslocamentos das verdades) – cada instauração de verdade caracterizaria ou revelaria a positividade do poder.

O direito de propriedade, que Durkheim (1983) considera ser talvez o valor mais sagrado valor do capitalismo, para Foucault (2010) é um exemplo de uma verdade instaurada pela sociedade burguesa, sendo hoje uma das principais verdades que estrutura a maior parte das sociedades no mundo inteiro. Isso equivale a dizer que o campo de existência da realidade capitalista é estruturado, dentro de outras concepções, pela obediência ao direito de propriedade, fazendo desse direito uma proposição de verdade. Ao campo de exclusão estariam condicionados aqueles que não objetivassem suas realidades utilizando este sagrado valor como elemento fundador dela.

Devido ao estatuto de dizer o que funciona como verdade pelo poder, desde a raiz da maioria de nós mesmos esse é um contorno do nosso real, um real erguido nas relações com nosso passado e com nosso presente. Um real que se produz a cada instante, e de um a outro indivíduo o direito de propriedade se reproduz em cada diferente relação. Justamente por isso podemos dizer que vem de todos os lugares. Tente ferir um direito de propriedade que logo algum tipo de movimento social acontecerá. Essa é uma estratégia de poder complexa, que é sustentada por inúmeros rituais de verdade e por inúmeros artefatos de produção de identidade: temos de artigos em revistas populares a estudos científicos sobre crimes contra o direito de propriedade, passando pela produção cultural da sociedade (filmes, peças de teatros, mitos dentre infinitas outras possibilidades); temos o próprio conceito de crime ou delito, significados para atos que seguem em sentido contrário ao direito de propriedade; temos todo o processo de socialização, com seus jogos, lendas, mitos, histórias, dispositivos, poder, legitimações, institucionalizações etc. O campo da prática cotidiana vai sendo assim formulado: não se pode ferir o direito de propriedade sem uma punição; logo, deve-se obedecê-lo.

A versão do CEO revela que o reinvestimento só se tornou uma prática cotidiana depois que existiram elementos simbólicos suficientemente fortes que permitissem ressignificações da verdade de investimentos, no sentido de que reinvestimentos não agredissem o direito de propriedade. Daí a conveniência da inexistência de uma propriedade representada nas verdades de perda de referência e de falta de destinação do lucro – isto é, simbolicamente, se não tem propriedade, o lucro não tem dono.

Os relatos de Keefer permitem compreender que faltavam argumentos que justificassem uma objetivação para qualquer tipo de apropriação do lucro. Quer dizer que provavelmente não havia disponíveis conteúdos ou concepções, verdades ou saberes, domínios de objetos ou campos de existência que permitissem a construção de imaginários para reinvestimentos utilitários do lucro, como se os sistemas de regras sociais impugnassem a utilização do lucro para fins pessoais.

Pelas falas de Jack Keefer, injunções sobre sua identidade de CEO pareciam produzir rituais de verdade em que as formas de pensar e agir seriam direcionadas para a maximização do valor da propriedade em quaisquer circunstâncias. A forma midiática dos escândalos corporativos e os delineamentos científicos da governança corporativa foram citados por ele como exemplos de orientações da realidade que indicavam correlações possíveis entre o comportamento do CEO e do lucro (isto é, a maximização dos lucros como realidade composta).¹⁶³

Um reinvestimento utilitário do lucro, portanto, só seria possível diante da subversão dessas orientações de um poder por outro tipo de poder, o qual teria que ressignificar a maximização dos lucros, o que, para tal intento, seria necessária a produção de conteúdos simbólicos para justificação de realidades dentro de um intervalo de possibilidades. Somente assim se processaria novos intervalos de possibilidade para a existência que contemplassem o reinvestimento como algo que não fosse agressivo ao direito de propriedade. É daí que se poderia existir outras concepções de realidade em que a distribuição de participação nos resultados da empresa não possuiria o significado de “ato imoral”.¹⁶⁴

¹⁶³ Santos-Pinheiro *et. al.* (2013) arguem sobre o padrão discursivo da governança corporativa ser a busca de maximização dos retornos dos proprietários.

¹⁶⁴ Isso toca a perspectiva de bricolagem de Certeau (1998). Para este autor, a bricolagem não forma um mundo novo, mas reorganiza imagetivamente a ordem das coisas segundo utilidades próprias para fazê-las ganhar valores de referências. No caso dos diretores, por exemplo, em relação à distribuição de participação nos resultados da empresa sem o consentimento dos proprietários, prática que poderíamos julgar ser um golpe sobre o direito de propriedade. Os diretores não conseguiam estabelecer alguma assimilação entre esta distribuição com ferir (dolo) ao direito de propriedade. A perda de referência de propriedade, conforme sugere a expressão “**a empresa agora tem dono**”, por exemplo, produzia-lhes formas de compreensão e modos de pensar, logo modos de agir, no sentido da inexistência simbólica de uma propriedade com direitos sobre eles (o discurso sobre hierarquia do diretor de abastecimento também representa essa perspectiva). Coerente com a observação sobre identificação binária da existência da verdade, que opera concomitante a, e por meio de, campos de exclusão e campos de presença, a perda da referência de uma propriedade na empresa estabelecia os próprios diretores no campo presença da propriedade (rastros linguísticos disso é o discurso de que “**a empresa agora tem dono, antes era nossa**”) e posicionava os sujeitos proprietários nos campos de exclusão, configurando imagetivamente a inexistência desses sujeitos, a falta de contato com a propriedade servia de argumento simbólico aos diretores para objetivação da realidade de inexistência de propriedade, ou de eles mesmos “possuírem” a empresa. Se no âmbito do significado não existia sujeitos proprietários, então não havia a quem atribuir o direito da propriedade, portanto a prática de distribuição de participação nos resultados da empresa não configurava dolo ao direito de propriedade, ou, perante o significado de que eles mesmos eram os “donos”, imagetivamente estavam enquadrados no campo de presença propriedade, portanto os lucros deveriam ser destinados para eles mesmos. Essa capacidade de obtenção de práticas, que finalmente compõem um cotidiano e que são simbólica e imagetivamente justificadas durante seu direcionamento, é que me leva à perspectiva de que um sujeito possa produzir realidade.

Como nenhum regime de verdade é perpétuo, no sentido de que sua existência está condicionada pela constante produção de reforços e conduções de realidades, rearranjos nas relações sociais dentro da empresa resultaram em deslocamentos de poder, logo, de regimes de verdade e de regimes de saberes em função das intenções do outro poder que lá emergiu (o poder em que Keefer era o principal agente).

A produção dos discursos sobre a não necessidade de maximização do lucro por parte dos proprietários e a realização de desejos como dispositivos essenciais para operar rearranjos nas relações sociais teriam aperfeiçoado os sujeitos diretores de acordo com os deslocamentos das verdades, e assim foi permitida a distribuição de participação nos resultados da empresa sem que a propriedade tivesse conhecimento dessa prática, e sem que isso fosse por eles considerado como uma transgressão a um sagrado valor social.

Depois que o tema **distribuição de PLR dos diretores** deixou de ser velado na empresa, os diretores passaram a explicitar verbalmente a série de justificações que os permitiram objetivar essa realidade. As enunciações desses sujeitos compunham dois eixos temáticos que, com maior ou menor variação entre as individualidades, constituíam dois padrões discursivos: falta de perspectiva sobre a destinação do lucro e perda de referência de uma propriedade. Essas justificações tinham como efeito a perspectiva de que a “distribuição de PLR dos diretores” não se tratava de um ato que feria o direito de propriedade – ou seja, não era considerado roubo, crime ou qualquer coisa nesse sentido.

A falta de perspectiva sobre a destinação do lucro era consequente da concepção dos dirigentes da siderúrgica de que eram mais importantes os ganhos simbólicos com a posição, da Dunamis, de fornecedora de “importantes insumos da produção do aço” e de promotora de “responsabilidade social”, do que ganhos financeiros com os “irrisórios” lucros dela. Já a perda de referência de uma propriedade era um resultado da inexistência simbólica de uma propriedade, efetivada em função da ausência cotidiana de sujeitos que representassem a propriedade, que era corroborada pelo tamanho dos proprietários. As verbalizações dos diretores posicionavam a falta de perspectiva tanto como causa quanto como efeito da perda de referência. Eu diria que elas se refratavam, e que seus imbricamentos forneciam teor de verdade para as justificações.

Como estratégia discursiva para inferir um ponto de partida (imagético) para as significações sobre a falta de perspectiva sobre o destino do lucro e sobre a perda de referência de uma propriedade, os diretores tinham versões que pouco se destoavam umas das outras sobre uma suposta falta de preocupação com a maximização do valor da empresa pelos proprietários:¹⁶⁵

(46) O pessoal da [nome da siderúrgica] falava pra gente não preocupar com o custo, que nosso foco tinha que ser a qualidade do produto que eles precisavam. Eles falavam que se a empresa desse prejuízo não tinha problema não, eles colocavam o dinheiro que fosse necessário. O que importava era que a gente continuasse entregando do jeito que eles queriam. E era verdade mesmo, antes do Keefer fazer tudo o que fez eles mandavam dinheiro mesmo. A gente dependeu deles por um bom tempo. Eles facilitaram muito a nossa vida. Ajudaram a gente demais. Foi eles que deixaram a gente crescer, e a maior parte das [empresas verticalizadas] foram eles que arrumaram pra gente [...].

¹⁶⁵ Cabe destacar que essa preocupação era exclusiva dos diretores da siderúrgica, portanto não é possível transpor essa significação para os outros proprietários. Contudo, como eles eram majoritários, os membros da família Percy pouco podiam fazer a esse respeito.

Eles não queriam saber do lucro. Não estavam nem aí. (AUGUST WALKER. Fragmentos de enunciações reproduzidas em diário de campo)

Segundo os diretores, os dirigentes da siderúrgica não tinham preocupações com a maximização do capital investido na Dunamis. A remuneração da riqueza dos proprietários da siderúrgica acontecia através dos lucros da própria siderúrgica, sendo os lucros da Dunamis irrelevantes nesse sentido. Para os gestores da siderúrgica, era mais importante a matéria-prima “de qualidade e de difícil acesso” que era fornecida pela Dunamis do que o “irrisório” lucro dela proveniente.

Nesse mesmo direcionamento estava a produção de “responsabilidade social” – este era um discurso produzido a partir da empregabilidade de trabalhadores de baixa renda, tanto de comunidades rurais quanto de comunidades carentes. Mais do que o lucro, importava-lhes a legitimidade perante a lei e, principalmente, perante a sociedade. O tema responsabilidade social apresenta uma perspectiva da cidadania corporativa como uma relação de poder em que os diferentes agentes negociavam seus interesses particulares (BITTENCOURT; CARRIERI, 2005). Os resultados dessa negociação eram semelhantes à apropriação da consciência dos indivíduos operada por processos de mediação descritos por Xavier e Souza (2011).

Os discursos dos diretores indicam que os proprietários da empresa do segmento de aço teriam como comportamento padrão não exigir retornos sobre o capital aplicado na Dunamis. A falta de exigência de maximização dos lucros para os diretores implicava na perda de referência sobre a destinação do lucro.

(47) [Os proprietários] não estavam nem aí para o que fosse feito com ele [o lucro], desde que entregássemos os produtos do jeito que eles queriam. Ele [o lucro] ficava sem dono. Não tínhamos o que fazer com o lucro, não sabíamos para quem dar ele. (ALICE HUNT. Fragmento de enunciação reproduzida em diário de campo)

(48) Não havia alguém como referência de propriedade, não havia hierarquia; não havia a quem se reportar. Então, o que fazer com o lucro? Dar pra quem? Chegou num ponto que o lucro ficou sem sentido pra gente. Não tinha um destino pra ele. Ficar acumulando sem usufruir de nada, sem ninguém se beneficiar? Não fazia sentido. (JACK KEEFER. Fragmento de enunciação reproduzida em diário de campo)

Os diretores explicitavam verbalmente acreditarem que a forma que tinham de maximizar o valor da propriedade era entregando os produtos que o pessoal da siderúrgica precisava para o processo produtivo do aço – vejamos que não existem referências linguísticas ao lucro. Por se tratar de um “importante insumo da produção do aço”, no âmbito da significação dos diretores da Dunamis, eles estariam maximizando o valor dos proprietários caso se mantivessem na posição de “posição estratégica da empresa” [da Dunamis em relação à empresa produtora de aço]. Isso é um traço simbólico de significações sobre a importância da Dunamis para a siderúrgica. O termo **posição estratégica** infere noções de essencialidade nos significados de importância daquela para esta empresa.

Além disso, destinar o lucro para a qualidade do produto, tornando-o uma matéria-prima essencial, era um repasse simbólico do lucro à propriedade. Em termos de importância, simbolicamente a qualidade teria prioridade em relação a retornos financeiros. Uma maneira de maximização financeira nesse sentido era entregando um produto, utilizado como matéria-prima na produção do aço, que segundo eles agregava valor a ponto de a diferença financeira,

relativa a custos e preços, entre a matéria-prima oferecida pela Dunamis e a matéria-prima oferecida por outros fornecedores ser maior do o lucro da Dunamis.¹⁶⁶

A perda de referência da propriedade resultava na inexistência simbólica de uma propriedade – a expressão **antes a empresa era nossa, agora ela tem dono** revela os diretores como proprietários. Essa realização simbólica era devida à ausência cotidiana de sujeitos que representassem a propriedade; ausência essa que gerava dificuldade de realização imagética de uma propriedade – o tamanho da empresa proprietária corroborava com isso.

(49) Às vezes ficava pensando quem era o dono disso aqui. O cara nem nunca deve ter vindo no Brasil. Não sabia nem que a gente existia. E eu ainda trabalhava pra ele. É estranho isso. Como vou me dedicar a alguém que eu nem sabia se existia e quem nem sabe quem eu sou? Além do mais, como vou dar dinheiro pra um cara que eu nem conheço, e que não está nem ligando se eu mando ou não. Ele não deve nem saber se eu mando. [...] Eu não conseguia ver sentido nisso (ALICE HUNT. Fragmentos de enunciações reproduzidas em diário de campo)

Jack Keefer dizia que “a falta de um dono simboliza a inexistência de um dono”. Isso significa que o distanciamento físico entre o sujeito diretor e o sujeito proprietário implicava na dificuldade de associação objetiva de um sujeito qualquer com a figura de proprietário. Em outras palavras, essa dificuldade de associação provocava redução na produção de argumentos simbólicos para uma objetivação consistente de uma propriedade, o que implicava diretamente na realização da existência da propriedade. Logo, o distanciamento culminava na dificuldade de assimilação de referência de um proprietário.

Havia sinais de que a perda de referência de uma propriedade fosse socialmente reconhecida. Algumas das enunciações que eu escutava em diálogos com sujeitos habitantes da cidade onde a matriz da empresa estava instalada, e que não trabalhavam na empresa, são vestígios disso – como ilustração: **a Dunamis de Jack Keefer** ou **vou lá no Dr. August Walker comprar**. As verbalizações geralmente não continham demarcações linguísticas da família Percy ou de qualquer sujeito ligado àquela empresa do segmento de aço enquanto proprietários. A posse da empresa geralmente era linguisticamente associada aos diretores executivos da Dunamis.

As dificuldades de realizar imageticamente um proprietário, tal como para os diretores seria “normal” em “qualquer empresa”, é que resultavam na falta de associação da empresa com aqueles sujeitos que seriam seus donos. Isso é, seu efeito era a falta de percepção de referência a uma propriedade. Relações semânticas eram estabelecidas pelos diretores entre a falta de referência e a perda de sentido do destino lucro. Dois sentidos eram verificados nos discursos, ambos sustentados pelo pressuposto do direito de propriedade (em que o lucro deve ser distribuído aos proprietários): (a) por não ter uma referência de propriedade, não havia alguém para o qual destinar o lucro; e (b) por não haver alguém para destinar o lucro, reforçava-se a falta de referência de uma propriedade.

¹⁶⁶ As diferenças entre a receita e lucro provenientes dos produtos vendidos, produzidos com a matéria-prima da Dunamis, e a receita e lucro provenientes desses mesmos produtos só que produzidos com a matéria-prima de outras empresas, era maior do que o lucro proporcionado pela Dunamis.

Os efeitos da verdade de distribuição foram resultado também da espessura das práticas de satisfação de inúmeros desejos e de atendimentos de necessidades, não apenas os desejos por poder e por produzir, embora especialmente delas, mas dos mais diversos desejos.

Os relatos dos membros da diretoria executiva permitem deduzir que para que o poder pudesse encontrar os diretores, e daí consolidar sua capilaridade, a atuação sobre desejos encontravam dispositivos e toda a maquinaria do poder. Por exemplo: a personificação. Essa foi uma injunção de saberes e verdades interiorizados pelo sujeito que contemplavam, enquanto relações com o mundo, a satisfação de desejos por meio de, dentre outras, apropriação para si de significados atribuídos à empresa. Dentro do rol dessas apropriações estava uma relacionada à beleza física da empresa, cuja produção de significações circundava os investimentos nos aspectos físicos da empresa, buscando por delineamentos estéticos de beleza. Esse tipo de investimento – uma forma de reinvestimento utilitário do lucro – era justificado pelo argumento de agregação de valor intangível aos ativos da empresa, o que enfim servia de conteúdo para construções de imaginários de maximização dos retornos da propriedade – logo, não havia significação de ato imoral. A beleza estética passou a ser um conteúdo de referência da empresa, e isso gerava algum tipo de satisfação e prazer nos sujeitos. Essa satisfação estaria ligada também a benefícios simbólicos assimilados pelos sujeitos com os significados de “empresa modelo”.

Um denso movimento imaginário atravessava essas significações, significados e conteúdos simbólicos para produzir nos diretores, por exemplo, a realidade imagética de “poderoso”, o que significava pelo menos realização do desejo de ser “poderoso”. Inúmeras ambições eram atendidas com esses movimentos: exemplo disso seria, em função da legitimidade e da imagem da empresa no setor, a eleição de Keefer para o cargo de vice-presidência da associação nacional do setor de atuação da empresa. A consequência dessa posição, e também de suas habilidades em construir elementos para orientação de realidades, foi a possibilidade de ele delinear sistemas de regras que deveriam ser colocados em prática pelos constituintes daquele setor, modificando segundo suas intenções as relações sociais e processos econômicos, que acabavam sendo inscritos e, logo, naturalizados no interior das práticas e dos discursos sociais dos entes daquele setor. Isso fazia desse sujeito um agente dotado de capacidade de articular uma série de acontecimentos discursivos e práticos, uma série de transformações, mutações e processos.

Temos aí vestígio de que a verdade de satisfação via reinvestimento utilitário, suscitada, provocada e produzida pelos rituais de personificação e, por conseguinte, de atendimento de desejos e necessidades, já havia encontrado os diretores. Afinal, investimentos em imobilizado, em detrimento da maximização dos retornos dos acionistas, seria uma maneira de reinvestimento utilitário do lucro. O saber, portanto, apontava-lhes a possibilidade de existência de reinvestimentos, designando-os à perspectiva de que pudesse não ser interessante aquilo que parte da propriedade chamava de maximização (ou seja, essa maximização estaria sendo assimilada como não verdadeira). Desse modo, um momento histórico era construído.

Os relatos indicam que aplicando estratégias e táticas para testar os limites do reinvestimento utilitário dos lucros, ou seja, via verificação experimental¹⁶⁷ o CEO produziu deslocamentos: dos investimentos em poder, perfeição e legitimidade passou para o financiamento de regalias pessoais, tais como almoços, jantares, combustível, manutenção dos automóveis, participação em eventos de referência nacional, pescarias, churrascos, festas, dentre outros. Passou, portanto, a mirar o financiamento de interesses e ambições pessoais.

Isso mostra que o desempenho da verdade de reutilização do lucro para benefício próprio estava condicionado à introdução de conteúdos e elementos simbólicos que gerissem justificações para construções de imaginários em que não houvesse o significado de desrespeito ao direito de propriedade. Dessa maneira, disciplinava os diretores a não só aceitarem, mas a usufruírem dos reinvestimentos, desejando-os. Naturaliza-se o investimento, e habituava-se à sua existência cotidiana.

Os relatos evidenciam que quanto mais elementos Keefer disponibilizava nesse sentido, mais ele tinha a capacidade de utilizar o lucro em benefício próprio – devemos considerar também que ganhos financeiros extras em algum momento passou a ser desejado pelos diretores. Por meio de manipulação simbólica, pouco a pouco a tecnologia do poder delineada atravessou os bloqueios dos diretores em relação ao reinvestimento utilitário do lucro. Assim, pouco a pouco ela os separou da crença da verdade de que o reinvestimento pudesse ser “errado” ou “imoral”. Essa tecnologia focou a diminuição das distâncias da fé na verdade do reinvestimento, baixando a guarda dos diretores a tal ponto que a apropriação de dinheiro foi consentida como verdadeira e, mais do que isso, fosse significada como moral.

Esse processo de modificação de verdades tendo em mira dados objetivos ilustra a atuação do poder em busca de instaurar uma realidade. E a capacidade de instaurar essa realidade com a menor resistência possível, atuando nas crenças, na fé, nas verdades do sujeito demonstra a capacidade de positividade do poder.

Isso permite concluir que, se houve um reinvestimento utilitário do lucro que feriu o direito de propriedade, não foi porque um centro regulamentado produziu esse feito, mas porque correlações de forças que, desiguais, produziram esse estado, localizado e instável (FOUCAULT, 1978). Nenhuma regulamentação, regra, lei ou determinação impositiva, ainda que informal, levaria à subversão de tão sagrado elemento capitalista. Foi porque mecanismos de poder, que transmitiram determinados ordenamentos e transformaram outros ordenamentos, em dados momentos, em conjunturas específicas e por meio de um determinado número de transformações, tornaram dados contornos de realidade vantajosos e úteis, econômica e politicamente (FOUCAULT, 2008b).

Isso mostra que o reinvestimento utilitário do lucro é resultado de um denso, complexo e profundo movimento de objetivação da realidade que desvela um deslocamento da verdade capitalista de maximização de retorno sobre capital

¹⁶⁷ A verificação era um aparato importante da tecnologia do poder, que permitia a compreensão dos limites e apontava para as manobras necessárias para o desempenho da verdade. A experimentação desvela os limites, limites de cada um desses campos, limites das relações e, por conseguinte, limites das objetivações da realidade. A análise dos erros contribui para a perpetuação dos limites permitidos para validação lógica de dada realidade. E os argumentos mais simples para essa validação são a tradição e a autoridade, que incitam repetição simples e pura.

aplicado. Esse deslocamento é vestígio de mudanças de regimes de verdade, de práticas cotidianas, de dispersões, de existências etc. O fato de o eixo das significações dos diretores não estar direcionado para a maximização dos lucros da empresa compõe esse lastro.

5.6 O MITO “FAMÍLIA DUNAMIS”

Os mitos no final das contas podem de certa maneira guiar, revelar, antecipar e ordenar ações individuais e coletivas; seriam, pois, uma espécie de agência personificada em uma linguagem própria que une muitas pontas. Nesse sentido, o mito da “família Dunamis” representava a conexão/mediação entre os diretores, colocando-os sob uma agência etnopolítica (o pai CEO) e sobre os pleitos de territorialidades internas da empresa, baseadas em organizações políticas que definiam no final das contas relações de força. Pode-se afirmar, então, que o mito “família Dunamis”, enfim, era poder, no sentido de que se tratava de um dispositivo em relações de poder. Isso é passível de afirmação porque esse mito em particular mediava a “vida do trabalho” com a vida em si; ele implicava em identificação, pertencimento e identidade; transmitia compromissos, normas e símbolos a serem compartilhados; e impregnava uma necessidade cotidiana de “ficar com família”.

Enquanto poder político, a concepção de família tinha como função reinserir perpetuamente essa relação de força mediante a promulgação de uma paz sustentada por uma espécie de guerra punitiva, que reinseria os diretores na instituição. Ela fazia animar e sobressair os diretores nas tramas históricas, conferindo sentidos para suas relações com lugares, discursos e práticas. Enfim, era um significativo conjunto de forças que mantinha de pé a existência na empresa.

Podia ser visto todo um lastro simbólico contornando a concepção de família. Vale citar alguns: (1) existia um vídeo sobre a instituição, chamado de “apresentação institucional”, que fora produzido com o objetivo de servir de apresentação formal da empresa para visitantes. Nesse vídeo havia explícita alusão à “família Dunamis”: após exibidas as qualificações técnicas da empresa, cujo foco estava no enaltecimento dos processos de eficiência e dos aspectos físicos dela, uma tela preta tomava conta do visor do vídeo, e a seguir iniciava uma música de suspense, cujo sentido para mim era o de anunciar daí a poucos segundos um acontecimento impactante. Então, grandes letras azuis que traziam a inscrição “Família Dunamis” começavam um movimento vagaroso, vertical (de cima para abaixo). A partir disso eram exibidas imagens dos diretores interagindo uns com os outros. Nas imagens eles estavam sempre sorridentes, ora realizavam atividades coletivas, ora estavam aos pares em ações que simbolizavam cuidado e zelo uns com os outros – parecia até aqueles comerciais de produtos para família na televisão, em que aparece a família mais feliz e perfeita do mundo.

(2) Investiguei um acervo de fotografias da empresa, e nele pude observar a existência de duas festas anuais, cujos nomes eram “Arraiá da Família Dunamis” e “Natal da Família Dunamis”.

(3) No computador de três gerentes a proteção de tela era uma foto de cada um deles com Jack Keefer (me lembrava até aquelas fotos de família que são colocadas em escritórios, tal como Bruce tinha um porta-retratos com uma foto de uma de suas filhas). Um dos gerentes havia colocado uma legenda para identificar a pessoa (ele mesmo) ao lado de Jack Keefer. Na legenda identificadora havia o primeiro nome do gerente e o sobrenome Keefer¹⁶⁸ para simbolizar grau de parentesco e familiaridade entre as pessoas na foto.

(4) Havia uma ordem familiar. Jack Keefer era explicitado verbalmente como o “pai” na “família Dunamis”. Um discurso chamou minha atenção nesse sentido, nas palavras de Alice Hunt: “devemos tudo ao Keefer. Ele tornou isso possível. Hoje somos alguma coisa por causa dele. Somos uma família, e foi ele quem fez isso. Não seríamos nada sem ele.” Cada um dos diretores tinha uma versão semelhante a essa para perpassar o significado de Keefer ser o elemento central de existência daquela realidade, ou seja, Keefer era considerado o patriarca genitor daquele grupo social significado como família. Os diretores, por sua vez, se posicionavam como filhos dele, logo, como irmãos uns dos outros.

(5) Podia-se observar manifestações simbólicas e verbais de preocupação com o bem-estar e com possíveis sofrimentos uns dos outros – tal como filhos tendem a se preocupam com o pai, ou vice-versa. Vale citar uma manifestação verbal:

(50) Quem mais sofre com isso tudo é o Keefer. Fico com dó dele. Às vezes tenho vontade de pegar um pouco da dor dele pra mim. Antes ele mandava e desmandava em todo mundo, fazia o que bem entendia. Hoje tomaram tudo dele. Pegaram tudo que ele tinha. Ela tá desolado. Perdeu tudo. (AUGUST WALKER. Fragmento de enunciação reproduzida em diário de campo)

A perspectiva de serem uma família servia de “padrão de referência” para a realidade dos diretores; portanto, tratava-se de uma instância de orientação dos comportamentos de todos eles.

Os sentidos de família não pareciam ser cálculos de gestão de cultura, tal como pode ser observado o mito da grande família em Rodrigues (1997). O mito da família aproximava-se de significações de “empresa-comunidade” de Freitas (1999, p. 36), em que a identificação dos indivíduos segue menos competências profissionais do que traços comportamentais, atitudinais e relacionais. As influências sobre os indivíduos escapava à criação de espaços de lazer, recreação ou integração social, mas apresentava traços de o local de trabalho ser um lugar lúdico, poético, da convivência humana harmoniosa.

Um resultado de pesquisa descrito por Freitas (1999, p. 37) possui significações próximas às significações que observei sobre **família**:

A imagem da empresa passa a ser a do lugar onde o trabalho, a convivência, os laços fraternos se juntam de forma entusiasmada e prazerosa. Uma aventura gostosa a ser compartilhada por todos os seus colaboradores. Não existe espaço para os indiferentes. Os rituais existem para serem cumpridos e vividos com emoção. Tudo em nome da sociabilidade, pois não circular nesse meio é pedir para ser esquecido ou ainda ter a sua lealdade questionada ou ser considerado anti-social.

¹⁶⁸ Por exemplo: supondo que o gerente se chame Alexandre Santos, estava lá assinalado “Alexandre Keefer”.

As significações de família tratavam de uma desigualdade natural negada e servia de papel educativo dos sujeitos. Elas contribuía para resignificação do espaço do universo privado do sujeito: se antes família tenderia a ser exclusivo do espaço doméstico, as significações de família tendiam a deslocar esse espaço para o espaço profissional. Ao mesmo tempo em que reforçavam a laços entre os diretores, consolidavam confianças e estimulavam reciprocidades; as significações de família impunham entre os diretores e os gerentes (e entre estes e os supervisores, e assim sucessivamente) critérios de segregação e desigualdade.

Elas orientavam as práticas dos diretores para a cooperação e doação mútua. Os saberes-fazer dos diretores insinuavam necessidades de doação e cumplicidade que, na concepção dos deles, deveriam ser dedicados às suas famílias. A afiliação imagética implicava, no final das contas, em práticas cotidianas de preservação da harmonia das relações, tal como para eles seria necessário em qualquer família e, por conseguinte, no tratamento de uns aos outros como se fossem familiares consanguíneos.

As séries de acontecimentos relativas às posições dos membros da família modulavam alguns comportamentos e produziam parte do consenso necessário para integração e realização do grupo. Simbolicamente, essas posições assinalavam **lugares próprios**, isto é, demarcavam posições de orientação da realidade: **pai** ou **patriarca** (Keefer), de **filhos** (diretores) e de **netos** (simbolicamente filhos dos diretores: os gerentes). Essas posições estavam demarcadas, de acordo com as linhas de funções verticais e com os níveis horizontais de autoridade da hierarquia formal da empresa, a partir da distância delas em relação à posição de poder: **filhos** seriam os entes pertencentes à primeira geração, portanto eram os subordinados diretos à posição de poder do CEO; enquanto os **netos** consistiam na segunda geração de subordinação, que seria a geração subsequente à primeira geração. Diante do interdiscurso capitalista sobre família (FOUCAULT, 2009), os léxicos **filhos**, **netos** e **bisnetos**, ao sugerir a fixação de cada uma das posições em relação à própria posição de poder (pai, aquele que engloba), assinalam sistemas de dependência entre as posições de netos, filhos e pai, e classificavam as duas primeiras posições em relação à posição de poder (a posição de pai).

Cada posição era um domínio específico, que era atravessado por uma seriação de enunciados que visavam dados efeitos. Exemplificações de enunciados seriam: (a) aquele que englobava o coletivo plural sob sua figura era o **pai**, o que fazia Jack Keefer ser reconhecidamente o responsável pela estruturação da realidade da família. (b) Todos os membros da família Dunamis deveriam à família estar submetidos, e (c) ao seu bem deveriam abdicar suas subjetividades. (d) Se o pai a englobava a família, então a ele os sujeitos membros da família deveriam estar também submetidos, e (e) através de suas orientações que focavam o “bem da família” deveriam abdicar suas subjetividades.

Das seriações de enunciados eram decorrentes inúmeras operações efetivas e séries de acontecimentos. Índícios de operações efetivas seriam: (a) a posição **pai** conferida a Jack Keefer e **filho** designada aos diretores inferiam relações assimétricas e efeitos de supremacia, portanto evocavam possibilidades de obediência e de dominação. (b) Cada posição (por exemplo, filho/diretor) tinha em sua concepção a referência a uma posição (nesse caso, a de pai) de onde emanava a

verdade e também sua distância em relação a ela. (c) A posição de pai tinha o papel de dizer a verdade, e (d) de orientar a realidade dos filhos. (e) “Filhos”, “netos” e “bisnetos” só existiam porque foram gerados pela posição **pai**, portanto, atribuíam a essa posição suas próprias existências. (f) À posição genitora era dada pelos sujeitos a capacidade de orientar sobre os limites, as exigências, as “obrigações” e as necessidades relacionadas às posições que ocupavam. (g) No conjunto finito de enunciados que uma posição recebia como verdade para existir estava contido um subconjunto finito de enunciados que fixavam as posições dos sujeitos e seus respectivos domínios em relações de dependência com a posição genitora (o pai de todos, Jack Keefer).

Recordo de Foucault (2011, p. 133), quando ele descrevia o poder disciplinar: “métodos que permitem o controle minucioso das operações do corpo, que asseguram a sujeição constante de suas forças e lhes impõem uma relação de docilidade-utilidade”. Essas seriação e as posições são dispositivos que permitiam agir diretamente sobre os sujeitos, de maneira a guiar seus comportamentos para uma coerência com os objetos e objetivos dos agentes de poder. Enquanto poder disciplinar, tinha também caráter preventivo, por causa de seu funcionamento contínuo e de seus mecanismos automáticos. Porque seu exercício não era acrescentado de fora como rigidez ou peso, sua presença sutil aumentava seus próprios pontos de apoio.

Vale citar um efeito do funcionamento da significação de família. Jack Keefer explicitava-me verbalmente a busca por conter embates por poder entre os diretores. Ele acreditava que minimizando a possibilidade de embates por poder, ele minimizava também possibilidades de investidas contra aquilo que ele denominava de “seu poder”. Com isso, ele buscava diminuir as resistências de modo que elas não ameaçassem sua posição de poder.

Um dos fatores que impulsionavam os diretores ao comportamento de **não briga e não competição** era a verdade de relacionamento entre irmãos, era a crença de que irmãos não poderiam brigar e não poderiam competir entre si. A fé na família fazia-os ter um comportamento “familiar” dentro da empresa, o que incluía carinho, dedicação e cuidado que as relações consanguíneas exigem. De acordo com os relatos dos diretores, a superimposição do comportamento naturalizado de proibição de embate entre irmãos seria sentida por meio de pressão social, que resultava em sentimentos de culpa. Mas, nesse caso, não se tratava de uma pressão externa a eles, senão de imposições de sua própria subjetividade, consequentes de saberes que os fazia vislumbrar que brigas e competições entre irmãos eram proibidas, e sujeitos que agissem nesse sentido tendiam a receber significações de marginais.

Era uma perspectiva conceitual, ou teórica, construída em cada um dos diretores ao longo de sua socialização, mais especificamente, conforme verbalizado em inúmeros casos familiares por eles relatados, no período de infância e adolescência, em que esse discurso era utilizado por seus pais para conter desavenças entre os filhos.

Vou recorrer também a uma situação com Bruce.

No final de outubro de 2011 esse sujeito me revelou ter uma proposta de emprego, em que o salário seria quase o dobro do que ele ganhava ali, e que na outra empresa existia a possibilidade de se tornar diretor. Naquela ocasião

conversamos sobre as perspectivas da empresa, e concluímos que os sinais de falência eram nítidos e, por uma série de questões, não haveria perspectiva alguma de que iriam sair daquela situação. Na semana seguinte ele comunicou-me que recusara a proposta, justificando que:

(51) Eu não consigo abandonar a Dunamis, ela é minha família, não dá pra sair [silêncio]. Vai que ela precisa de mim [silêncio]. Como eu vou abandonar ela no momento em que ela mais precisa de mim? (BRUCE. Fragmento de enunciação reproduzida em diário de campo)

O discurso desse sujeito conota que mesmo diante da possibilidade de ficar desempregado, mesmo diante de ganhos financeiros, mesmo diante de melhores condições de trabalho, os sentidos de família para ele é que o motivaram a tomar a decisão de permanecer na empresa. Isso permite deduzir que significados e significações de “família Dunamis” eram significativos para a construção das práticas cotidianas dos diretores.

Posso afirmar que os comportamentos dos diretores eram de um modo geral orientados por significados e significações nesse sentido. Portanto, pode-se dizer que a “família Dunamis” era um dispositivo fundamental para a estruturação da realidade da empresa; ela era um dos principais pilares de fundamentação do cotidiano da empresa.

Isso ilustra a significação de família como um dos caminhos utilizados pelo poder para encontrar o nível dos indivíduos, atingir seus corpos, se inserir em seus gestos, suas atitudes, seus discursos, sua aprendizagem, sua vida cotidiana. Temos aí um dispositivo de expansão do poder, que se valeu das verdades que fabricou. Ao sugerir assunções para si daquilo que o poder dizia e orientava (quem eram pais e filhos, por exemplo), a assunção das verdades revela entrega ao poder.

A mecânica desse poder – seu exercício no corpo social – acontecia de acordo com sua capacidade de fazer os indivíduos desse corpo social utilizarem suas verdades, isto é, seus elementos, mecanismos e instâncias como argumentos simbólicos para justificar suas realidades. O poder encontrava os indivíduos quando os fazia assumi-lo como verdade para seu próprio bem, e sua capilaridade, tão logo sua extensão, era dependente das relações que estabelecia para que seus efeitos e suas verdades fossem cada vez mais sentidos como sendo as próprias ambições do corpo social. Por meio das posições, ele se reforçava e se reconduzia constantemente pela espessura das práticas que direcionava.

Temos nos sentidos de família Dunamis um nível de alta abstração que, por causa disso, consistia em um nível de profunda assimilação de modos de emprego das coisas e de possibilidades de ações. A significação de família era um dispositivo de aliança que cumpria uma espécie de função de regulação de estabilidade para a condição interna do corpo social. A família era o permutador da dominação, pois transportava as dimensões das intenções do poder para uma economia de prazer e sensações subjetivas, recorrentes a sentimentos dos sujeitos, que fazia proliferar, inovar, anexar o poder pelos diretores, potencializando seu controle e sua docilidade a favor das intenções do pai.

Vimos que a realidade existiu pela presença imediata de Jack Keefer. Não porque ele era o CEO, essa posição foi somente mais um dispositivo por ele utilizado. Poderia ter sido qualquer outro, mas Keefer foi capaz de se perpetuar no tempo. Pudemos ver traços disso, por exemplo, nos embates de poder que tiveram como efeitos a verticalização da produção e a diversificação do produto, nas práticas de circulação de veículos e nos territórios (realizados a partir de aplicações de forças sobre um espaço, tinha-se Jack Keefer como “dono” do território “maior”).

Assim como Foucault descreveu a dominação do operariado pela burguesia, me sinto confortável para dizer sobre a gestão da organização: a dominação por Keefer não foi uma abstração, e também não foi um dado prévio. Foi uma realidade de gestão, um **real social** por ele produzido, uma construção, a construção de poder que produzia e reproduzia dominação. Uma gestão que dependia do seu poder, o qual cuja manutenção, ou cuja construção, dependia da eficácia de suas táticas e sistemáticas que funcionavam no interior de suas grandes estratégias para obtenção de docilidade. Estratégias essas que se fixavam, reproduziam e multiplicavam por dentro, por meio das relações, nos processos de objetivação de realidade do sujeito. Relações essas de coparticipação e de coautoria, portanto, recíprocas.

A realidade **gestão** não foi uma construção por elementos prévios, e também não foi uma simples determinação do CEO (segundo seu estatuto ontológico filosófico que lhe fornece um *telos* de natural), ou mesmo construções *a priori* de campos de objetos e regimes de verdade. Cai em equívoco quem considerar que a realidade (entende-se gestão) fora imposta aos diretores. Isso seria negligenciar que cada delineamento, que cada orientação foi modificada e aceita por cada um dos diretores. Cada um dos contornos da realidade por algum motivo era por eles considerado conveniente àquele contorno de realidade definido pelo agente principal, e de alguma forma era até desejado – não nos esqueçamos de que poder e desejo se imbricam.

Busquei mostrar neste capítulo que as relações de forças eram apreendidas como uma configuração final de movimentos que venceram cada ocasião. Essas forças é que permitiam à história da empresa girar em torno de si mesma, trazendo-a de volta ao seu ponto inicial por meio de caminhos escolhidos em detrimento de outros.

Isso não significa que as forças foram estabelecidas do nada. Como não há exercício do poder sem uma certa economia de discursos de verdade, que funcionam nesse poder, a partir e através dele, na prática as forças foram movimentos de poderes que buscavam instaurar realidades para realizar de alguma forma seus agentes de poder. Muitas vezes essas realizações buscavam nada mais que maneiras de “ser feliz” a partir das verdades que objetivavam o mundo.

Sendo um formato resultante de vetores de forças, a gestão foi um conjunto de modos de ação singular; uma ação produtiva a designar a conduta dos indivíduos e dos grupos que estavam sob o comando formal da gestão.

Para estabilidade, rotinização, hábito e naturalização da conduta do sujeito, era necessário dominação. Quer dizer, era preciso produzir certo grau de positividade, afinal o poder não é muito além do que aquilo que fornece um sentido próprio de realidade. Por isso, e também para isso, devemos entender o poder naquele grupo de gestão naquela empresa como força motriz de uma dinâmica na relação entre coisas, processos e sujeitos, e produtor de diligência

intervalar dos gestos, razões, pensamentos, comportamentos, justificações, objetivações dos sujeitos, que serve de trilho para que essa dinâmica se mova.

A relativa estabilidade do poder é consequência da interiorização e da exteriorização “social” das invisíveis disposições e organizações difundidas por verdades e saberes. Nos movimentos de interiorização e exteriorização era que posições eram dispostas, sistemas de dependência eram formulados, dispersões eram localizadas, correlações, relações, séries de acontecimentos, operações efetivas eram estruturadas, domínios de validade, domínios de normatividade e domínios de atualidade eram construídos, desempenhos, condições de vida, condições de trabalho, domínios de objetos, domínios de pessoas, intervalos de possibilidades de ações e segmentos de racionalizações especificavam uma política de verdade na sociedade.

Isso mostra que cada segmento da realidade disponibilizado pelo poder só existiria porque o sujeito o assimilava significativamente como parte de sua realidade, objetivando-a nesse sentido. Eis o movimento de interiorização. Mostra também que cada segmento da realidade disponibilizado pelo poder só existia porque o sujeito o transmitia como parte significativa de sua realidade. Eis o movimento de exteriorização.

A relativa estabilidade do poder podia ser apreendida nos ajustamentos dos comportamentos dos sujeitos, produtos de efeitos, e nas conjunturas sociais (estruturas sociais objetivas), que promoviriam a duração de ajustes e efeitos. A capacidade de ajustamento de comportamentos pelas conjunturas é que seria responsável pela manutenção das práticas no tempo. Esse ajuste acontecia durante o compartilhamento social de práticas institucionalizadas, as quais, uma vez construídas por conjuntos de elementos legítimos que embasavam a realidade, em algum momento ao longo do desenvolvimento social acabavam se tornando pontos de referência para embasamento das objetivações dos sujeitos. A utilização de práticas institucionalizadas e legitimadas para essas objetivações é que garantiria seu *status* de verdade.

Daí compreender o cotidiano da empresa, sua realidade social, como o conjunto de objetivações legítimas; quer dizer, como constituído pelas objetivações que duram no tempo porque sua justificação teria na estrutura do poder¹⁶⁹ construído na gestão seu argumento simbólico. Nesse sentido, pelo menos no lugar observado, ao longo do tempo de observação e durante as ocasiões das observações, o cotidiano traduziria a disposição e a organização da realidade pelo poder. Essa disposição e organização condensavam em um conjunto significativo finitos números de conjunturas objetivas, socialmente reconhecidas – daí se afirmar que o significado **cotidiano** das coisas é atribuído pelo poder.

No contexto estudado, o poder seria aquilo que apontava o que seria indispensável enquanto composição daquela realidade cotidiana. Isso porque padrões, regras, símbolos, institucionalizações, legitimações etc., disponibilizadas pelo poder, serviam de argumentação simbólica para justificar as conjunturas sociais. Isso quer dizer que o poder apontava uma gama de possibilidades dentro das quais o sujeito se posicionava para selecionar **os** padrões, **as** regras, **os** símbolos,

¹⁶⁹ Por estrutura do poder entende-se: saberes, regimes de verdade, consensos de materialidade, campos de objetos, formas racionalizações, direcionamento diversos, formas de agir, formas de pensar, ordenações, definições de papéis, funções, modos de atuação, reinvestimentos utilitários, experiências disponíveis, verificações necessárias, problemas pertinentes, descrições, existências, afirmações, negações etc.

as institucionalizações, as legitimações sociais etc. que compunham sua realidade. Isso sugere que o poder incitava sujeitos a comporem determinadas práticas, relações e posicionamentos como práticas, relações e posicionamentos cotidianos.

As situações etnográficas ensinam, por fim, que a sujeição não era algo no sentido de completa anulação ou mesmo de opressão de uma classe ou de sujeitos, senão da autoafirmação de outra classe ou de sujeitos (ou mesmo, defesa, proteção, reforço, exaltação). É preciso compreender os limites da sujeição: a sujeição política não é custosa ao indivíduo, não lhe abate, não lhe toma o ânimo, ela não o oprime, não o angustia ou lhe faz sofrer por uma imposição pesada que rejeita sua subjetividade ou sua vontade consciente ou manifesta. Esses são efeitos do poder negativo. Quem está submetido a um campo de visibilidade retoma por sua conta as limitações do poder, fá-las funcionar espontaneamente sobre si mesmo, inscreve em si a relação de poder, torna-se o princípio de sua própria sujeição. Em consequência disso, o poder, por seu lado, pode se aliviar de seus fardos físicos e pesados e, então, tende ao incorpóreo: e quanto mais se aproxima desse limite, mais esses efeitos são constantes, profundos, adquiridos em caráter definitivo e continuamente recomeçados (então, mais nos aproximamos dos sentidos do léxico **positividade**), vitória perpétua que evita qualquer confronto físico e está sempre decidida por antecipação (FOUCAULT, 2011).

6 EFEITO FALÊNCIA

Esse capítulo conta a versão da diretoria sobre a falência da empresa. Tentei entrevistar a família de Noah para ver o significado da falência, mas não tive sucesso em tal empreendimento. Minha arguição está sustentada principalmente nas informações que Keefer me passava quando discutíamos sobre “poder”.¹⁷⁰

O poder é mesmo, em si, emprego e manifestação de uma relação de força [...] se deve analisá-lo antes e acima de tudo em termos de combate, de enfrentamento ou de guerra. O poder é guerra, é a guerra continuada por outros meios. A política é a guerra continuada por outros meios (FOUCAULT, 2002, p. 22).

É importante enxergar a relação fundamental cujas forças guinaram a realidade para a falência, fazendo desta uma ligação imprescindível e conseqüente de um campo de ação que, sob determinadas condições, a produziu enquanto uma série de efeitos e desdobramentos de ações.

Foi um momento bastante conturbado os últimos meses que antecederam a falência, o que significa que os dados em relação à ela são confusos e contraditórios. Por causa disso, terei ser mais descritivo do que analítico. Vou primeiro relatar os principais sujeitos envolvidos (Jack Keefer e Noah Percy) e o arcabouço de poder por eles desenvolvidos para situar os agentes de poder. Em seguida traço um percurso, destacando acontecimentos de forças que convergiram a realidade para o efeito falência.

Venho ao longo de toda a tese relatando a importância de Jack Keefer no contexto social observado, colocando-o, inclusive, sob o rótulo de principal agente de poder. As palavras de Alice Hunt que citei ao descrever a “família Dunamis” são bem sugestivas para referenciar a figura do CEO: “devemos tudo ao Keefer. Ele tornou isso possível. Hoje somos alguma coisa por causa dele. Somos uma família, e foi ele quem fez isso. Não seríamos nada sem ele.”

Vimos através de Keefer o funcionamento de um poder que tinha contornos disciplinares, apoiado especialmente na vigília, exame e punição. Vimos também contornos estritamente relacionais, em que o desejo dos sujeitos implicava em coautoria e coparticipação na sua própria sujeição.

Talvez o principal dispositivo desse funcionamento seja a própria empresa, pois era nela, por meio dela e através dela é que se fazia presente a estrutura disciplinar e que se transmitiam verdades e saberes. Era na empresa, por meio dela e através dela que o poder se fazia aceitar. Nela se conduzia o ato de fé na verdade.

(52) O homem é o uniforme que veste. Na rua me definem pelo meu trabalho. A Dunamis tinha um impacto grande, conseguia tudo, comprava tudo, não precisava de referência nem nada. Ela era a própria referência. Porque eu trabalho nela, eu era ela. Então eu era tudo, igual ela. Agora que a empresa está assim [em processo de falência], as pessoas nem te olham na rua, ninguém sequer te cumprimenta mais. O social acaba, todo mundo desaparece, todo mundo some. Seus amigos somem. O homem é o uniforme que veste. Eu tinha orgulho de sair com o uniforme, hoje tenho vergonha. [...] O homem sem trabalho não pode ser considerado como homem. (BRUCE. Fragmentos de entrevista)

As significações em torno da concepção de que **o homem é o uniforme que veste**, em que o sujeito é definido por seu papel social no trabalho; em que sua função no trabalho é o elemento central que define sua identidade, são

¹⁷⁰ Tivemos inúmeros diálogos sobre este tema. Segundo o próprio Keefer afirmou: “gosto de discutir poder com você”.

traços de efeitos docilidade e dominação do sujeito. A principal mira do poder em uma organização produtiva talvez deva contornar esse sentido, pois isso seria garantia de indivíduos eficientes e produtivos (tal como este reconhecidamente era). Notemos que o **uniforme**, que representa a empresa, é o elemento colocado pelo enunciador como força de todo o acontecimento que para ele é significativo – tal como **ser referência** e **ser tudo**. Nesse sentido, semanticamente uniforme é colocado em relação de causa e ação com sujeição.

Esse fragmento é representativo dos efeitos dos dispositivos de poder investidos por Keefer, em que o que eles produziam em termos de realidade não somente era aceito, como também era desejado. A docilidade que o poder gerava resultava em uma estranha entrega a Jack Keefer. A ele era consentida a capacidade de esquadrinhamento da realidade. Cada um subjetivamente tinha fé naquilo que Jack Keefer dizia ou fazia, cada um acreditava que a materialidade do mundo produzido pelo CEO era o melhor mundo possível.¹⁷¹

Isso revela o poder em sua face mais eficaz; o poder em sua positividade mais efervescente. Nesse estado, o poder fornece elementos que os sujeitos usam como argumentos simbólicos para justificar a objetivação da sua realidade. Isso quer dizer que o poder opera onde o sujeito menos o percebe: nas estruturas da sua própria realidade. E é eficaz não porque está no imaginário, mas porque o imaginário o faz estar onde não está.

Por sua invisibilidade e sedução, é o poder de efeitos mais fortes, tanto quanto imperceptíveis. Não vem de fora, não é uma limitação rígida ou um peso, é interno, está sutilmente nas funções e nos sujeitos que investe. Está no âmago do próprio sujeito, na sua base de constituição de mundo, no seu processo de construção subjetiva da sua realidade. Constituinte das crenças, do conhecimento, da fé do sujeito, é um poder que se expande e se movimenta nessas mesmas crenças, conhecimentos e fé. Eis, pois, sua capacidade de invisível e, conforme afirma Foucault (1979), por meio dela impõe aos que submete um princípio de visibilidade, um real, capta-os através de mecanismos de objetivação.

Politicamente, por sua distribuição, sua fraca exteriorização, sua relativa invisibilidade, é um poder que suscita pouca resistência, é um poder que faz com que seus efeitos sociais sejam levados ao seu máximo de intensidade e estendidos tão longe quanto possível, é um poder de poucos fracassos e de poucas lacunas, e é um poder que faz crescer a docilidade e a utilidade daqueles sobre os quais atua.

No fragmento acima existem traços da personificação da empresa conduzindo o sujeito à realização de ambições, conforme assinalado nas expressões **tive um grande impacto, conseguia tudo, comprava tudo** e **eu era a própria referência**. Isso reflete movimentos gerais do contorno relacional de poder. Essencialmente, esse contorno se baseava na realização dos sujeitos (no duplo sentido do termo). Jack Keefer conseguiu construir um estado de satisfação e

¹⁷¹ Ramos (1981) e Mannheim (1986) afirmam que isso se trata de submissão a uma conduta funcional e entorpecida, de funcionamento automático e natural que atenderia aos investimentos de poder.

realização geral na empresa.¹⁷² (a) Os proprietários majoritários estiveram relativamente satisfeitos por causa de sua empresa ser era “modelo de perfeição”, o que lhe proporcionava *status*, *glamour* e poder;¹⁷³

(b) Os diretores se realizaram de alguma forma com os argumentos simbólicos para a realização imagética de si mesmo como esses “poderosos”, “perfeitos” e “deuses”, usufruíam do *status* e *glamour* socialmente atribuído à “empresa”, circulantes na empresa. Sentiam-se satisfeitos com bons salários e recebimentos financeiros extras relativos à participação nos resultados da empresa.

(c) Os gerentes se realizavam de alguma forma com seus ganhos financeiros e com o prestígio social – o que lhes faziam “desfile” com o uniforme da empresa pela cidade afora. Com a personificação, obtinham simbolicamente honra e estima social. E também tinham a segurança do plano de saúde, “boas” condições de trabalho, médico, ginástica etc.

(d) Os funcionários do processo produtivo se mostravam relativamente realizados: tinham a segurança do plano de saúde e “boas” condições de trabalho, “almoçam até em restaurante com ar condicionado” (AUGUST WALKER), “têm ginástica, comida boa, nutricionista e até médico na empresa, e reclamam de que?” (ALICE HUNT).

(e) Os terceirizados, prestadores de serviços, se mostravam satisfeitos: recebiam rendas extras para emitirem notas fiscais acima do valor real, os contratos possuíam “boas” margens de lucro, tinham “boas” condições estruturais de trabalho, e recebiam assessoria administrativa dos diretores da Dunamis.

(f) Os fornecedores se mostravam relativamente satisfeitos: recebiam 50% do valor do pedido no ato do pedido e o restante no ato da entrega, o que, segundo informou alguns deles, lhes rendia “excelentes” fluxos de caixa. Recebiam ainda assistência administrativa dos diretores, o que os ajudava na gestão de suas empresas (Keefer cuidava da gestão de seus fornecedores, pois sabia que o funcionamento da Dunamis dependia do funcionamento dos seus fornecedores, já dizia o August Walker “é uma engrenagem”).

(g) Os clientes diziam estar realizados: além de a Dunamis, por causa de certificações ambientais, ser a única do setor autorizada a produzir um produto com alta demanda pelos clientes, ela entregava produtos que eram considerados de “altíssima qualidade” (simbolizado pela garantia de 30 anos), e também oferecia condições vantajosas de pagamento (rastros disso era a composição do capital de giro, constituído para sustentar as estratégias de poder referentes a pagamento antecipado de fornecedor e extensos prazos de recebimento dos clientes).

¹⁷² A realização é um estado subjetivo e relativo. Fiz entrevistas com diversos sujeitos desses grupos para compreender suas significações sobre realização e satisfação. Os relatos estão embasados nas verbalizações dos sujeitos sobre se sentirem satisfeitos e realizados.

¹⁷³ Parte dos proprietários também obtinham benefícios em virtude da consideração social de “modelo de perfeição” da Dunamis. Objetivamente, para ser “perfeita” era necessário, além de altos índices de eficácia do processo e de qualidade do produto, ter todas as qualificações ISO relativas ao âmbito de atuação e transparência em todas as questões tributárias. Deve-se incluir aí responsabilidade social e ambiental. Assim, além da referência de “perfeição”, os proprietários majoritários recebiam uma matéria-prima essencial para seu processo produtivo de alta qualidade. “Erámos um “xodó” para eles, nos tratavam com um enorme carinho” afirmaram a Lucia e o Jack Keefer ao falarem sobre os acionistas majoritários.

(h) O “governo”¹⁷⁴ esteve relativamente satisfeito: os impostos e as certificações estavam em dia. (i) A sociedade esteve relativamente satisfeita: recebiam “responsabilidade social”, a empresa cuidava de alguns parques públicos da cidade, a cidade ganhava mídia por causa da imagem da empresa.

(j) Segundo os dados apontam, os únicos insatisfeitos talvez seriam os acionistas minoritários, que estariam preocupados com a maximização do lucro. No entanto, a parcela de propriedade que detinham, a distância que mantinham da empresa e a suposta incapacidade de articulações de poder fariam deles um grupo com pouca relevância para o poder.

Todas essas ações tinham como consequência altos custos e despesas – aí uma das diversas explicações para os baixos retornos sobre o capital investido na empresa, e também a necessidade de uma “cultura de custos”. Mas, esses gastos contribuía para obter o efeito satisfação desses grupos, o que aumentava sua docilidade e significava positividade e redução de resistências para o poder. Isso, na opinião de Jack Keefer, justificaria seu custo.

Realizações se imbricam com desejos. Durante suas dissertações sobre o tema **poder**, Jack Keefer me afirmava: “uma das formas mais eficazes de ter poder é satisfazendo os desejos deles [dos diretores], ou pelo menos dando a entender que satisfez”. Em outra ocasião ele explicou que:

(53) Ofereço a eles [aos diretores] a possibilidade de fazer as coisas, de criar, de participar. Eles têm necessidade disso. Eles desejam isso. Então permito que eles façam, e tenho em troca o consenso deles, a gratidão. Eles ficam agradecidos, e por causa disso me obedecem sem me dar muito trabalho. (JACK KEEFER. Fragmento de enunciação reproduzida em diário de campo)

Para Keefer, a realização de desejos (realização tanto de desejos íntimos dos diretores¹⁷⁵ quanto de desejos construídos dentro daquele contexto) construía um sistema de dependências – que ele chamava de **gratidão** – que produzia nos diretores comportamentos de obediência. Isso era descrito por ele como sendo a produção de realidade a partir da produção de sentimentos favoráveis.

Essa produção de sentimentos favoráveis, que entendo como produção de um contorno relacional de poder, era constantemente referenciada por Keefer como sendo “relações passionais”. Ele utilizava esse termo para fazer inferência linguística à existência de sensações ou sentimentos cujo efeito seria a construção de determinada realidade, realidade esta que, segundo ele, implicaria no alcance de algum objetivo por alguém envolvido nessas relações.

As “relações passionais” poderiam existir em qualquer relação entre quaisquer indivíduos. Keefer discorria sobre suas “relações passionais” com os diretores, com os membros da família proprietária e com alguns funcionários da empresa. Suas descrições sugeriam que essas relações produziam favorecimentos e afiliações, contribuindo, assim, para a positividade do poder por causa de relações sociológicas estabelecidas entre sujeitos em grupo e individualmente. A base estaria na identificação de um sujeito com outro, o que despertaria sensações que no final das contas induziria

¹⁷⁴ Os diretores diziam “governo”, e com isso reificavam os órgãos públicos responsáveis pelo fisco, e que, por sua vez, eram representados e corporificados pelos sujeitos com algum tipo de vínculo empregatício com essa instituição abstrata.

indivíduos a seguirem determinações de outros indivíduos, isso por causa dessas sensações. Pode-se afirmar que através de sensações de amor e ódio Keefer conseguia modular comportamentos, adaptando, inserindo e circunscrevendo as práticas dos sujeitos em relações sociais a favor do alcance de algum efeito por ele pretendido – isso se tratava de identificações inconscientes estabelecidas nas relações entre os sujeitos. Daí ter na produção de sentimentos um dos dispositivos de poder para imprimir seus efeitos, para construir sua positividade, e, portanto, para conquistar docilidade. Através do que Keefer dizia ser “relações passionais”, ele conseguia transmitir efeitos de poder principalmente por causa do que era sentido pelos sujeitos. Sensações e sentimentos relativos a significações do que eles consideravam ser amor e ódio, pelo menos nesse caso, é que suscitavam os conjuntos de efeitos produzidos pelo poder.

Os relatos desse sujeito sobre esse tema eram demasiadamente abstratos, o que dificultava meu entendimento sobre o que ele queria caracterizar – como explicar sentimentos de amor e ódio? Faria e Meneghetti (2006) discutem relações de poder que adquiriram características de relacionamento próximas a sentimentos e sensações. Assim como esses autores, devo afirmar que as “relações passionais” não necessariamente foram construídas com base em alguma intenção. Elas teriam se transformado em dispositivo de poder em virtude de uma manobra de Jack Keefer, que teria acentuado e estabilizado as relações de forças existentes nas relações, nas quais sentimentos eram as forças principais de ação, para nelas fazer transitar signos e elementos afetivos e sensitivos que, de acordo com os relatos dos diretores, teriam os induzido e excitado a determinados comportamentos, finalmente transformados em práticas cotidianas, que atendiam a alguma mira ou objetivo do poder.

Os princípios de diferenciação e identificação construídos por meio dos significados de sentimentos nas relações resultavam, pois, numa modulação dos sujeitos a partir da busca, desses próprios sujeitos, por campos de coexistência, em que se agarravam em signos para estruturar materialidades (ou realidades). Isso se dava a partir de seu posicionamento em *status*, regras, transcrição, possibilidades etc. que no fundo ditavam um comportamento para o sujeito.

Por exemplo: significações de amor excitavam os diretores a aproximações imagéticas com o CEO. O campo de coexistência do sujeito diretor seria, então, algo próximo ao campo de existência do CEO. Para realizar imageticamente essa coexistência, os conteúdos simbólicos necessários eram absorvidos em ações simbólicas tais como assumir para si coisas do CEO (a ponto de se querer ser o próprio CEO) ou obedecer aos intervalos de condições que definiam os sujeitos pertencentes ao grupo do CEO. Essa assunção e obediência consistem na docilidade do sujeito, o que significava capacidade de produção de comportamentos.

As significações dos diretores mostram que, **por outro lado**, esse campo de coexistência era parametrizado por campos de exclusão, onde estava situado Noah Percy. No extremo oposto do **amado** Jack Keefer estava o **odiado** Noah

¹⁷⁵ Desejos inatos, que não foram construídos dentro daquele contexto social. Exemplo disso foi o desejo de ampliação do plano de saúde, por Alice Hunt, por causa das condições de saúde de sua filha.

Percy – as designações de assassino e de inimigo são evidências disso. Essa acepção despertava sentimentos neles cujas consequências seriam perseguições e descaracterização de sujeito pertencente àquele contexto social.

Nas falas do CEO pode-se apreender implicitamente subentendido a acepção de que por causa desses sentimentos Noah seria concebido como marginal, monstro, louco, anormal. As arguições de Keefer sugerem que por causa disso eram facilitadas intervenções sobre Noah, no sentido de que em função das significações de **inimigo** os sujeitos assimilavam e assumiam mais facilmente investidas estratégicas suas contra ações de Noah. Por causa do apoio da massa para lutar contra o inimigo, suas representações e sinais encontravam facilidades para circular, constituindo, assim, horizontes de certezas e verdades que no fundo ajustavam os contornos de realidade aos intuídos do poder.

A necessidade de não identificação com Noah era representada por posicionamentos em *status*, regras, transcrição, possibilidades etc. Por exemplo: não aceitar decisões de Noah, não acatar suas determinações, apoiar apenas o CEO, tratar Noah como inimigo, blindar suas investidas estratégicas, apoiar os contornos de poder que tinha Keefer como principal agente etc. A ênfase em cada ato simbólico desses classificava os sujeitos diretores em termos de *status* e possibilidades de proximidade com o CEO, indicando-lhes a possibilidade de existência e de identificação com o grupo hegemônico, até o ponto de serem reconhecidos como filhos ou “braço direito”, por exemplo. No campo de exclusão estava o inimigo, e a ele deveria ser dedicado o ódio. Qualquer um cujo comportamento e prática cotidiana se aproximasse dos intervalos de possibilidades consentidos ao inimigo era identificado como inimigo também, e então sofria retaliações do poder, a começar pela caracterização de uma das transgressões menos aceitas naquele contexto social: o embate por poder.

Isso me arremete a uma enunciação de Foucault:

Num caso, uma situação de exceção: contra um mal extraordinário, o poder se levanta; torna-se em toda parte presente e visível; inventa novas engrenagens; compartimenta, imobiliza, quadricula; constrói por algum tempo o que é ao mesmo tempo a contracidade e a sociedade perfeita; impõe um funcionamento ideal, mas que no fim das contas se reduz, como o mal que combate, ao dualismo simples vida-morte: o que se mexe traz morte, e se mata o que se mexe. (FOUCAULT, 2011, p. 194)

Esse fragmento resume a perspectiva geral na empresa, representada pelas significações de “antes”: uma sociedade perfeita, de funcionamento ideal, mas que no fim das contas se reduz ao dualismo simples vida-morte.

Embates entre membros da diretoria executiva e Noah Percy são provas do significado de inimigo dado a Noah. Enunciações dos diretores explicitavam verbalmente relações relativamente agressivas. Vou ilustrar essa concepção por meio de relatos e enunciações na íntegra.

Antes de encerrar as operações de produção do Setor A, existiam relatos sobre uma suposta proposta de Noah de, ainda no ano de 2010, demitir todos os funcionários desse setor e (re)contratá-los sem “assinar a carteira” (léxico utilizado pelo enunciador para inferir que a contratação seria feita sem registros formais ou vínculos empregatícios), e de vender os produtos produzidos nesse setor sem emitir nota fiscal deles. Os informantes disseram que isso foi motivo de

desentendimentos entre Jack Keefer e o representante da propriedade, pois o CEO não concordava com as decisões de Noah. Nas palavras do CEO:

(54) Isso pra mim foi um dos maiores absurdos de Noah. Operar na ilegalidade eu não aceito. Eu falei pra ele, se for assim então me manda embora porque é meu nome que vai sujar com isso. Isso eu não fazia. Eu falei pra ele, se quer acabar com custo fixo, então que terceirize o setor. Não vou sujar meu nome, é meu nome que está em jogo, é a minha imagem que ficará queimada se der algum problema e isso tornar público (Fragmento de enunciação reproduzida em diário de campo).

Outro evento nesse sentido parece ter ocorrido em relação a uma das “descapitalizações” de Noah que teria acontecido durante uma semana que o CEO estava de férias. O relato de Keefer após ter voltado das férias descreve-a:

(55) Pra você entender o comportamento dele [Noah]. Eu comecei a não deixar ele fazer retiradas de dinheiro. Eu ameacei contar pros irmãos dele, e eu não deixava dinheiro na conta. Ele passou a me respeitar. Mas agora que fiquei dez dias fora, quando voltei o Manuel [de Souza Teles] disse que o Noah tinha feito a maior retirada de todas. E que isso tinha comprometido o fluxo de caixa inteiro. [...] Hoje a gente tá mergulhado numa crise financeira por causa dessas descapitalizações do Noah. Isso arreventa a gente, e já não temos fluxo de caixa mais. [...] Se eles não reporem o dinheiro que ele tirou, a gente não vai aguentar. Vamos quebrar. [...] Ele só esperou eu sair pra fazer isso. Foi calculado, pois ele sabia que se eu tivesse aqui eu não ia deixar uma coisa dessas. É nisso que eu tô afundado hoje, e não posso sair. (Fragmentos de enunciações reproduzidas em diário de campo)

Embates dos diretores com Noah eram percebidos nas práticas de “vendas casadas”: Noah entrava em licitações com o CNPJ da Dunamis, que possuía imagem positiva no mercado (era considerada “modelo de perfeição”), e quando ganhavam as licitações, metade do contrato era executado pela Dunamis e a outra metade ficava sobre a responsabilidade de uma empresa particular de Noah. Segundo os relatos, algumas vezes eram eles quem fornecia toda a matéria-prima para a produção, mas metade da execução acontecia na outra empresa. August descreveu sobre esse tema:

(56) A gente entra na licitação e por causa do nosso nome a gente ganha. A gente sempre ganhava tudo que entrava, nunca perdemos. Esses dias agora aí, teve uma licitação pública. Antes de lançarem o edital eles ligaram pra gente e disseram que queriam a gente. Eu disse que a gente não tinha como entrar, pois os impostos não estavam em dia. Eles falaram que iam esperar sessenta dias pra gente regularizar, pois queriam a gente no negócio. Era assim, todo mundo queria a gente. Aí o Noah bota o nosso nome lá e ganha. Daí ele vai e divide metade com a empresa dele. Ela não tem condição de concorrer com nada, é suja no mercado. Ninguém negocia com ela. Nunca ia ganhar uma licitação. Agora que o pessoal está vendo o Noah aqui, e está vendo a gente junto com a empresa dele, está sujando a gente. Nosso nome não tem a mesma força mais. E o pior é que ele só faz porcarias lá na empresa dele, e é a gente que entrega essa porcarias, como se fosse nossa, né?! É nosso nome que está no contrato, então a porcarias é nossa. (Fragmento de enunciação reproduzida em diário de campo)

Para os diretores, a associação da imagem da empresa de Noah à imagem da Dunamis era “ruim” para eles. Isso lhes significava que de uma empresa “perfeita” passariam a ser uma empresa “que não presta”.

A opinião geral dos diretores sobre Noah pode ser representada em uma enunciação de Manuel de Oliveira:

(57) A gente não tem poder pra mais nada aqui hoje. O cara muda toda hora, de uma hora pra outra, então tudo que a gente faz ele muda. E muda até o que ele mesmo fala. O risco de trabalhar com ele é alto, ele não tem compromisso com nada. Eu não posso assinar nada, vou botar meu nome nas coisas dele? Eu não, elas são todas enroladas. Eu não confio nele, não gosto dele, então não vou colocar meu nome em mais nada. Se ele depender de mim pra pegar um produto no chão e colocar no lugar, ele tá perdido, pois ele não tem isso de mim se precisar. [...] Ele não tem caráter, então hoje aqui tá assim, a gente não pode fazer mais nada, pois nunca sabemos pra onde ele vai ou o que ele vai fazer. Não dá pra confiar nele. [...] Desse jeito não dá pra continuar aqui. (DIRETOR DE ABASTECIMENTO. Fragmento de entrevista)

A falta de confiança no representante da propriedade estava ligada a significados de **falta de caráter**, ou de comportamentos antiéticos:

(58) Olha a cabeça do cara [Noah Percy]. Só pra você ter uma ideia, ele prefere dar dinheiro pra um fiscal do que pagar uma multa. O dinheiro pode ser até maior do que a multa, mas ele acha bonito esse tipo de coisa. O Noah gosta de resolver as coisas no cambalacho. O negócio dele é trocar favor, é pagar, é comprar o cara. Oh, pra você ter uma ideia... a gente tinha uma dívida na receita estadual. Quer dizer, nossa assim, né? Não era nossa, já era coisa dos **trem** errado do Noah. Ele gosta é da coisa errada mesmo. Eu propus pra ele ir lá [na “receita estadual”] negociar. A gente tinha boa reputação lá. Eles iam negociar porque era a gente. Eles gostavam da gente. A gente conseguia tudo [silêncio]. O Noah disse que não. Ele disse que conhecia alguém lá, que num sei quem era primo de um amigo dele. Que esse amigo do primo ia conversar com alguém lá pra gente dar um dinheiro pra ele e que aí ficava tudo resolvido. [...] A gente não é assim não, sabe [silêncio]. Não dá pra ficar aqui não [silêncio]. Eu não consigo trabalhar dessa forma [silêncio]. Isso tá acabando com a minha saúde. É difícil aceitar essas coisas. A gente sempre foi muito certinho. A gente é assim. Me sinto mal de ver isso acontecer. Nossa reputação já era. E eu acabo me queimando com isso. Quero sair daqui. [...] Vou embora. (DIRETOR DE *MARKETING*. Fragmentos de entrevista)

(59) A gente estava com um inspetor da MRS aí. O cara ia fazer uma compra grande. Estava tudo pronto. Aí o Noah resolveu entrar no meio. Chamou o cara pra um jantar e levou um monte de garota de programa. Falou com o cara: “pode escolher”. O cara pegou e saiu da mesa. Ele era casado. Nunca mais voltou. O bom foi que perdemos a compra. Por isso a gente nunca fez isso, nunca levamos pra esse lado. Se a gente trabalhar direitinho, se a gente entregar coisa boa, a gente não precisa disso. Nosso produto, nosso serviço, nosso trabalho é nossa garantia. Não precisa desses trambiques não. A gente é a Dunamis (MANUEL DE OLIVEIRA. Fragmento de enunciação reproduzida em diário de campo)

Esse sujeito teria como padrão de comportamento a propagação de informações e promessas falsas ou imprecisas como estratégia para manipulação de comportamentos de outros sujeitos visando seu benefício próprio. Um relato do diretor de marketing ilustra isso. No mês de setembro de 2011 encontrei August Walker com sinais de irritação. Quando lhe perguntei sobre o que estava acontecendo, ele dizia estar “revoltado” com a “conversa fiada”¹⁷⁶ de Noah, afirmando repetida vezes que “ele não pode mentir desse jeito pra todo mundo”.

Ainda com tom de voz alterado, mãos trêmulas e face avermelhada, August explicou que os compradores da MRS haviam entrado em contato para cobrar os atrasos dos produtos contratados, que não haviam sido entregues. A entrega não havia sido feita porque até aquele dia não tinham matéria-prima para produzir o pedido, o qual demoraria no mínimo dez dias úteis para ser processado a partir da disponibilidade de matéria-prima.

Segundo ele, Noah disse aos compradores que haviam ocorridos problemas técnicos na empresa, e por causa disso a produção havia atrasado, que esses problemas já haviam sido resolvidos, e, portanto, lhes entregaria os produtos em até cinco dias úteis.

A irritação do diretor era consequente da informação inverossímil fornecida pelo representante da propriedade, já que não havia ocorrido problema técnico algum (os gerentes de produção confirmaram essa versão) e a matéria-prima não apenas não havia sido entregue ainda, como sequer havia previsão para a chegada dela (o diretor de abastecimento disse que sequer tinham comprado a matéria-prima para atender àquele pedido).

¹⁷⁶ Esse termo foi utilizado para significar a prestação de informações falsas e vazias por parte do representante legal dos proprietários da empresa.

Pude presenciar algo nesse sentido quando os “agiotas” começaram a visitar a empresa com maior frequência, logo após o discurso de que **a Dunamis está quebrando**.¹⁷⁷ Para supostamente conter possíveis ameaças e pressões, Noah, por meio de discurso verbalizado explicitamente, anunciou a venda de parte do imobilizado da empresa, e logo em seguida marcou uma reunião com dois sujeitos **agiotas** (supostamente aqueles cujas dívidas seriam as maiores entre eles). Tratei de galgar meu espaço na reunião, e então vi que ela consistiu no informe aos **agiotas** que “a venda já foi concretizada” e, a partir disso, na promessa de pagamento das respectivas dívidas “dentro no máximo de quinze dias” a partir da data daquela reunião.

Dois dias depois desse acontecimento, quando eu o discutia com Fischer, ele me disse ser amigo pessoal do suposto comprador do imobilizado, e que havia ligado para ele para sondar a veracidade da informação fornecida por Noah. Fischer se justificou dizendo que “eu não confio nele [em Noah Percy]. Ele mente muito, fantasia demais as coisas. Então liguei pro [comprador] pra saber se era verdade que ele tinha comprado mesmo”. Fischer me informou que o comprador havia lhe dito que não chegou a um acordo sobre a compra de ativos imobilizados da empresa por causa de impedimentos legais relacionados ao Noah, e, portanto, não haveria promessa alguma de compra – fato é que até março de 2012 nenhuma venda de imobilizado havia sido efetuada, e os agiotas continuaram a ficar nos arredores da empresa à espera de Noah.

Para os diretores, Noah era o marco imagético de encerramento da realidade “desejada” e de instauração da realidade **indesejada**. Essa marcação pode ser observada no discurso de que **antes a empresa era nossa, agora ela tem dono**; e assinala um dos meus primeiros estranhamentos etnográficos, o “clima de funeral”, como efeito da interrupção da realidade “perfeita”. Temos aí a demarcação de dois contextos, que só foram considerados como sendo dois contextos distintos porque houveram mudanças bruscas nas relações de poder. As relações se modificaram com a entrada de Noah. Suas miras pretendiam para si a posição de principal agente de poder. O resultado disso é a demarcação simbólica de duas realidades significadas como opostas, em que uma é considerada como a vida e a tinha o significado de morte.

O padrão discursivo, representado nas palavras de Manuel de Oliveira, de que “de repente aparece aqui um dono que não dá a menor importância pras coisas que a gente acha importante” é sugestivo sobre as implicações simbólicas das ações de Noah. As ações tratavam-se de irrupções simbólicas em elementos simbólicos que mantinham erguida a realidade produzida pelo poder, e, pois, significaram a interrupção de algo que mantinha uma realidade considerada “desejada”.

Enunciações sobre as “vantagens” de se trabalhar na empresa tanto compunham o discurso de perda – no sentido de perda das “vantagens” – como também ajudavam a assinalar o antes, já que as “vantagens” eram atribuídas ao tempo passado e não perpassavam os discursos dos sujeitos no tempo presente, ainda que elas algumas vezes **continuassem** existindo na ocasião presente.

¹⁷⁷ **Quebrado** foi uma caracterização utilizada para fazer menção ao processo de falência financeira da empresa de Noah.

Os elementos mais comuns que serviram de argumentos para caracterização das “vantagens” citados pelos funcionários de um modo geral foram: o plano de saúde familiar da Unimed integralmente custeado pela empresa; a cesta básica distribuída; as “boas condições de trabalho”; as festas anuais; e o que eles chamavam de “clima da empresa”. Havia algumas outras “vantagens” que variavam de acordo com as subjetividades, tais como: cargo ocupado; função desempenhada; localização da empresa; posição imagética da empresa no mercado, dentre outras que agora me escapam.

O que chamou minha atenção nesse sentido foi o significado do uniforme (tal como descrito no fragmento 052). Trabalhar na Dunamis significava, me valendo dos léxicos utilizados pelos sujeitos que convivi, “ter” “glamour”,¹⁷⁸ “*status*”, “satisfação” e “orgulho”, e um símbolo desses sentimentos era o uniforme que vestiam. Muitas vezes esses significados não estavam relacionados ao trabalho em si, mas a todo um cabedal de “vantagens” (trocas simbólicas e positividade do poder) que se obtinha ao trabalhar na empresa.

Os resultados dessas “vantagens” eram evidenciados pelos índices de rotatividade: com exceção de um setor específico, cujas atividades produtivas, segundo relatos dos diretores, exigiam formas de trabalho “sobre humanas” (em que a média de rotação de pessoal era de dez meses), a média de rotatividade dos trabalhadores envolvidos nos setores de produção era de oitenta meses. Gerentes e diretores estavam há pelo menos dez anos.

A principal “desvantagem” – pelo a mais reclamada – era em relação aos salários, considerados baixos. De fato, verifiquei que a média paga na empregabilidade em outros setores com atividades relativamente semelhantes às praticadas na empresa era cerca de trinta por cento maior do que a média de salários pagos na Dunamis. A gerente de gestão de pessoas afirmava que os “salários baixos” eram uma “política da empresa”, justificando essa prática em virtude das legislações trabalhistas. Ela explicou que essa política consistia em aumentar os salários por meio de benefícios que não geravam gastos tributários, tais como festas, almoços “especiais”, prêmios, cestas básicas, plano de saúde, atendimento médico exclusivo dentro da empresa, ginástica laboral, lanches, dentre outros.

A maioria dos funcionários dizia que os “benefícios” que eles recebiam (dentre eles estava “as condições de trabalho”) justificava o salário mais baixo. Essa maioria considerava que o montante de benefícios lhes motivava a não sair da empresa em busca de salários maiores, pois “lá fora” não encontrariam benefícios (era interessante como o discurso da gerente de gestão de pessoas era muito próximo à este).

No segundo semestre do ano de 2011 já não se percebia relatos sobre alguma vantagem de se trabalhar na empresa. Talvez porque algumas “vantagens” tivessem deixado de existir (o plano de saúde chegou a ser cortado por falta de pagamento, a cesta básica parou de ser doada, as condições de trabalho foram consideravelmente modificadas);

¹⁷⁸ “Existe todo um glamour de trabalhar aqui”, afirmou-me certa vez um operário da empresa.

talvez por causa da incerteza da empresa; talvez porque a imagem da empresa dava “vergonha”;¹⁷⁹ talvez porque o “clima” fosse ruim; talvez por tudo isso.¹⁸⁰

Esse deslocamento entre “vantagens” e “desvantagens” carrega significações de um “antes” e um “depois”; e também assinala a passagem de sujeitos “autônomos”, “livres” ou “poderosos” para sujeitos que vivenciavam “um daqueles contextos pós-trauma psíquico de quando se perde um ente querido, em que está todo mundo triste e deprimido” (REGISTRO DE MARÇO DE 2011) – tema este que chamei de **clima de funeral**. Um dos significados mais fortes que encontrei na empresa talvez fosse o de separação entre um “antes” e um “depois”. Essa separação era uma construção marcada não apenas pelo espaço ou temporalidade onde se realizavam as práticas, mas também estava circunscrita nas trajetórias de grupos, pessoas, histórias, tramas e conflitos.

A passagem do “antes” para o “depois” é demarcada pelo sentimento de perda. Tratava-se de **perda brusca**, tal como se pode ver nos sentidos de Manuel de Oliveira: “ontem estava tudo bem aqui, tudo certinho, hoje olha como está. Não dá pra acreditar”. A perda brusca não era significada como uma perda qualquer, seria mais densa e dolorosa do que uma perda, digamos, comum:

(60) Quando é por doença vai debilitando aos poucos, a gente já se prepara, e vai acostumando com a ideia. A perda brusca, como acontece nos acidentes, não. É um impacto. É um choque. Esse é o impacto que a gente teve. Nós estamos em choque, nesse choque aí. (AUGUST WALKER. Fragmento de enunciação reproduzida em diário de campo)

O léxico **estupro** simboliza a dimensão da densidade e da dor da perda. Ele denota o sentido de crime, e não de acidente. Essa era perspectiva socialmente compartilhada, tratando de um discurso assumido pelos diretores: observei Alice Hunt, Manuel de Oliveira, o supervisor dos vendedores e um gerente do abastecimento verbalizar a mesma oração: “a empresa foi assassinada”.

Esse me parecia ser um discurso de resistência contra Noah, a quem a autoria do crime era atribuída: “aquele cara [Noah] é um assassino”, disse Manuel de Oliveira em certa ocasião.

Ao longo de toda a etnografia fiz registros no diário de campo sobre sujeitos “desanimados”, “com falta de interesse”, “sem entusiasmo”, “sem manifestação de alegrias”, que “diziam não conseguir dormir”, sujeitos que “blasfemavam contra a própria sorte” e que “vagavam sobre queixas de esvaziamento de si próprio”. Algumas verbalizações explícitas eram coerentes com minhas interpretações: “perdi minha identidade” (tanto August Walker quanto Manuel de Oliveira disseram isso); “perdi tudo” (AUGUST WALKER); “não sou mais nada” (MANUEL DE SOUZA TELES); “eu acabei, não sou mais ninguém” (BRUCE); “a gente já era” (MANUEL DE OLIVEIRA); “estamos esfacelados” (ALICE HUNT), dentre outras nesse sentido. Simbolicamente, tal como a autoria do crime é rastro, à Noah era atribuída a responsabilidade pelo “depois”, que se tratava de uma realidade não quista pelos diretores.

¹⁷⁹ Todos os diretores no segundo semestre de 2011 afirmaram que tinham vergonha da situação da empresa de um modo geral. Portanto, ela não era mais signo de *glamour*, *status*, satisfação e orgulho.

Além do comportamento de Noah, talvez os formatos dos dispositivos por ele utilizados tenham contribuído para a formação dos significados que ele tinha para os diretores – esses significados eram compartilhados pelos funcionários de um modo geral.

(61) Keefer fazia seu poder valer de uma forma muito sutil, praticamente não era percebido. Já o Noah Percy, ao contrário, impunha e mandava, o que fazia com que os diretores cumprissem apenas as regras, e nada mais. (FISCHER. Fragmento de enunciação reproduzida em diário de campo)

Noah Percy fazia uso basicamente do direito de propriedade para obter comportamentos. Portanto, seus principais dispositivos eram a condição de possibilidade de determinar um campo de exclusão e o uso da autoridade (direito de mando). Eram dispositivos que não possuíam contornos relacionais, portanto se aproximavam do que se poderia chamar de “força física”. Consistia na obediência absoluta em função de uma espécie de terrorismo aplicado para aquisição de submissão no sentido de anulação.

Isso consiste em significações de um poder absoluto no sentido cartesiano do termo. Este é um poder negativo, de contornos tirânicos, em que os dispositivos de delineamento e manutenção de poder, uma vez relativos ao direito de mando, acabavam sendo significados como sendo uma repaginação dos suplícios.

Isso não significa que ele não tenha influenciado a realidade ou que não tenha gerido comportamentos. Ele tanto influenciou e tanto geriu que sucumbiu a realidade do “antes” e instaurou uma realidade de “depois” com comportamentos e práticas completamente distintos da realidade considerada “anterior” – esse léxico por si só já aponta a capacidade de Noah de modificação da realidade.

Se pudesse se tratava de uma realidade em que a resistência era explícita, constante e em graus que poderiam ser considerados acentuados, essa é outra discussão. Fato é que Noah assumiu uma capacidade de poder o suficiente para modificar a realidade e produzir práticas.

(62) Hoje eu sequer pego um produto fora do lugar e o recoloco, eu não tenho mais vontade sequer de comprar uma boa matéria-prima. Antes eu fazia por mim, mas pra esse aí [o Noah Percy] eu não faço nada. (MANUEL DE OLIVEIRA. Fragmento de enunciação reproduzida em diário de campo)

Tal como ilustra esse fragmento, o contorno absolutista da maquinaria de poder que passou a existir a partir de Noah Percy gerava resistência. A realidade de resistência era permeada por sentimentos de insegurança, angústia, instabilidade, medo, não conformidade com a realidade e contrariedade a Noah Percy.

A resistência, bem como a significação de absolutista ou tirânica, indicava baixo grau de positividade. Ele teria aplicado nos sujeitos daquele contexto saberes, regimes de verdade, consensos de materialidade, campos de objetos, formas de racionalizações, direcionamento diversos, formas de agir, formas de pensar, ordenações, definições de papéis, funções, modos de atuação, reinvestimentos utilitários, experiências disponíveis, verificações necessárias etc., destoantes dos já naturalizados. Mas não conseguiu adesão social. As modificações que ele produziu não inscreveram os sujeitos na

¹⁸⁰ A tensão, a ansiedade, a angústia e os sentidos de depressão que eu presenciava naquele contexto não se assemelhavam de forma alguma aos relatos sobre o clima que existia na empresa.

conjuntura que ele intentava, senão só desnivelaram as práticas sobre o que e como deveria ser a gestão da empresa. Os formatos das resistências são vestígios de que ele teria destorcido bruscamente as naturalizações existentes, e então forçou os sujeitos a uma nova realidade. Tal como assinalam os léxicos **perda** e **morte**, essa nova realidade era indesejada, agressiva; portanto, teria gerado forte resistência contra seu próprio construtor. Resistência de magnitude tal que talvez pudesse ter resultado na construção da falência (é plausível pensar que os diretores tenham feito uma escolha simbólica: entre a existência condicionada ao inimigo ou a **morte**, seria melhor esta a permanecerem na realidade instaurada por um poder ilegítimo).

Podemos tirar disso uma importante especulação sobre relações de poder. Os relatos sobre o “depois de Noah” sugerem que utilizar a tirania como contorno do poder seria uma estratégia utilizada por aquele que tentou assenhorar-se do poder, mas não conseguiu assumir condições de possibilidade de poder.¹⁸¹ Pelo menos no contexto social estudado, a “revolta do povo”, isto é, a resistência contra o poder não era por causa do suplício enquanto dispositivo de poder. As ações de Noah, baseadas na força física proveniente do direito de propriedade e sem qualquer traço de positividade, sugerem que a resistência era consequência menos da tirania enquanto dispositivo do poder do que dela enquanto o contorno geral do poder. Duas observações me levam a essa aceção: (a) o poder em que Keefer era o principal agente tinha contornos tirânicos como dispositivo de poder (as punições são traços disso), e isso foi um fator de constituição de positividade (logo: docilidade e dominação). Esse era um poder de contornos relacionais. (b) Já Noah instaurou um poder essencialmente de contornos tirânicos (isto é, como estrutura), em que a força física e o direito de propriedade eram seus principais dispositivos. E por falta de positividade, o efeito desse poder, ao contrário de construir realidades e consensos, foi a produção de resistência nos indivíduos.¹⁸²

Os dados revelam que a falência não foi algo meticulosamente calculado, como uma genial produção controlada em que se manipulavam determinados meios, ou causas, para obtenção dela enquanto um fim. Ela pode até ter sido desejada; investimentos estratégicos podem até terem sido empreendidos. Mas enquanto efeito das relações de forças existentes na empresa, ela aconteceu relativamente ao acaso. Não que tenha algo de “natural” nisso; mas não foi um resultado de aplicação de forças específicas que desde um longo ponto na história fez sua evolução nesse sentido.

Diante da venda da empresa como elemento significante da separação imagética de uma realidade “desejada” demarcada no passado e uma realidade, digamos, fúnebre, assinalada no presente, pedi aos diretores que relatassem os processos de venda da empresa, destacando as motivações da decisão de venda. Alguns enunciados fornecem indícios sobre esse processo:

¹⁸¹ Esse resultado também foi coerente com resultados encontrados em Santos-Pinheiro (2013).

¹⁸² Esse resultado de pesquisa é coerente com o resultado que tive em um projeto de pesquisa que visava investigar relações de poder em uma instituição de ensino por meio de etnografia – ver Santos-Pinheiro (2013).

(63) A [nome da siderúrgica] atravancava o negócio. Ela tornava tudo burocrático demais, devagar demais. Isso não era interessante pra gente porque a gente não podia crescer. Eles nos limitavam, não deixavam eu tomar direcionamentos que eu queria. Eu queria expandir, queria outros nichos que com eles não dava. [...] eles não queriam saber de desenvolver isso aqui. Queriam era manter o produto, o que significava a dor de cabeça tributária que a gente tinha. Só pensavam nisso. (JACK KEEFER. Fragmentos de enunciação reproduzida em diário de campo)

(64) O Noah nunca tinha influenciado nada aqui. Achávamos que íamos continuar tocando do nosso jeito depois que ele entrasse, pois ele nunca tinha travado nada. **Acabou que o tiro saiu pela culatra.** (AUGUST WALKER. Fragmento de enunciação reproduzida em diário de campo. Meus grifos)

(65) Acho que eles calcularam errado. O Noah ficava quieto, sempre deixou o Keefer fazer o que quis, então eles acreditaram que iam poder mais ainda depois que a [nome da siderúrgica] saísse. Mas ele [Noah Percy] botou as asinhas de fora, e aí perdemos a empresa. (ALICE HUNT. Fragmento de enunciação reproduzida em diário de campo)

Nos relatos, a falta de interesse nos lucros da Dunamis por parte dos diretores da siderúrgica era colocado em relação semântica com falta de interesse em desenvolver a empresa. A causa da falta de interesse no desenvolvimento seria o cumprimento do objetivo de entregar de um produto considerado de qualidade e tido como estratégico. Os diretores da Dunamis acreditavam que os diretores da siderúrgica, motivados pela manutenção do *status quo* da Dunamis que assistia aos seus interesses, não permitiam o desenvolvimento da empresa. Nas palavras de Jack Keefer:

(66) Eles achavam que é um risco desnecessário, que se a gente se desenvolver a gente não vai mais ter o produto de qualidade. Eles viviam me dizendo que em time que tá ganhando não se mexe. E aí travavam tudo que eu propunha, não deixavam eu fazer nada pra não mexer no que está bom pra eles (Fragmento de enunciação reproduzida em diário de campo).

Isso significa que, para os diretores da Dunamis, a subordinação aos diretores da siderúrgica implicava em um entrave para a consecução de uma série de miras e objetivos. A saída encontrada pelos diretores da Dunamis teria sido interromper a capacidade de determinação e orientação da realidade pelos diretores da siderúrgica a partir da venda da empresa, já que essa capacidade tinha na propriedade legal seu dispositivo.

(67) O Robert não queria comprar, disse que não tinha dinheiro. Ele não queria porque achava que a gente não dava lucro. Então propus pra ele que eu bancava a compra. Falei com ele que eu daria a empresa pra ele de presente, então ele aceitou. Aí eu fiz um empréstimo no banco em nome da empresa e uns acordos com a [nome da siderúrgica], e aí fechamos a venda da empresa pro Robert e pra família dele. (JACK KEEFER. Fragmento de enunciação reproduzida em diário de campo)

Conforme esse fragmento ilustra, os relatos sugeriam a existência de todo um empreendimento de forças para a venda da empresa, mirando a condição futura de plena liberdade de ação.

Como o produto era considerado importante (“estratégico”), perguntei a Jack Keefer porque o pessoal da siderúrgica autorizou a venda. Ele disse que na ocasião existia nos diretores da siderúrgica uma “política de enxugamento do negócio”, que consistia na especialização do negócio (um processo oposto ao de verticalização, isto é, concentração na produção do aço).

Fischer me forneceu uma versão diferente dessa; e Bruce pronunciou uma versão semelhante à desse prestador de serviços:

(68) Eles forçaram a venda. O negócio da [nome da siderúrgica] era a formalização da empresa. A auditoria nunca pegou nada. Eles andavam no trilho direitinho. Isso era o que mais interessava à [nome da siderúrgica]. Sabe como é, a gente tem a corresponsabilidade aqui, então temos que ficar atento a isso. Aí o Keefer começou a deixar rastro de trem errado. Começou a mostrar pra auditoria que o trem não era certinho do jeito que parecia ser. Aí eles perderam o interesse, né? Já não dava lucro, e ainda iam ficar com um trem todo atrapalhado desses. Desse jeito era melhor vender mesmo e ter menos dor de cabeça. (FISCHER. Fragmento de enunciação reproduzida em diário de campo)

A expressão **o tiro saiu pela culatra** no fragmento 064 demarca linguisticamente a prática de Noah destoante daquilo que os sujeitos observados esperavam como sendo seu padrão de comportamento. Mais especificamente, faz referências às ações de Noah que produziram o efeito de desvinculação simbólica do passado (“antes das influências de Noah”) com o presente (“depois das influências de Noah”).

Talvez um dos motivos pelos quais Robert não quisesse comprar a empresa, tal como exposto no fragmento 067, seja os significados dela para os membros da família Percy.

Se por um lado os diretores estiveram tão envolvidos com a empresa a ponto de não distinguirem vida pessoal da vida no trabalho, por outro lado os proprietários pareciam **não gostar da empresa**: “eles deram a Dunamis para o Noah porque eles não gostam dela”,¹⁸³ afirmou certa vez Manuel de Oliveira.

Dois símbolos se destacavam nesse sentido: formalização de Noah Percy como responsável legal pelas decisões corporativas da Dunamis; e a analogia com a **loira sem conteúdo**.

Algumas relações causais eram teorizadas pelos diretores como explicações hipotéticas para a ação de eleição de Noah Percy como responsável pela empresa – um “péssimo administrador” (MANUEL DE OLIVEIRA), vale ressaltar. Como consequência da crença dos diretores sobre os sentimentos dos proprietários em relação à empresa, relativos a **não gostar dela**, e embasados por seus saberes sobre o que deveria ser uma família (o que inclui o comportamento de seus membros), os diretores tinham como possibilidade de explicação para essa ação que se tratava de mais uma tentativa de Robert de salvar a situação financeira de seu filho, tal como já fizera outras quatro vezes.

Noah havia provado não saber administrar (o histórico de falência era a principal prova disso). Isso fazia os diretores acreditarem que seus familiares só lhe forneceriam a gestão de um negócio se não se importassem com esse negócio. Ou seja, para os diretores “por ter que ajudar seu filho,¹⁸⁴ Robert pegou o negócio que menos gostava, que menos era interessante pra ele e deu pro Noah tomar conta”, concluiu um informante.

Outra hipótese era a de que os membros da família estavam ocupados com suas empresas,¹⁸⁵ então deixaram a cargo de Noah a gestão da empresa porque o retorno que ela proporcionava não era interessante o suficiente para concentrar na sua gestão e com isso preterir esforços para resolução de suas empresas pessoais.

¹⁸³ Embora essas palavras tivessem sido pronunciadas por Manuel de Oliveira, os diretores tinham versões idênticas para explicar a decisão dos membros da família Percy de colocar Noah como representante legal da propriedade.

¹⁸⁴ Na significação dos diretores, pais **tinham** que ajudar seus filhos, e vice-versa. Esse era um padrão de comportamento considerado pelos diretores como verdade sobre comportamentos entre familiares.

¹⁸⁵ Segundo alguns informantes, as empresas da maior parte dos irmãos de Noah também passavam por complicações financeiras, com exceções das empresas de Robert e de seu filho mais velho.

Outra teorização considerava que, por causa dos conflitos entre os irmãos e dos problemas causados pelo representante da propriedade (Noah), essa ação teria sido uma investida estratégica dos irmãos de Noah mirando ficarem distantes dele, pois a localização geográfica da Dunamis o exigiria se distanciar da cidade onde morava para poder gerir a empresa.

Hipóteses não faltavam. Outra perspectiva era a de que, em troca da empresa, Noah teria que se comportar dentro dos intervalos de possibilidade determinados por seu pai. E uma minoria chegou a cogitar que Noah tivesse feito algumas manobras políticas e com isso assumira a gestão da Dunamis (essa possibilidade tinha a **falta de caráter** de Noah como embasamento – significação consequente de comportamentos antiéticos).

Seja qual for a explicação sobre a decisão de posicionar Noah Percy como responsável pela tomada de decisão corporativa da Dunamis, é importante frisar que, conforme alguns informantes contaram, a partir dessa decisão os irmãos desse sujeito se distanciaram da Dunamis – durante aquele ano eles nunca estiveram presentes na empresa.

Uma das principais manifestações da pouca importância atribuída pelos familiares à empresa seria a analogia da loira. Nas palavras de Noah Percy: “a Dunamis é uma loira bonita. Tem beleza, tem corpão, mas não tem conteúdo. De que adianta ser fisicamente perfeita se é vazia?”. Segundo os diretores, cada um dos membros da família Percy teria uma versão com sentidos semelhantes a este.

A preconceituosa analogia da empresa com a **loira bonita, mas sem conteúdo** demarca a assimilação da Dunamis com a personagem **loira**, já que a empresa era internacionalmente reconhecida por sua beleza física, e não proporcionava retornos convenientes em termos de maximização financeira dos investimentos, o que significava para os proprietários que a empresa não tinha **conteúdo**.¹⁸⁶

Essa analogia carrega implicitamente subentendida a perspectiva de que os proprietários prefeririam que a gestão se ocupasse mais da maximização dos lucros do que da produção de **beleza física** da empresa. A conjunção coordenativa adversativa **mas**, no segundo período dessa analogia, contribui para a construção desse sentido porque estabelece como consequência da relação de dependência semântica entre loira, estética e conteúdo a priorização do termo **conteúdo** em detrimento da **beleza física** (estética).

Os sentidos de nulidade, expressos nesse discurso,¹⁸⁷ sobre aquilo que o CEO considerava ser mais importante (a estética), permitem-nos afirmar que os proprietários acreditavam que as práticas de gestão de Jack Keefer preteriam as

¹⁸⁶ Implicitamente pressuposto estaria aí um interdiscurso da economia sobre maximização da riqueza da propriedade. Recordemo-nos de que os indicadores de retornos sobre o capital aplicado na empresa oscilavam entre 1% e 2%, e em alguns períodos ficavam abaixo de 1%. Tendo em vista a maximização de riqueza, que na opinião dos diretores seria o objetivo primeiro dos proprietários, devemos levar em conta a relação **risco x retorno**. Em função do risco era financeiramente viável vender a empresa pelo seu **valor de mercado** e aplicar esse valor na poupança do que deixá-lo investido na empresa. Manuel de Souza Teles chegou a verbalizar explicitamente que: “o lucro é baixo sim. Sabemos disso. Mas não é isso que importa. Não é isso que define nosso trabalho. Você tem que ver que crescemos mais de mil por cento em quinze anos. É isso que importa. Aumentamos o patrimônio deles, isso é retorno”.

¹⁸⁷ O léxico **vazio** e o termo **sem conteúdo** assinalam sentidos de nulidade.

verdades da propriedade para dar lugar a outros tipos de verdades, tais como legitimidade social, estética, valorização intangível, dentre incontáveis outras.¹⁸⁸

Essa analogia podia ser apreendida em pelo menos três sentidos. Ao deixar implícito subentendido que a maximização dos lucros é o que importa (e não a beleza física), a enunciação desse discurso acabou se tornando: uma (1) estratégia (verbal) dos proprietários para requisição do direito de propriedade; e, por isso, também uma forma de (2) denúncia de que a gestão preferiria o conteúdo (essência de algum ser) por questões estéticas (logo, de que o CEO não priorizava aquilo que deveria ser priorizado). Como consequência deste último sentido, essa analogia poderia ser considerada ainda um (3) investimento para inserção da concepção de aplicação da **maximização da propriedade** como critério de verdade para designação de uma gestão, isso por causa do contraponto estabelecido à verdade de enfoque na **beleza física** construída pelo CEO.

Por serem os responsáveis pelas decisões que focaram a construção estética da empresa, construção essa que para os proprietários, conforme nos permite deduzir a analogia, estaria de alguma forma correlacionada com os baixos retornos (talvez por causa dos custos relativos à produção e manutenção da **beleza física**), esse discurso dos proprietários era assimilado pelos diretores em pelo menos duas frentes: de um lado servia-lhes de prova simbólica de que os proprietários não gostavam da empresa; e de outro lado era absorvido como sendo aferições atentadas contra suas eficiências e competências enquanto gestor ou diretor. Neste último, as enunciações eram compreendidas não apenas como apontamentos para desqualificação, como também colocava em questão seus próprios caracteres. Portanto, consistia em agressão simbólica no âmbito da significação dos diretores.

(69) A gente não é isso que eles pensam, a gente não é fútil assim. Essa futilidade é de quem não tem conteúdo, e conteúdo a gente tem sim. Eles é que não têm. Olha aí o tanto que a gente cresceu, você quer mais conteúdo do que isso? Isso aqui era nada e olha o que é hoje... a gente levantou isso aqui do chão. Conteúdo é o que não falta. (ALICE HUNT. Fragmento de enunciação reproduzida em diário de campo)

A noção de futilidade envolvida nos significados sociais dessa analogia, relacionada à possibilidade de elencar a beleza estética como prioridade no lugar do conteúdo, demarca divergências de realidades possíveis em função da distinção de verdades para os diretores e para a propriedade. Isso pode ser observado pelas diferenças de concepções do que vinha a ser uma **empresa de conteúdo** (ou **não vazia**), diferenças essas que demarcam verdades destoantes umas das outras: se para um grupo o conceito de **conteúdo** para uma empresa estava estritamente delimitado pela disponibilização de numerário financeiro para uso imediato, para o outro grupo o conceito abordava o longo prazo para considerar incrementos de ativos imobilizados como possibilidade real. Em comum sobre esses conceitos temos que os dois grupos acreditavam que sua verdade específica sobre o **conteúdo** maximizava a propriedade da empresa.

¹⁸⁸ Essa é uma versão de conflitos de agência.

Além da suposta falta de conteúdo, os dados sugerem pelo menos outros dois temas relacionados com a falta de interesse dos proprietários pela empresa: a propriedade não teria qualquer interesse em uma realidade cujos contornos não lhes beneficiavam; e existia falta de confiança dos proprietários em relação aos membros da diretoria executiva.

A realidade do “antes” era para os proprietários uma realidade de baixos lucros, em que, de acordo com as demonstrações financeiras, retornos não eram maximizados e praticamente não recebiam dividendos – a analogia com a loira seria reflexo disso. Era uma realidade de negligência em relação a eles, pois seus apontamentos dificilmente eram escutados. Isso por causa do direito de propriedade e das decisões da parte majoritária dos acionistas. Isso os levou a historicamente perder o interesse em relação a essa realidade.

Os membros da família Percy legalmente não poderiam tomar decisões para mudar as decisões. Segundo alguns relatos de Keefer e de Noah, a família Percy só manteve a cota de participação na empresa porque o relacionamento com membros da siderúrgica trazia alguns benefícios que atendiam a outros interesses dos membros da família Percy,¹⁸⁹ portanto não seria interessante para eles se desfazerem da sociedade.

Isso significa que eles conviveram quase vinte anos com a perspectiva de que a Dunamis não era uma fonte de receita financeira, senão que ela servia de elo de ligação com sujeitos que trariam retornos financeiros viáveis. Ao longo de quase duas décadas, os membros da família Percy aprenderam que “a Dunamis não dá lucro” (NOAH PERCY), e, já que estavam preocupados com a maximização financeira de retornos na Dunamis,¹⁹⁰ aprenderam, pois, a não ter expectativas nesse sentido em relação à ela.

Além disso, e talvez principalmente por causa de elementos legais, durante esse tempo eles viram a diretoria executiva atender aos anseios dos executivos da siderúrgica e negligenciar suas exigências,¹⁹¹ e então aprenderam que não poderia ter expectativas de interesses na empresa, afinal, provavelmente, pelo menos de acordo com comportamento histórico, essas expectativas não seriam atendidas.

Isso significa que existia toda uma construção histórica que conduzia os membros da família Percy à falta de interesse (entende-se expectativa) na Dunamis.

Sinais explícitos da falta de confiança dos membros da família Percy na diretoria executiva podiam ser observados, por exemplo, nas consecuições pela propriedade de auditorias na gestão da Dunamis, na instalação de um sistema de controle informatizado (o qual cada um dos membros da família teria acesso à distância), na designação de um membro para acompanhar detidamente os acontecimentos que envolviam a gestão, e nas repetições de pedidos de relatórios avulsos sobre uma gama de temas específicos.

¹⁸⁹ Benefícios esses que não necessitavam dos lucros da Dunamis, e que geravam retornos financeiros que para eles seriam considerados interessantes.

¹⁹⁰ Jack Keefer afirmava isso.

¹⁹¹ Como os interesses eram conflitantes, assistir a um implicava em preterir o outro.

A recorrência histórica de ser preterido em virtude dos proprietários majoritários já seria argumento suficiente para a falta de confiança na gestão da Dunamis. Outros argumentos que contribuía para a existência dela seriam: o conhecimento dos membros da família Percy sobre os indicadores de rentabilidade da empresa; o conhecimento desses sujeitos sobre retiradas de dinheiro (a “distribuição de PLR para a diretoria”) sem a anuência da propriedade; e toda uma construção de desconfiança.

Conforme discorri quanto descrevi um pouco os membros da família Percy, a construção de desconfiança parecia ser algo que acontecia dentro das próprias relações familiares, e não apenas nas relações entre membros da família Percy e membros da diretoria executiva.

Diante dos traços de falta de confiança eu questionava por que diretores não foram demitidos. Além disso, Noah dizia que “eu tenho capacidade de gerir isso aqui melhor do que o Keefer”, então por que o CEO não foi demitido? Alguns informantes diziam que os membros da família Percy não teriam condições de gerir a Dunamis. Os informantes afirmavam ainda que os membros da família Percy de alguma forma acreditavam que provavelmente a única chance de o negócio não falir seria com a manutenção da gestão, que: embora não produzisse retornos que fossem considerados razoáveis ou satisfatórios, havia demonstrado competência técnica ao fazer a empresa crescer, se desenvolver e se tornar talvez a maior do setor. Além disso, talvez eles não tivessem condições de se dedicarem à gestão da Dunamis, portanto necessitavam de alguém que se ocupasse dela.

Explicações à parte, assim que a família Percy passou a ser majoritária da empresa, Noah começou a tomar uma série de decisões e a determinar uma série de ações para disponibilização de numerário financeiro para o tempo imediato. Ele denominava seus comportamentos gerenciais nesse sentido de “estratégias de liquidez de curto prazo”.

Pode-se dizer que aparentemente sem compreender a possibilidade de que os altos custos da empresa pudessem de alguma forma estar ligados menos às ações de verticalização da produção e diversificação do produto do que à realização de poder (o que inclui a manutenção e estruturação de seus dispositivos), e aparentemente sem levar em consideração possíveis consequências de suas ações no médio e longo prazo, em 2010 Noah deu sequência à série de ações para especializar o produto e concentrar a produção. As verbalizações desse sujeito apontavam como objetivos, respectivamente: diminuir os custos da empresa para aumentar as margens de lucro (consistia basicamente em transformar custos fixos em variáveis); e aumentar o volume de vendas no curtíssimo prazo.

Existiam muitas explicações para o foco no curto prazo e na liquidez imediata de Noah. Uma delas seria a necessidade de liquidar as dívidas com agiotas. A necessidade de pagamento das dívidas com os agiotas seria consequente das ameaças de morte. Contudo, os recursos financeiros de curto prazo adquiridos junto à empresa eram utilizados por Noah para investimentos que não eram estritamente em pagamentos de dívidas (a compra da casa de praia no condomínio de luxo seria evidência disso). Isso torna inverossímil o argumento de que Noah havia focado no curto prazo por causa de ameaças de morte.

A versão dos diretores, talvez a mais recorrente, seria a de que Noah fazia da Dunamis uma fonte de receita pessoal, retirando da empresa todo dinheiro que fosse possível seja para barganhar prazos com agiotas, para quitar parte da sua dívida, para investir em outros “negócios”, ou para financiar seu *status* social.

Já a visão de Noah Percy era de que:

(70) Aqui tinha muito dinheiro parado sem circular. O dinheiro rendia pouco, estava precisando fazer ele render mais O que acontecia aqui era perda de dinheiro. Era muito dinheiro parado, rendendo pouco. O custo fixo era alto, e nem tinha que existir. Tinha que ser é variável. Eu tinha que acabar com o custo da estrutura. (Fala reproduzida no diário de campo)

Os discursos de Noah me permitem afirmar que ele acreditava que a maior parte do dinheiro estaria “parado”: no setor de produção A, nas empresas verticalizadas, nos estoques e no que ele chamava de “estrutura”.

As demonstrações contábeis revelaram que de fato o setor A possuía custo fixo relativamente alto se comparado com os custos fixos de outros setores. Estoque (tanto de matéria-prima quanto de produto acabado, seja nas empresas verticalizadas seja na Dunamis) significavam: aplicação de recursos financeiros em produtos para vendas imediatas; e gastos com manutenção. O “custo da estrutura” para ele seria principalmente o custo de mão de obra e o custo de pagamento de impostos. Por causa disso, esse sujeito considerava baixa a remuneração do capital investido na empresa. Ele acreditava ainda que a remuneração seria otimizada de alguma forma – em termos financeiros – se montantes de dinheiro fossem retirados da Dunamis e aplicados em outras fontes de investimento que ele considerava ser mais rentáveis.

As ações de especialização do produto consistiram em focar a oferta de produtos em quatro produtos específicos. As atas das reuniões da diretoria, anotações nas agendas de August e explicações de alguns informantes sugerem que cerca de sessenta por cento do faturamento da empresa estaria concentrado nas vendas desses quatro produtos.¹⁹² Esses se tratavam de produtos com alto volume de compra, de compras não repetitivas e produzidos a partir de contratações. Os outros quarenta por cento das vendas eram provenientes de produtos cuja produção focava a composição de estoques. Suas vendas possuíam aquilo que eles chamavam de “alto giro”, e aconteciam através de um grande número de clientes com baixo volume de compra.

De acordo com as explicações de Noah, os contratos de venda desses quatro produtos possuíam prazos relativamente curtos (alguns deles tinham prazos de execução de até quatro meses), o que significava “grande” volume de entrada de recursos financeiros (falava-se em até dezenas de milhões de reais em um único contrato). Os diretores os denominavam de “contratos mais rentáveis” ou “grandes contratos”. Estes eram designados de aqueles que “atendiam uma meia dúzia de clientes grandes” (AUGUST WALKER).

¹⁹² Segundo o diretor financeiro, existia a tendência de o faturamento cair no curto prazo, pois trabalhariam com cerca de 60% do faturamento ao parar de vender produtos que compunham o restante das vendas, mas de acordo com suas informações, as vendas dos estoques não teriam permitido reduções de curto prazo significativas no faturamento. Enquanto as vendas de estoques completavam as vendas, Noah conseguiu mais contratos daqueles produtos de modo a superar os níveis médios das vendas.

Além da disponibilidade de recursos financeiros para uso imediato, a especialização dos produtos foi significativa à concentração da produção. As práticas de concentração da produção consistiram no encerramento de todas as atividades que não eram diretamente relacionadas à produção daqueles quatro produtos. Isso implicou: no encerramento das atividades produtivas do setor A;¹⁹³ na extinção das operações das empresas verticalizadas;¹⁹⁴ no esgotamento dos estoques de matéria-prima e de produtos acabados;¹⁹⁵ e, por conseguinte, na contratação de prestadores de serviços para terceirizar as atividades indiretas necessárias para a produção dos quatro produtos, e na contratação de fornecedores para suprir a entrega de matéria-prima proveniente das empresas verticalizadas.

Os efeitos da concentração foram uma diminuição do “dinheiro parado” via redução de custos, pois intervenções nas suas origens haviam sido feitas (ou seja: acabou com os custos do setor A, das empresas verticalizadas, dos estoques e de parte da “estrutura”¹⁹⁶), e a transformação de custos fixos em custos variáveis (decorrentes da terceirização das operações próprias).

As modificações estruturais da empresa tiveram um profundo impacto nas práticas cotidianas – isso prova o poder de Noah no sentido de capacidade de orientação de práticas e, por conseguinte, de modificação/produção da realidade.

Por exemplo, uma estratégia utilizada por Noah para reduzir o custo variável unitário dos produtos foi reduzir a qualidade da matéria-prima utilizada na produção deles, que segundo esse sujeito “é mais barata”. Isso feria a construção do “modelo de perfeição” e interferia nas práticas (ritualísticas) de produção do “produto de qualidade”. Isso impactava diretamente a “cultura de custos”. Juros e multas contratuais simbolizam que práticas relacionadas a conhecer a origem, o valor e o responsável de cada receita e o destino, o valor e o responsável de cada despesa, de verificar se elas estavam dentro dos limites e valores permitidos, e de modificar os comportamentos desviantes para obter um minucioso controle com os gastos diários de cada setor da empresa, foram substituídas por práticas de transformação de custo fixo em custo variável, práticas que, conforme juros, multas e matéria-prima supervalorizada mostram, tinham como consequências gastos extras considerados “desnecessários” pelos diretores.

Os rearranjos produtivos de mão de obra, de materiais, de *layouts*, de processos, de operações, de atividades, foram modificados em função das mudanças introduzidas por Noah. Eles impactaram, em vários sentidos, toda a divisão de tarefas e a especialização dos funcionários, logo, modificaram a organização da empresa. Os formatos de produção necessários para concentração da produção e especialização do produto implicaram em segmentações de funcionamento

¹⁹³ Dos quatro produtos citados, apenas um deles tinha seu processo produtivo no setor A (ele saía do setor A como “produto em processo” e era transformado em “produto acabado” no setor B) – o designarei de produto “X” –, sendo os demais processados exclusivamente no setor B.

¹⁹⁴ Para todos os produtos, a matéria-prima ou era proveniente de fornecedores ou era proveniente das áreas verticalizadas (se o preço dos fornecedores tivesse dentro do que eles consideravam “bom”, eles conservavam os estoques nas empresas verticalizadas e compravam dos fornecedores). A especialização dos produtos havia diminuído significativamente as demandas das empresas verticalizadas, não justificando, na opinião de Noah, a manutenção de suas atividades.

¹⁹⁵ Como consistia em produção por pedido, Noah determinou o esgotamento de todos os estoques.

da produção diferentes daquelas até então existentes – e não apenas da produção, como também, por conseguinte, de toda a empresa. Essas segmentações exigiram extinções e criações de cargos, o que acabou por distorcer a formalização da hierarquia de comando.

Tal como o fechamento do Setor A seria demonstração, o rearranjo produtivo modificou a estrutura formal de autoridade, e com isso todo o arcabouço de elementos estruturadores da integração das subdivisões do trabalho. Ou seja, os delineamentos verticais e horizontais da empresa foram interrompidos: gerências deixaram de existir, diretorias foram fundidas, divisões desapareceram. Além disso, as influências de Noah sobre as áreas da empresa – denominadas de “invasão de territórios” –, manifestas em desrespeito às segmentações horizontais e ordens diretas a diretores, gerentes e supervisores, desestruturaram os escalões de autoridade e cessaram os graus de centralização das decisões estabelecidas (concentrando nele as decisões). Perderam-se, pois, os parâmetros de graduação de responsabilidades, de definições de autoridade, de limites dos deveres formais, de possibilidades dos direitos formais, de relações entre os cargos, de funções de cada cargo etc.

Com isso, não mais era possível compreender quais seriam os cargos existentes, os postos de trabalhos, as linhas de autoridades, tampouco, por conseguinte, os desempenhos gerais esperados, os desempenhos reais. Não havia mais definições explícitas, muito menos formalização. Os territórios eram constantemente “invadidos”.

Interrompeu o poder disciplinar, pois modificou a hierarquia, as linhas de funções verticais. Interrompeu os mecanismos de controle – Bruce afirmou “aqui não controla mais nada, esquece isso. [...] Pois é, não tem mais nada pra fazer aqui”.

Com a modificação dos cargos, os manuais ficaram obsoletos, e por inumeráveis motivos não foram atualizados. Isso significa que cargos não foram definidos; não mais existiam regras como parâmetros de disciplina, isto é, como referências para obediência de regras, aplicação e dedicação no trabalho e respeito aos acordos estabelecidos; como a formalização dos sistemas de determinações do trabalho e os sistemas de punições havia sido interrompida, não era possível fazer cobranças sobre não conformidade com o estabelecido; acabaram os prêmios de produção, os sistemas de motivação, as “boas e favoráveis” condições de trabalho, os itens de “conforto”. Se era preciso “formalizar as tarefas de cada cargo, pois somente assim os funcionários podem exercer plenamente suas funções” (JACK KEEFER), simbolicamente então não era mais possível exercer plenamente as funções. Se o desempenho era “proporcional à condição de trabalho” (JACK KEEFER), logo não se podia esperar e tampouco cobrar altos níveis de desempenho dos funcionários.

Em suma, ao redor de existências geralmente estão consolidados saberes, regimes de verdade, consensos de materialidade, campos de objetos, formas de racionalizações, direcionamento diversos, formas de agir, formas de pensar,

¹⁹⁶ Principalmente mão de obra: houve redução de mais de dois terços do quadro de funcionários efetivos da empresa (isso ocasionou uma série de manifestações revoltosas, tais como greves e agressões simbólicas contra o representante responsável pelas decisões).

ordenações, definições de papéis, funções, modos de atuação, reinvestimentos utilitários, experiências disponíveis, verificações necessárias etc. As modificações de Noah implicaram em modificações em cada um desses elementos.

Como verticalização da produção e diversificação do produto eram os símbolos da realização imagética pelos diretores de realidade de independência; concentração da produção e especialização do produto modificou a realidade para uma perspectiva que simbolizava uma realidade de dependência contra a qual eles lutaram. As práticas cotidianas em torno da realidade do “antes” haviam rompido as barreiras do tempo (os mais de dez anos de realização anual do planejamento é prova disso) para localizar sua realidade nas instâncias da naturalização, e então adquirir significado de “social” e, a partir disso, carregar consigo o consenso.

Isso não significa que o consenso a produziu, mas que o consenso foi um resultado da realidade naturalizada sobre o planejamento. O consenso foi um efeito de investimentos estratégicos operados por Jack Keefer para obter “suas coisas”, especialmente ambições de controle e poder, e só realizava a realidade do “antes” porque transmitia e disseminava suas investidas estratégicas.

O resultado da realização dessa realidade foi um conjunto de produções: de campos de objetos (cargos de diretores, cargos de gerentes, áreas funcionais, estimativas de vendas, matéria-prima, produtos, plano de *marketing*, análise SWOT, planos gerais, planos funcionais e mais os finitos e indescritíveis outros objetos), de rituais de verdade (talvez o melhor exemplo disso seja a determinação do volume de vendas, resultado de estimativas históricas, ferramentas técnicas e de um sujeito de querer e poder), de identidade (são ilustrações disso: sujeitos de querer e poder, sujeitos autorizados a autorizar, sujeitos livres, sujeitos autônomos, sujeitos que tinham poder, sujeitos diretores, sujeito CEO, sujeito gerente etc.), de saberes (o foco deve ser fazer a empresa crescer, devemos fortalecer a marca, a empresa deve ser modelo e referência, é preciso estar sempre reinventando o negócio, e devemos sempre nos modernizar, são ilustrações de saberes introduzidos por Jack Keefer que foram interiorizados pelos diretores), de formas de racionalização (as racionalizações para justificar parte do cotidiano da empresa podem ser, grosso modo, resumidas na concepção de que: o futuro deve ser traçado segundo programas de ação, portanto, deve-se fazer o planejamento estratégico), de verificações necessárias (os argumentos técnicos que deveriam justificar as falhas no atendimento do estipulado são exemplos de verificações necessárias para apontamento de impossibilidade de consecução de um plano geral) etc. A realidade não tinha sua existência tolhida ou contida à força num dado formato ou expansão, senão, pela trilha aberta pelo consenso: percorria toda a empresa, ano após ano; se fazia existir em toda a parte (era onipresente); provocava efeitos vastos (era onipotente); se (re)produzia ocasião por ocasião; e se fixava dentro do sujeito, lá na sua objetivação subjetiva de mundo.

O que Noah fez foi modificar esses resultados. Isto é, interferir em: campos de objetos, rituais de verdade, identidades, saberes, formas de racionalização, verificações necessárias etc. Cada interferência de Noah representava: uma resistência ao poder de Keefer e investimento estratégico de Noah para transmissão e consolidação da sua

maquinaria de poder (que seria uma forma de contra-poder em relação à maquinaria que tinha Keefer como principal agente de poder).

Para termos uma noção da profundidade semiótica, para os diretores, da modificação de Noah, vou utilizar o sentido de **perda/falta** do planejamento estratégico. Um padrão discursivo representava a **perda**, ou a extinção dos processos do planejamento estratégico: “agora não tem mais planejamento”. Ao longo de toda a etnografia, e especialmente no primeiro semestre de 2011, eu vi a “falta” ou a “perda” do planejamento servir de justificativa para a falta de copos plásticos descartáveis até para a possibilidade de falência da empresa, passando pela falta de faxineira. Os diretores chegaram a verbalizar relações determinísticas entre a insatisfação dos funcionários com a extinção do planejamento estratégico, em que este era colocado como causa do outro. Qualquer fracasso, qualquer investida estratégica sem resultado, qualquer produção sem efeitos ou qualquer orientação sem seguidores era explicado pela ausência do planejamento.

As práticas cotidianas de planejamento eram demarcadas por enunciações tais como: “com o planejamento, éramos perfeitos. Ganhávamos tudo. Estávamos entre os três melhores do país” (AUGUST WALKER), “dava orgulho, estima e poder, satisfazia o ego” (ALICE HUNT), “o não cumprimento deles [dos planejamentos] é ruim demais, principalmente quando a culpa não é nossa” (MANUEL DE OLIVEIRA), “é importante demais. O planejamento é a base de tudo aqui, é a nossa base. Baseia tudo mesmo” (BRUCE, recorte do fragmento 027).

(71) **O planejamento era poder, pois eu mandava, eu me virava para alcançar o que me propus a fazer. Eu fazia o que eu queria; eu tinha autonomia; eu tinha poder. A empresa era nossa.** Não botavam um dedinho; cada um fazia o seu... (AUGUST WALKER. Fragmento de entrevista. Grifo meu)

(72) O Keefer fazia o planejamento e dava total liberdade para a gente trabalhar. Eu fazia o que eu queria, tinha autonomia. Eu apenas tinha que suprir aquilo que me era exigido, porque eu cumprindo todos os outros [diretores] podem cumprir também (MANUEL DE OLIVEIRA. Fragmento de entrevista)

Já que os relatos apontavam as estimativas de vendas como sendo um dos principais ícones do planejamento, podemos, sem perda de conteúdo simbólico, transpor os significados delas para as significações sobre o planejamento. Sobre elas tivemos as seguintes verbalizações explícitas: “eu tinha um parâmetro. Eu tinha as vendas. [...] A partir daí eu sabia o que fazer” (AUGUST WALKER, recortes do fragmento 028); “as vendas já me falam o quanto eu tenho que colocar aqui dentro. Não tem erro. Eu já sei o que a gente vai produzir, então eu já me organizo [...]” (MANUEL DE OLIVEIRA, recorte do fragmento 026), e “as vendas me dão uma ideia do que vai acontecer.” (MANUEL DE SOUZA TELES, recorte do fragmento 086)

O planejamento significava para os diretores capacidade, competência e, valendo-me do padrão discursivo deles, “ter poder”. Também implicava nas objetivações e construções de sentidos de perfeição e, novamente me valendo do padrão discursivo dos diretores, na autoconstrução de ser “poderoso”.

Diante desses significados não é difícil de imaginar as consequências da interrupção do planejamento. Tal como deduções me permitem afirmar, tal como verbalizações explícitas contam, tal como observações etnográficas sobre

manifestações comportamentais e verbais dos diretores denotam, a perda do planejamento significava a perda da própria base, isto é, a perda dos sentidos e dos parâmetros da realidade. A interrupção do planejamento implicou na perda de condições de saberes, de verdades e de elos simbólicos, resultou na perspectiva de ameaça à coesão grupal e até mesmo à existência subjetiva. A “perda”, portanto, era símbolo da desestruturação da realidade, signo do fim “de tudo”. Isso porque eles conotavam terem as orientações gerais deturpadas, agredidas, portanto, não sabiam mais o que fazer, não tinham mais uma noção sobre o que iria acontecer, não conseguiam compreender o que seriam suas ações, suas práticas ou seus desempenhos. Para eles, tinham sido encerradas suas autonomias, suas liberdades, seus poderes, o todo havia ruído, o perfeito sistema se rompido (“**o relógio parou**” disse Bruce), enfim, a realidade havia se perdido.

Aproveitando os significados existentes de interferência brusca sobre as modificações de Noah, os quais geravam manifestações de não concordância com as ações de Noah, Jack Keefer investiu poder por meio da transmissão de discursos que visavam produções imagéticas e simbólicas; discursos esses que objetivavam a manutenção de seu poder.

Três discursos se destacaram por sua aceitação social. (1) “Antes a empresa era nossa, agora ela tem dono”, que distinguia realidades e grupos a ela pertencentes.

Complementando esse discurso, (2) a “entrada de Noah na empresa” foi discursada como **marco histórico** da mudança de realidade, enquanto a venda da empresa seria o **fato histórico**. Noah passou a ser considerado pelos sujeitos daquele contexto social um ponto de interseção que definia uma brusca desconstrução na realidade e a imposição à força de outra realidade. A partir disso, Noah foi considerado o elemento de interrupção de uma realidade explicitada verbalmente como “desejada”, e também elemento de instauração de uma realidade que não seria suportável para eles.

Conjugado com o discurso anterior, esse discurso criava uma separação simbólica de realidade, que fazia os sujeitos habitarem o passado e não vivenciam o presente. Na prática, isso reproduzia resistências e fazia com que os sujeitos se tornassem improdutivos e ineficientes.

(3) Ainda mais imperioso do que a demarcação imagética foi o discurso da perda da “família Dunamis”: “a família está esfacelada. A família acabou” (ALICE HUNT); “éramos uma família aqui” (AUGUST WALKER); “costumávamos ser uma família” (JACK KEEFER); “a gente era igual família, o Noah acabou com a família” (MANUEL DE OLIVEIRA); “era família, né? Sempre fomos uma família aqui” (MANUEL DE SOUZA TELES). O tempo verbal passado das enunciações sugeria um acontecimento que teve seu encerramento no passado e que não havia verificações de sua existência no presente. As frases carregavam sentidos de saudosismo, e mantinha vivo o desejo de que a condição passada voltasse a ser presente: “a gente vive um presente desejando que o futuro seja igual ao passado, essa é a pior condição de existência que se pode ter” (JACK KEEFER), “trabalhar com a família não dá. Já que a empresa não é do meu jeito, quero sair” (AUGUST WALKER), “hoje o medo está em tudo quanto é canto. Há medo por todos os lados” (MANUEL DE OLIVEIRA). Dessa vez, verificava-se enunciações de resistência explicitadas verbalmente.

Para Manuel de Oliveira, a decisão de focar a produção nos quatro produtos, em termos de capacidade produtiva, não exigia o encerramento das atividades do Setor A e, pois, a contratação de um prestador de serviços (o Senhor M.) para fazer a elaboração necessária. “A produção era capaz de absorver os contratos, não era necessário escolher entre um produto ou outro”, afirmou esse diretor. Além disso, o Setor A, embora com baixa margem de contribuição, segundo o gerente dele “não era deficitário, não dava prejuízo. Pelo contrário, se soubesse trabalhar dava um bom dinheiro”.

A escolha pela concentração foi opção estratégica de Noah Percy. Eram duas as principais explicações para essa ação. Em uma, o sentido era o de que o encerramento das atividades do setor e a contratação de um prestador de serviços para realizar as operações necessárias tratar-se-iam de investimentos estratégicos de Noah para conseguir o controle das atividades daquele setor. Além de simbolizar o início da existência de seu controle sobre a empresa, e então sinalizar sua expansão por toda a empresa, para Noah, o Senhor M o ajudaria a ganhar força política na empresa.

Na outra explicação, a perspectiva que vigorava era a de que o Senhor M seria um agiota que emprestava dinheiro a Noah. Nesse sentido, a força política do agiota sobre Noah é que o teria levado à condição de produzir no Setor A.

Pude observar que esse sujeito se instalou na própria planta produtiva onde funcionava aquele setor de produção, empregando somente a mão de obra.¹⁹⁷ Diante da perspectiva dos diretores de que a decisão pelo encerramento das operações do Setor A teria sido equivocada, e de que Noah havia contratado um sujeito que supostamente seria fornecedor de dinheiro para ele, corriam rumores dentro da empresa de que essa decisão teria sido baseada na obtenção de empréstimos financeiros pessoais, de condições favoráveis para empréstimos em virtude de ter “cedido” o espaço da empresa ou mesmo uma exigência do Senhor M enquanto algum tipo de condição da dívida de Noah.

Fato era que o Senhor M virou um dispositivo de embate por poder. Noah o usava como dispositivo de investimento estratégico, enquanto Keefer empreendia resistências diretas contra ele como forma de reduzir simbolicamente o teor da força de aplicação do dispositivo utilizado por Noah.

Investimentos de poder de Keefer implicavam em um embate simbólico de forças, em que a tomada de decisão, que resultava em uma determinação objetiva sobre a realidade, e a prevalência dessa determinação, enquanto verificações empíricas, seriam os indicadores do vencedor.

A primeira determinação objetiva que observei foi a entrega de matéria-prima pelo Senhor M, que se tratava de um produto originário do Setor de produção A. A contestação dessa determinação – ou seja, o movimento de resistência de Keefer – aconteceu por meio dos desempenhos dos produtos entregues pelo Senhor M, que estavam abaixo dos padrões necessários. Juntamente com as denúncias da qualidade dos produtos, reclamavam dos atrasos do Senhor M.

¹⁹⁷ Pude ver o contrato de prestação de serviços. Ele era semelhante aos contratos dos demais terceirizados da empresa, portanto não se tratava de uma parceria. Formalmente pelo menos era “contratação de serviços”.

Logo após os movimentos de exposição dos problemas ocasionados pelos Senhor M, Noah Percy instaurou um movimento que simbolizava resistência em relação aos investimentos de poder por Keefer: como haviam sido finalizadas as atividades das empresas verticalizadas, Noah passou todo o fornecimento da matéria-prima que era proveniente dessas empresas para o Senhor M.

Isso provocou uma série de práticas de intensificação de investidas por Jack Keefer. Sobre justificativas de que taxas de eficiência de produção estariam sendo comprometidas por causa da matéria-prima fornecida pelo Senhor M., Keefer assinou um contrato de compra e venda com esse sujeito em que constava uma cláusula sobre a aceitação da matéria-prima entregue: o pessoal da Dunamis teria até cinco dias úteis para inspecionar o material entregue e então elaborar um laudo técnico sobre a qualidade do produto. Nesse laudo deveria constar a aceitação ou não do carregamento entregue na empresa. No caso da recusa, as entradas e saídas do material, assim como seus respectivos custos logísticos, seriam de responsabilidade do fornecedor, e nenhum ônus seria atribuído à Dunamis em virtude disso.

O primeiro lote de produtos entregue pelo Senhor M depois da assinatura desse contrato foi quase integralmente devolvido.

Paralelamente à esse embate, Jack Keefer movimentou os diretores no sentido de elaborar estratégias para a retirada de Noah da empresa. As tentativas de diluir a propriedade para que Noah perdesse o direito de propriedade seria exemplo disso. Tiveram também investidas estratégicas para cancelar a procuração que determinava Noah como representante legal; e ações para explicitar a **ingerência** de Noah de modo a fazer inferências sobre suas práticas de quebrar empresas.

Nessa época, um acontecimento simbólico forneceu legitimação para as ações de Noah, contribuindo, com isso, para aumentar sua força política. As demonstrações contábeis revelavam que as práticas de especialização do produto e de concentração da produção tiveram como efeito o aumento de custo variável unitário, a diminuição do custo fixo unitário, a diminuição do custo fixo total e a diminuição do custo total. Embora os indicadores de atividade apontassem capacidade produtiva ociosa, no final das contas, as ações de Noah resultaram em diminuição do custo unitário do produto. Além disso, os demonstrativos de resultado do exercício do primeiro semestre de 2011 demonstraram que as vendas líquidas haviam superado o nível de vendas do primeiro semestre de 2005 (o ano recorde de retornos financeiros da história da empresa), e os níveis de lucratividade, medidos pelos índices de rentabilidade, estavam acima da média histórica da empresa, superando até os níveis médios do setor – essas informações foram passadas pelos diretores da empresa, que não apresentaram dados para confirmá-las. Os dados financeiros indicavam que as ações de Noah tinham impactos positivos.

Os diretores contra-argumentavam dizendo que, embora os níveis de lucro tivessem aumentado, era comum todo o faturamento bruto recebido pela execução de um contrato desses “desaparecer” das contas bancárias da empresa. Para

eles, isso gerava problemas no fluxo de caixa a ponto de não permitir gestão financeira da empresa. E também reclamavam das práticas de gestão de Noah.

Como medida estratégica investida para combater esse cenário, foi constituído o discurso de **quanto pior, melhor**, observado principalmente em Jack Keefer. A qualificação **pior** fazia referência linguística àquilo que ele dizia ser o “cenário” da empresa, ou seja, a um conjunto de fatores, tais como lucratividade, *market share*, taxas de eficiência, legitimidade social, tipos de clientes, níveis de faturamento etc. No desenrolar das histórias, observei que esses fatores tiveram contribuição importante para a falência da empresa.

Alguns rumores na empresa descreviam as miras do CEO visadas pelas práticas desse discurso. Um deles corria no sentido de que ele acreditava que quanto pior fosse o contexto da empresa, pior seria a imagem dela, maior seria o risco e menores seriam os retornos. Aí estaria uma possibilidade de que algum membro da família Percy compreendesse as condições em que estavam operando (mais especificamente a possibilidade eminente de falência) e então fizesse algum aporte de capital de modo que a aplicação de montantes financeiros pudesse resolver pelo menos os problemas com os fornecedores de matéria-prima.

Outros rumores conotavam que construir um cenário “pior” seria uma expressão da resistência pelo simples ato de resistir a Noah. Vi uma enunciação do CEO nesse sentido:

(73) Eu falei ontem na reunião com os diretores, meu negocio é criar caso. Vou contestar e certificar tudo. Vou me garantir para não ter problemas na frente. Vou protocolar tudo, não vou assumir nada. Eu sugeri pra eles fazerem o mesmo. Eu falei para tomarem cuidados com os preços e com o que eles iam fazer. Se eles não concordassem com alguma coisa, falei para deixar isso bem claro. Para documentar se possível, e pra bater de frente mesmo. Porque se não depois vai sobrar para eles. (Fragmento de enunciação reproduzida em diário de campo)

Uma perspectiva ressonante nos indivíduos que compunham aquele grupo social era a de que tornar “pior” o cenário da empresa seria uma maneira de fazer o filho mais velho de Robert aplicar dinheiro na empresa para resolver os problemas financeiros. Segundo os informantes, com isso ele se tornaria majoritário, e então não permitiria que Noah tomasse as decisões.

Essa concepção era embasada na suposta necessidade do filho mais velho de Robert por um financiamento de centenas de milhares de reais no BNDES. Existiam rumores de que o financiamento não havia sido aprovado por causa de dívidas fiscais da Dunamis.¹⁹⁸ Portanto, os informantes acreditavam que Robert tentaria solucionar essas dívidas (um informante argumentou que “ele tem dinheiro pra isso”) para obter o financiamento. Os informantes diziam que quanto “pior” fossem as perspectivas da empresa, mais rápidas ações seriam tomadas.

De acordo com as descrições dos informantes, o pagamento das dívidas fiscais poderia diluir a propriedade a ponto de o filho mais velho de Robert conseguir obter o controle legal da empresa. A conotação dos relatos era a de que esse sujeito não teria interesses na gestão da Dunamis, portanto a deixaria na responsabilidade de Jack Keefer.

¹⁹⁸ Como a Dunamis era legalmente da Seve Participações, e esse sujeito detinha pouco mais de 10% da Seve Participações, as dívidas da Dunamis teriam negativado o CNPJ da Seve, o que, por conseguinte, teria negativado o CPF dos proprietários.

Outro sentido desse discurso se encontrava representado em uma enunciação de um dos informantes: “o único jeito de tirar o Noah do negócio é mostrando que o negócio está falido, está sem perspectiva”. Tornar o negócio “pior” poderia ser, então, uma estratégia de fazer os proprietários venderem a empresa por não considerá-la financeiramente viável. Por causa disso, alguns sujeitos disseram que Jack Keefer teria construído inúmeros símbolos para a produção imagética de um cenário considerado desfavorável. Dentre os símbolos estariam o discurso “crise financeira” sem que essa crise fosse indicada nas demonstrações contábeis da empresa,¹⁹⁹ o voto de “liquidação da empresa” de Keefer quando em uma reunião com a família,²⁰⁰ e ações que buscavam cessar fornecimentos de matéria-prima.²⁰¹

Cortes de energia e de água por falta de pagamento, salários atrasados, faltas de matéria-prima, faltas de produtos básicos (tais como copos, EPIs, papel higiênico, *toner* para impressão, papel para impressão, caneta etc.), dentre outros, eram apontados como investimentos estratégicos conscientemente calculados para produção de um cenário “pior”, visando efeito que para Keefer seria “melhor”.

Esse cenário foi intensificado pelo desvelamento de práticas discursivas de retiradas de dinheiro por Noah – as “descapitalizações”. Qualquer numerário financeiro era retirado da empresa por Noah, e aplicado em investimentos pessoais. Essas retiradas se tratavam de retiradas de faturamento bruto, o que impactava seriamente a capacidade de compra da empresa, assim como o capital de giro. A falta de recursos financeiros culminou na falta de pagamento de fornecedores, de prestadores de serviços e de impostos. Os problemas de fluxo de caixa, então, começaram a impactar significativamente a execução dos “grandes” contratos.

Para reforçar o cenário “pior”, Keefer ordenou uma demissão em massa – em agosto do ano de 2011. Para os sujeitos em geral, as demissões significavam perdas de colegas de trabalhos, perdas de amigos e possibilidade de falência.

Ela foi anunciada nas vésperas de um feriado. O CEO argumentou que o feriado ajudaria a “conter os ânimos”, isto é, com o feriado os sujeitos não ficariam concentrados na demissão e na perda de colegas e amigos. Além disso, teriam tempo de assimilar o acontecimento, e as reações imediatas, que geralmente seriam acompanhadas de atos agressivos em algum sentido, não aconteceriam dentro da empresa, pois provavelmente estariam ainda no feriado.

¹⁹⁹ O balanço demonstrava uma construção histórica de “sucesso” (crescimento e desenvolvimento), ou seja, revelava a solidez de 17 anos de “fortalecimento da marca”. Já o DRE é anual, portanto reflete o acontecimento de um ano isolado, e que não necessariamente exprime a situação financeira da empresa e suas perspectivas futuras. A DRE, portanto, diz respeito ao curto prazo. Keefer dizia que “não se pode analisar nossa realidade pelo balanço, ele não reflete o que está acontecendo com a gente hoje. Deve-se analisar a DRE, pois ela sim retrata nossa situação atual e nossa perspectiva de futuro”. Olhando a DRE pode-se concluir que pela situação financeira desfavorável da empresa, mas no conjunto das demonstrações financeiras, de longe havia uma “crise financeira” na época de disseminação desse discurso. Algumas pessoas chegaram a insinuar que aumentos de custos teriam sido provocados para que os lucros fossem prejudicados e, com isso, um “pior” cenário fosse construído.

²⁰⁰ Keefer afirmou explicitamente que “na reunião com a família para decidir o futuro da empresa eu votei por liquidar a empresa, pois o cenário dela é péssimo”.

²⁰¹ Justificando a qualidade da MP entregue, alguns informantes contaram que Keefer negou a contratação de alguns fornecedores, deixando a empresa sem matéria-prima por alguns dias. Um informante argumentou que, diante da perspectiva de que “ninguém quer fornecer pra gente”, não podiam “se dar ao luxo de ficar escolhendo”, deveriam “pegar o primeiro que quisesse, ou que passasse na frente”. Com isso, ele que sugeriu que a ação de negação teria sido calculada mirando o efeito de falta de produto, que por sua vez poderia ter como efeito investimentos de dinheiro na empresa.

Dois acontecimentos foram marcantes pra mim: um dos jogadores de truco – prática comum no horário de almoço na organização – me surpreendeu ao despedir de mim com os olhos cheios de lágrimas; uma mulher do escritório chorou ao ver a amiga ir embora. O choro era para mim o principal vestígio da significância da demissão e representação dos significados da empresa para aqueles sujeitos – em especial o jogador, que era para mim o típico estereótipo daquilo que eles chamavam de “machão” e “homem bruto”: não demonstrava sentimentos, afirmava suportar qualquer coisa e não se abalaria com coisa alguma.

Especificamente para os diretores, essas demissões também seriam talvez os sinais de que a realidade que diziam “desejar” pudesse não se realizar. Isso porque talvez fosse o primeiro acontecimento significativo da consolidação da realidade do “agora”. Afinal nunca havia tido uma demissão em massa; ao contrário disso, em virtude do desenvolvimento histórico da empresa, a prática cotidiana era contratar em massa e não de demitir em massa.

As demissões indicavam também falta de recursos financeiros para financiamento de contornos de realidade que eles manifestavam “querer de volta”, tais como: apropriação imagética de *status* por meio de realização estética da beleza física; custeio de gastos pessoais; participação em eventos de âmbito nacional etc. Em suma, as demissões significavam distanciamento da realidade “desejada”.

Um estado de desânimo abateu os sujeitos de um modo geral na empresa. Parecendo ter ciência disso, Keefer passou a verbalizar explicitamente interesses de “deixar” a empresa, o que significava abandono para os sujeitos daquele contexto social.

(74) Se a empresa não pode ser do jeito que eu quero, então não tenho interesse em ficar aqui. Eu não cheguei nessa altura do campeonato para passar por isso que eu estou passando agora. [...] Ter quem manda em mim desse jeito, virar marionete dos outros agora. Isso não dá não. [...] Além de eu não aguentar isso aqui mais, eu estou me queimando aqui. As pessoas não fazem negócios com a empresa, fazem comigo. Eles dizem “a Dunamis do Keefer”, e não do Noah ou do Robert. É o meu nome que está em jogo. Mas elas não entendem que eu agora recebo ordens. Acabam colocando a culpa em mim. Por causa disso eu estou perdendo espaço no mercado. [...] Eu tive boas propostas de emprego, se continuar do jeito que tá vou me queimar e vou perder tudo. (Fragmentos de enunciações reproduzidas em diário de campo)

Em virtude desses acontecimentos, mas não exclusivamente deles, as significações de **clima de funeral** e de **perda** da empresa se intensificaram (estas últimas se intensificavam na medida em que as forças de Noah se expandiam).

Passaram quase uma semana em um estado de apatia por causa da assimilação dessa sequência de acontecimentos significativos. Os volumes de vendas e os níveis de produção, considerados baixos, serviam de símbolo para fazer a manutenção desse estado psíquico.

No começo do mês de setembro daquele ano, um dos contratos mais lucrativos foi cancelado. A empresa compradora exigia uma série de certificações e certidões negativas, que não foram cumpridas por causa de dívidas na receita estadual, dívidas adquiridas por pagamento de impostos.

Justificado pelo volume de atividades que estava baixo, e tendo em vista a previsão de entrega, Keefer havia ordenado a produção do pedido. O lote de produto acabado estava pronto no pátio da empresa quando os gestores da empresa anunciaram o cancelamento do contrato. Alguns meses depois esses produtos foram sucateados.

No final de setembro, após dois meses sem receber, o Senhor M interrompeu o suprimento de matéria-prima para a Dunamis e suspendeu suas atividades no Setor A.

Após essa ocasião, fiquei sem ver entrar sequer um carregamento de matéria-prima por um período de mais de vinte dias. Como Noah havia ordenado esgotar os estoques, não havia matéria-prima para a produção.

Ainda nesse período, cobradores passaram a visitar a empresa com maior frequência.

(75) Quando fiquei sabendo que o Noah tinha assumido a Dunamis, vim aqui cobrar o Keefer minha dívida. Ora, a Dunamis é referência na área, ela é rica. É claro que tem dinheiro. Se é tudo do mesmo dono, então a gente vai cobrar onde tem dinheiro. Lá eu não consigo receber, tem mais de ano. Que bom que agora ele [o Noah] tem uma empresa que tem dinheiro, isso significa que agora ele pode me pagar. (Fragmento de enunciação reproduzida em diário de campo)

Esse fragmento ilustra a perspectiva de imagem social positiva da Dunamis, e demonstra a consequência da associação imagética entre a Dunamis e Noah Percy. Revela ainda que até cerca de outubro do ano de 2011, as pessoas que compunham o ambiente externo da empresa ainda não havia assimilado as condições operacionais e financeiras da empresa, projetando em Noah a condição de situação financeira precária.

Começava-se a construir a imagem de que “a Dunamis não paga fornecedor” e “entrega produto ruim”. Levando em conta a perspectiva utilitarista da área das finanças, os relatos dos informantes induzem a compreender que a falta de pagamento havia aumentado o risco do fornecimento à Dunamis – prêmios de risco eram vistos na elevação dos preços para fornecer à empresa. Prêmios de risco e aumentos de preços significavam aumento de custos, diminuição da margem de contribuição do produto²⁰² e, logo, diminuição do lucro. A imagem e a legitimidade de Noah Percy pareciam também contribuir para o aumento dos prêmios de risco, já que historicamente ele não pagava seus fornecedores.

Os riscos não eram percebidos somente em relação ao fornecimento de matéria-prima, como também em relação à compra de produtos acabados. Alguns acontecimentos servem de representação para isso: na segunda semana do mês de outubro estava previsto a entrega do último lote de produtos para um contrato com a CST, em que os produtos da Dunamis seriam utilizados como matéria-prima para produção de um produto que seria exportado. Segundos as informações de August, eles teriam até a quarta-feira daquela semana para entregar o produto, pois a produção deste na CST exigiria cerca de quinze dias. August justificava esse prazo dizendo que a ancoragem do navio para deslocamento logístico dos produtos já estava agendado no porto de Santos (cidade do estado de São Paulo) há mais de trinta dias, e que se eles atrasassem o navio atrasaria também.

²⁰² A margem de contribuição sinaliza a capacidade de pagamento de fornecedores, e quanto menor ela era, maiores eram os retornos exigidos pelos fornecedores.

Como naquele período ainda não haviam arranjado um fornecedor de matéria-prima para a Dunamis, e como não haviam conseguido chegar a um acordo sobre valores financeiros com prestadores de serviços para que eles pudessem operar nas plantas produtivas das empresas verticalizadas (que na ocasião estavam abandonadas) e então fornecer a matéria-prima necessária, o lote sequer chegou a ser produzido. Tudo isso por causa da falta de matéria-prima. No quinto dia de atraso, com o navio vazio e ainda ancorado no porto, os dirigentes da empresa despacharam o navio e multaram a Dunamis. Segundo o diretor de *marketing* o problema teria sido menos a multa do que “a notícia se espalhou como rastilho de pólvora. Daí acabou, quem mais ia comprar na mão da gente depois de uma [coisa] dessas?”. Os gestores da Dunamis foram proibidos de entrar em qualquer licitação em que a CST fosse contratante.

Ainda no mês de outubro ponderei com o CEO que o montante da dívida de Noah (a exemplo do que havia sido apontado pelo sujeito motorista) pudesse ser muito inferior ao valor de mercado da empresa (os balanços patrimoniais comprovavam isso), e daí o questionei sobre o porquê de não vender algum imóvel para saldá-lo.²⁰³ Ele respondeu que não seria necessário, pois, caso lhe autorizassem, ele pagaria toda a dívida de Noah com os próprios lucros da empresa. Disse-me também que oferecera a Noah o pagamento da dívida no longo prazo e uma retirada mensal de duzentos mil reais, desde que Noah não interferisse na gestão da empresa, dando-lhe total liberdade de ação. Segundo o CEO, Noah não teria aceitado a proposta.

Existiam rumores de que os atrasos de pagamento e a falta de venda de imobilizados pudessem ser propositais, no sentido de ser um cálculo de Keefer para provar as débeis condições da empresa (em outras palavras: estratégias para o “quanto pior, melhor”). Nesse sentido, escutei Keefer dizer que não ia se preocupar com os atrasos, afirmando deixar isso sobre a responsabilidade de Noah. Em relação à venda de imobilizado, ele afirmava também que “não vai adiantar, ele não vai deixar esse dinheiro na empresa. A gente vai vender, vai ficar sem patrimônio e sem dinheiro. Vamo perder mais ainda”.

Observei três contratos de empréstimos de dinheiro junto a empresas financeiras, em nome desse sujeito, dinheiro que supostamente seria aplicado na empresa. Não havia formalização de aplicação de capital nas demonstrações contábeis, e Manuel de Souza Teles informou que nenhum dinheiro foi colocado na empresa, e que os custos daqueles empréstimos estavam sendo arcados com recursos da Dunamis. Por causa disso, alguns informantes especulavam sobre “formalizar as dívidas do Noah”. Eles diziam essa frase para sugerir que os empréstimos foram feitos para pagar as dívidas de Noah com os “agiotas”. Segundo as informações, essa seria uma estratégia para tornar explícitas as ações de Noah, e assim blindar suas retiradas de dinheiro que aconteciam sob o argumento de pagamento das dívidas (para supostamente acabar com ameaças de morte).

²⁰³ Ainda que a participação societária de Noah na empresa fosse pequena, ele tinha como prática cotidiana fazer retiradas de dinheiro dela. Portanto, tendo ainda em conta que os diretores acreditavam que o pai de Noah dava-lhe dinheiro, existia a perspectiva de que a empresa no final das contas, mesmo que a formalidade contradissesse, era de Noah. Logo, não era inconsistência alguma, naquele contexto social, cogitar a possibilidade de que a empresa resolveria as dívidas de Noah.

Nesse período, Noah não apareceu na empresa por quase 30 dias. Os diretores afirmavam que não conseguiam “achar Noah”, que ele estaria “desaparecido”. Especulava-se que Noah estaria escondido porque havia recebido algumas ameaças de morte por causa de dívidas. Algumas pessoas na empresa diziam que o Senhor M. supostamente teria um local que era “secreto”, no qual se escondia e escondia também alguns sujeitos, que eram considerados pelos diretores como sendo uma espécie de clientes do Senhor M. perguntavam-se se Noah estaria escondido nesse lugar.

Ainda em meados de outubro Noah afirmou ter conseguido dois contratos. Eles tinham volumes de vendas menores do que o habitual. Junto com esses contratos haviam outros dois contratos, em que estavam estabelecidas “participações de entrega de produtos contratados”: 25% das vendas ficaram sob responsabilidade da empresa pessoal de Noah; 25% seria produzido na Dunamis; e os 50% restantes seriam entregues pelo Senhor M. – além de ficar com 50% da execução dos contratos, esse sujeito seria o fornecedor de 100% da MP para consecução desses contratos – eis outro tipo de “vendas casadas”. Nunca consegui qualquer vestígio formal da consecução desses contratos (sejam pagamentos, produção ou recebimentos), e naquela ocasião os sujeitos da empresa não conversavam muito sobre isso, pois estavam preocupados com as possibilidades de perda dos dois últimos contratos restantes.

No mês de novembro surgiu um discurso de que o Senhor M. fornecia “apoio emocional”, “apoio financeiro” e “proteção pessoal” a Noah, e em troca Noah dava metade da execução dos contratos para o Senhor M. – essa era uma das denominações para “vendas casadas”.

Alguns fornecedores começaram a entrar na empresa com caminhões e a carregar produtos que estavam encostados no pátio (local de estoque de produtos acabados).²⁰⁴

Os símbolos da derrocada da empresa estavam cada vez mais eminentes. Ouvi verbalizações sobre o então atual contexto da empresa: “se você quer ter uma ideia do que é isso aqui hoje [silêncio] parece que perdi uma filha. A sensação é essa, de perder um filho” (AUGUST WALKER); “é a própria morte isso aqui” (BRUCE); “parece que minha filha sofreu um estupro” (ALICE HUNT); “a família acabou” (ALICE HUNT); “isso aqui está parecendo enterro” (FISCHER); “não é falência que a empresa está passando, é falecimento” (SUPERVISOR DOS VENDEDORES).

Nessa época, o **clima de funeral** talvez tivesse atingido seu ápice. Além das verbalizações explícitas, seu lastro era composto também por manifestações simbólicas, tais como: pessoas chorando por causa da empresa (tal como pessoas choram em funerais); pessoas dizerem estar deprimidas por causa da situação da empresa; e pessoas se sentirem mal, e terem que ir para casa ou para o hospital. Escutavam-se reclamações significantes de sentimentos de perda (tal como pessoas reclamam em funerais), pessoas diziam que “não consigo entender porque isso está acontecendo com a gente, porque com a gente”²⁰⁵ ou que “ainda não caiu a fixa” (frases comuns em indivíduos que perderam entes

²⁰⁴ Pude conversar com um deles, o qual relatou que Keefer havia autorizado o carregamento daqueles produtos após uma negociação em termos de valores financeiros para abatimento nas dívidas. Ele dizia que “é melhor receber com mercadoria do que não receber”. Segundo as informações transmitidas por esse sujeito, os produtos haviam sido repassados pelo preço de custo.

²⁰⁵ Verbalização feita por uma contadora, e na ocasião chorava e tremia tanto que mandaram-na ir para casa.

queridos). Após quase um ano de etnografia eu ouvi August Walker dizer “acho que até hoje não caiu a ficha sobre o que está acontecendo”, e Manuel de Oliveira fazia enunciações similares a esta. Além disso, havia sinais de falta de sono (tais como lentidão, expressões de cansaço, olhos avermelhados, sinais de olheiras etc.), de morosidade, de apatia, de ansiedade (atividades compulsivas evidenciavam sentimentos de ansiedade) e de remorsos (relatos sobre se determinadas experiências tivessem sido diferentes, se reinvestimentos tivessem acontecido de outra forma, se comportamentos tivessem sido modificados, se verificações tivessem acontecido em detrimento de outras, se conhecimentos tivessem existido, se restrições tivessem sido erguidas, se posições tivessem sido reformuladas, se problemas tivessem sido resolvidos, se recortes tivessem sido procedidos, se desenvolvimento tivessem acontecidos, se explicações tivessem sido dadas “tudo seria diferente”).

Isso me permite afirmar que a realidade efeito das ações de Noah Percy se tratava de uma realidade de estados de instabilidade, angústia, dor e vazio. Pode-se dizer que o jogo de correlações e de verificações necessárias para objetivação de mundo parecia designá-los para assimilações de sepultamento de um ente querido, ou então para a perda de um objeto de valor inestimável, sacro. Os domínios dos objetos, os campos de existência e os referenciais de real os orientavam para o significado de morte, para o processo de “enterro”.²⁰⁶

Nessa época, August Walker desabafou:

(76) Hoje isso aqui não reergue mais. Tudo por causa de molecagem, de **filhadaputagem** do Noah. Não temos mais vendedores, parceiros, nem representantes. Todo mundo está em algum concorrente. Não mantivemos nenhum relacionamento com eles, só enrolamos e falamos mentiras. Hoje todo mundo quer dar uma banana pra Dunamis.

Tudo o que fizemos foi mentir, não cumprir acordos. Enrolamos ao máximo. Eu nunca pude dar uma posição pra alguém. Aliás, tem bem pouco tempo que eu disse para o pessoal procurar outra coisa porque isso aqui já era. Se eu tivesse tratado todo mundo com o devido respeito, respeito e dignidade que o Noah nunca teve, hoje não estaria assim.

Eu acabei com minha carreira. Eu não sabia, e não dá pra saber mesmo, o que se passa na cabeça do Noah, e acabei enrolando um monte de gente. As pessoas não entendem que eu recebo ordens. Até mesmo porque estão acostumadas com uma Dunamis que não tem dono. As pessoas não distinguem a empresa de mim. A empresa é o pessoal de frente. O pessoal de frente acaba sendo a própria empresa. E, por eu acatar a picaretagem do Noah, acabei com minha carreira. Antes os caras me viam como bom, me tratavam com respeito. Gerentes da Vale, MRS, da Usiminas, o pessoal das feiras, o setor inteiro, pois é um setor fechado, todo mundo conhece todo mundo, tinha a maior estima, a maior consideração por mim. Hoje me tratam como se eu fosse um moleque. (Fragmentos de enunciações reproduzidas em diário de campo)

Manuel de Oliveira afirmou:

(77) A maior besteira que o Noah fez foi acabar com o mourão. Quando ele falou nisso, a linha de frente inteira foi contra, mas ele não quis saber. Nós tentamos o tempo inteiro dizer que ele estava errado, mas ele só faz o que está na cabeça dele.

No dia que ele disse que tinha feito besteira em acabar com o mourão quase mandei ele ir à merda. O cara não planeja nada, não calcula nada. Se fosse uma ação planejada que não tivesse dado certo ia lá. Mas ele tira o trem da orelha e quer que dá certo. Não tem lógica não. (Fragmentos de enunciações reproduzidas em diário de campo)

²⁰⁶ A vivência do luto se aproxima dos relatos de Lèvi-Strauss (2008b).

As pessoas, em geral, se mostravam tristes, desanimados, cabisbaixos; algumas pessoas afirmavam que “a falta de trabalho causa uma depressão na gente”.

No começo de 2011 eu estava fazendo uma parte do doutorado na cidade de Christchurch, na Nova Zelândia, e um terremoto me fez retornar ao Brasil. Essa experiência havia sido significativa para mim, principalmente naquele ano de 2011. Diante das apreensões que eu estava tendo sobre a realidade que eu observava na empresa, ainda com resquícios das significações do terremoto, cheguei a fazer analogias no diário de campo entre algumas ações de Noah com um terremoto:

(78) Mantidas as devidas proporções, e com o devido cuidado, seria plausível traçar paralelos e analogias entre impactos das decisões de Noah e o terremoto: ambos seriam forças da “natureza”, no sentido de se imporem à força e com força sobre os sujeitos; jogaram toda uma realidade no chão, e permaneceram presentes por meio de seus rastros de destruição, e de acontecimentos reflexos de sua passagem – a exemplo dos *aftershocks*: abalos sempre menores do que os primeiros, e de alguma forma intimamente ligados ao acontecimento maior. (Fragmento do diário de campo)

Ainda no começo do mês de novembro, Noah começou a entrar em licitações com o CNPJ da Dunamis. Aquelas que ele vencia, ele executava a produção na empresa que havia montado com o Senhor M.

Em novembro existia apenas um contrato em execução na Dunamis. Não havia fornecedor de matéria-prima; e uma entrega relativa ao contrato aconteceria em meados de novembro. Noah fez um acordo com o Senhor M em que este sujeito entregaria produtos semielaborados na empresa, e a produção da Dunamis faria o que eles chamavam de “elaboração final”. O Senhor M não entregou o produto semielaborado, e, por causa disso, eles não cumpriram os prazos de entrega. Por volta do dia quinze de novembro, vi uma notificação do comprador cancelando a compra e cobrando a multa prevista no contrato.

Entrega de produtos sem condições de uso, atrasos nos prazos de entrega, prejuízos em clientes, atrasos nas produções de clientes, dentre outros teriam aumentado o risco de comprar da Dunamis. Os prêmios de risco nesse caso se refeririam a descontos nos preços de venda da Dunamis para incentivar a demanda dos produtos dessa empresa. Consequentemente, o cenário construído era: altos custos de compra (efeito do risco de pagamento, o que exigia incentivos de comprar no sentido de pagar mais caro pelo produto para que o fornecedor aceitasse correr o risco de inadimplência) e preços baixos de vendas (para causar incentivo de correr o risco de falta de entrega e de qualidade do produto).

Ainda em meados de novembro Manuel de Oliveira fez uma venda de produtos sucateados. Como o pagamento de nota fiscal implicava em aplicação de dinheiro na tesouraria, ele negociou com o comprador o pagamento em dinheiro. Ele não repassou o valor ao tesoureiro, e guardou o dinheiro naquele armário que ficava atrás da sua cadeira, no canto da parede. Esse sujeito afirmava que “eu é quem vou decidir o que fazer com esse dinheiro, nem o Keefer me toma ele”.

Na terça-feira da terceira semana de novembro foi feito o pagamento dos funcionários. Keefer disse que ele convenceria o diretor de abastecimento a fazer o pagamento, dizendo-lhe que havia sido informado que Noah soubera da venda e que estava vindo para a Dunamis no dia seguinte (de fato Noah apareceu na empresa na quarta-feira). O CEO afirmou que “eu não ia deixar Noah pegar esse dinheiro pra ele e deixar os funcionários sem pagamento”.

A partir de meados de novembro passou a ser comum ver os diretores conversando pelos cantos. Quando alguém se aproximava do grupo, em poucos minutos ele se desfazia.

O contrato com a empresa de segurança foi rompido no dia 20 de novembro. Funcionários da Dunamis passaram a revezar na portaria. Por volta dessa data o contrato do restaurante entrou em execução jurídica (houve notificação jurídica da dívida e prazo de trinta dias para acerto sob pena de fechamento do restaurante).

Na última semana de novembro Jack Keefer me mostrou o *e-mail* que encaminhou a Noah, em que copiou Robert e seu filho mais velho:

(79) Prezado Senhor,

Solicito-lhe alguma aplicação de dinheiro na empresa, haja vista que temos uma operação que gera contas a pagar e nenhuma venda foi efetuada, uma vez que os fornecedores já não mais nos entregam produtos por causa de pagamentos passados que vocês não efetuaram. Salários de funcionários, pelo menos, devem ser pagos.

Segundo me informou Keefer, após o *e-mail*, Robert o convocou para uma reunião. Após essa reunião, falavam na empresa que Noah havia sido afastado da gestão da Dunamis, e que a procuração que estipulava Noah como representante legal da família Percy na Dunamis havia sido cancelada.

O final de novembro fez emergir diversos símbolos do estado de falência da empresa: havia um boleto bancário no valor de R\$ 15,00 que tinha sido protestado por falta de pagamento, a conta de água e a conta de luz não haviam sido pagas, os salários dos diretores não foram pagos pelo segundo mês consecutivo, a cesta básica não foi entregue, o responsável pelo restaurante ameaçava encerrar suas atividades (e daí surgiam expectativas de fome), não tinham matéria-prima para a produção, faltava copo plástico para tomar água, lâmpadas, EPIs, papel higiênico, *toner* para impressão, papel para impressão, caneta etc. A mais significativa delas foi revelada pela contabilidade: as vendas no mês de novembro foram de R\$ 62.008,23.

Em dezembro nenhuma matéria-prima entrou na empresa, e até o dia 20 nenhuma venda havia sido feita. Os esforços de August resultaram em uma venda, perto do natal, cuja receita foi utilizada para fazer acertos salariais.

Assim teria se processado, de acordo com as significações dos membros da diretoria executiva, as ocasiões em que forças teriam atuado no sentido de encaminhar à falência.

A falência foi o resultado final de movimentos de forças e lutas de agentes em um campo político; forças e lutas essas que tinham em vista transformar as relações sociais existentes nesse campo em relações de forças, de modo que essas forças direcionassem a realidade para sentidos úteis e convenientes para esses agentes.

Enquanto efeito, mesmo que as correlações de força e os formatos de cadeias e sistemas que as sustentavam indicassem defasagens que sugerissem esse efeito, a falência deve ser encarada como resultado relativamente aleatório das relações de forças que tinham em vista transformar as relações existentes.

Por mais que Jack Keefer tivesse capacidade para construir relações de poder cujo efeito seria a aplicação de dinheiro na empresa por parte da família proprietária; por mais que ele tivesse capacidade de articulação política para negociar prazos com fornecedores; por mais que ele considerasse que:

(80) Caso a empresa fosse minha, ela não seria desse jeito. Muita coisa eu fiz porque eu não era o dono, e também porque não tínhamos um dono. Isso aqui hoje é um elefante branco. Estamos enrijecidos. O peso que carregamos com o tamanho dessa estrutura aqui limita muito a gente. Eu não tiro a razão da família [proprietária], eu no lugar deles talvez estivesse fazendo a mesma coisa. O custo aqui é muito alto, eu também ia diminuir isso se eu tivesse entrando aqui hoje. (JACK KEEFER. Fragmento de enunciação reproduzida no diário de campo)

Por mais que a empresa tivesse imóveis cujos valores superassem o montante de recursos financeiros necessários para resolver os problemas de fluxo de caixa (e que a falência tenha sido decretada sem que sequer um imóvel fosse vendido), não se pode dizer que a falência foi meticulosamente calculada, ou que causas tivessem sido apreendidas para que ela fosse consequência. Medos, angústias, agressões, alegrias, realizações, satisfações, desejos, enfim, sensações diversas formam jogos numerosos e diversificados, que se confrontavam e se reafirmavam para constituir domínios. No caso da empresa estudada, o encontro dos domínios de Jack Keefer com os domínios de Noah Percy constituiu a organização de realidade **falência**.

A falência não foi um discurso imperativo, ele foi o fim do entroncamento de discursos e regimes de verdade. Ela foi um singular que aconteceu porque comportamentos, desempenhos, práticas, operações, atividades, eficiências, eficácias, produtividades eram verdades que organizaram os domínios. Domínios estes que instituíam: necessidades precisas (por exemplo, de um lado: fazer a manutenção do *status quo* existente, de outro: reduzir os custos da empresa, aumentar o faturamento), urgências econômicas (por exemplo, de um lado: recursos para financiamento de realizações subjetivas, de outro: recursos financeiros para pagamento de dívidas ou para não correr risco de morte), utilidades políticas (por exemplo, de um lado: operação de uma maquinaria de poder para classificação social, de outro: estabelecimento de elos políticos para negociar dívidas ou para angariar inserção social), dentre inúmeros outros.

Para existência dos domínios era necessário aplicar codificações; distribuir limitações; especificar indivíduos. A mecânica do poder instaurada em cada domínio encravava nos corpos condutas, princípios de classificações, inteligibilidades, razões, ordens naturais, exclusões, especificações etc., isso por meio de disseminações e supressões que criavam realidades analíticas, visíveis e permanentes para cada um dos domínios.

Semelhantemente às descrições de Foucault (1988a; 1988b; 2009), eu diria que a falência teria sido a implicação de aproximações físicas que provocavam sensações internas nos sujeitos e, por causa disso, onde o domínio se aplicava, sendo ao mesmo tempo efeito e instrumento de poder. A partir do momento em que se tornava coisa definida em um domínio, o sujeito assumia-se em determinado sentido e se posicionava dentro das possibilidades de existência,

significadas pelas possibilidades de comportamentos e de posições que se podia ter. As implicações sobre os corpos e as verdades dos sujeitos, em dada direção útil, intensificaram movimentos de dramatização, em que experiências de sensualização, prazer e dor conjugaram a realidade para a falência.

7 CONCLUSÕES

Tentei apresentar descrições etnográficas sobre a gestão de uma organização produtiva; a qual vista sobre o prisma de relações de poder pode ser considerada uma forma de gestão, mais especificamente uma gestão ordinária se compreendida como práticas sociais e culturais que seriam formadas por uma pluralidade de códigos, referências e interesses pessoais – relacionais.

Minha escolha foi construir uma etnografia a partir da lógica nativa dos diretores; o que significa que o objetivo da etnografia foi observar especificamente esse grupo social. Compreendo que existiam outros olhares, outras perspectivas e outras possibilidades de interpretações – tais como aqueles dominantes nos grupos de gerentes, de supervisores, de trabalhadores do chão de fábrica,²⁰⁷ de proprietários, de clientes, de fornecedores etc. Contudo, como o foco da etnografia foi o grupo formado pela direção executiva, não seria estranho que minhas interpretações estivessem aí localizadas; ou mesmo que meu olhar aí repousasse. Em virtude da falência da empresa não consegui trazer com profundidade outros olhares de modo que, a partir deles, eu pudesse estabelecer um contraponto com as perspectivas dos diretores. O tempo da observação etnográfica com o grupo de diretores estava se finalizando quando a falência foi decretada; e somente a partir da consolidação da observação do grupo de diretores é que eu poderia partir em busca da captura de interpretações de outros grupos. Aconteceu que a falência dispersou esses grupos; e, além disso, impôs aos sujeitos seu distanciamento em relação às forças que atuavam sobre aquele contexto para construir sua realidade social. Portanto, não tive a oportunidade de conviver densamente com outros grupos dentro daquele contexto social, tal como eu havia feito com os diretores. Esse distanciamento em relação aos outros grupos não me permitiu uma coleta de dados apropriadamente densa e profunda para poder construir outras perspectivas e então trazer aos leitores outras formas de enxergar o poder na empresa.²⁰⁸

Para que eu pudesse compreender concepções sobre etnografia, mapeei as teses e dissertações da área de Administração publicadas nos centros de pesquisas e pós-graduação brasileiros classificados pela CAPES como sendo conceito 5, 6 ou 7. Além disso, fiz um levantamento sobre os últimos cinco anos nas revistas brasileiras da área de Administração classificados pela CAPES como sendo B2, B1, A2 e A1. Também investiguei teses e dissertações da área da antropologia publicadas nos centros de pesquisas e pós-graduação brasileiros classificados pela CAPES como sendo conceito 5, 6 ou 7. Comparando as publicações na área da Administração com as publicações na área da Antropologia, pude notar uma possível preocupação dos autores sobre administração em discorrer e arguir sobre a etnografia, além de justificar o seu uso. Já nos autores da área da antropologia, o padrão de comportamento era afirmar a utilização da etnografia enquanto base da pesquisa e então iniciar as descrições etnográficas sem se aterem a extensas metodologias

²⁰⁷ É interessante evidenciar que nesse grupo estaria ainda perpassado o papel do sindicato. Contudo, as relações de poder não apenas resultaram no encerramento das atividades sindicais, como também minimizaram as participações dos trabalhadores em outras instâncias sindicais (tais como sindicatos gerais da cidade ou mesmo de outras empresas).

²⁰⁸ Além disso, isso faria esta tese ser demasiadamente longa.

que explicavam como teria sido realizado o processo etnográfico no grupo social estudado, tal como fazia existir as discussões e arguições nos autores da área de Administração.

Com base no padrão discursivo dos autores da área da Administração, pode-se afirmar que a etnografia seria um processo de aprendizagem sobre valores, crenças e aspectos culturais e comportamentais de um determinado grupo social em um determinado ambiente investigado. Essa aprendizagem deveria estar menos embasada no rol simbólico do observador do que nas significações dos sujeitos observados. Para realização da etnografia seria necessário intenso envolvimento pessoal do pesquisador, o que exigiria a presença prolongada de um investigador em seu *locus* de estudo.

Os discursos dos autores apontam de um modo geral que a aprendizagem consistiria na compreensão e apreensão de dimensões objetivas e subjetivas do grupo social por meio de observações e de constrições simbólicas elaboradas pelos membros constituintes do grupo observado. Na visão de Andion e Serva (2006), isso significa evidenciar a tecitura social através de uma leitura do grupo ou do fenômeno investigado. Geralmente argumenta-se a favor de que o pesquisador deve abandonar seus próprios valores no sentido de procurar não julgar ou não compreender a cultura do grupo estudado a partir de referenciais da sua própria cultura, e, pois, compreender as concepções de realidade do grupo a partir da própria cultura do grupo. Isso significa que as interpretações do pesquisador deveriam ser desvinculadas de justificativas embasadas pelo seu referencial cultural. Isso implica também em compreender as diferenciações culturais (entre a cultura do pesquisador e a cultura do grupo observado), como elas criam identidade e quais seriam as significações para os sujeitos do grupo social observado.

O engajamento social seria uma condição *sine qua non* para o pesquisador construir uma leitura da vida social dos sujeitos observados e do cotidiano de trabalho. No caso da etnografia desta tese, esse engajamento se mostrou pertinente para a apreensão mais do que valores, emoções e crenças, as observações contribuíram significativamente para capturar significações e representações, que sem a observação talvez não fossem possíveis de ser assimiladas.

De acordo com o padrão discurso sobre etnografia no campo antropológico, a realização da pesquisa exigiria do etnógrafo, ao mesmo tempo, compreender interpretações e explicações dos sujeitos pesquisados como percepções pragmáticas (e paradigmáticas, eu diria) vividas por eles em uma teia social que integra o local num sistema de relações sociais, e criar familiaridade com a cultura autóctone, na qual experiências vividas permitissem compreensões por comparações e traduções com a cultura do investigador. Entender diferenças e similitudes entre culturas distintas ao longo do processo de observação refere-se ao que Neves (2006) chama de estranhar o familiar. Para André (1995, p. 45) isso implica em “ultrapassar seus próprios métodos e valores, admitindo outras maneiras de conceber e recriar o mundo”. Assim como na etnografia antropológica, Flores-Pereira e Cavedon (2009) expõem que a etnografia em organizações (etnografia urbana) exige tanto a aproximação com a comunidade investigada, mediante imersão naquela realidade, quanto um afastamento posterior, que permitirá a análise. O processo etnográfico é descrito por esses autores como "experiência etnográfica". Isso coloca a etnografia como a construção, pelo pesquisador, de um mundo comum de

significados, a partir de estilos intuitivos de sentimentos e significações, assim também de pistas, traços, gestos e restos de sentidos.

Conforme sugere Cavedon (2005), o método etnográfico em organizações produtivas consiste no conhecimento sobre a estruturação da cultura construída na organização, assim como na compreensão da relação entre sujeito e organização. Essa autora expõe que a etnografia não seria o trabalho de campo, mas sim o que se escreve sobre o trabalho de campo. O etnógrafo deveria anotar o discurso social, transformando-o, assim, de conhecimento passado em relato. Esse relato não seria uma legítima declaração da realidade, mas uma linguagem interpretativa, uma interpretação ideológica de ideologias que atravessam a organização sob estudo.

Para registro das observações, apreensões e compreensões, o pesquisador utiliza-se do relatório, ou livro, que geralmente centra a narrativa na descrição de um grupo social. Essa “descrição”, na visão de Geertz (1989, p.15), não pode se resumir a uma mera observação, deve ser densa e pormenorizada para permitir a construção de “um conjunto de estruturas conceituais complexas, muitas delas sobrepostas ou amarradas umas às outras [...] que o pesquisador precisa primeiro apreender e depois apresentar”. Para minha etnografia, entendi que a expressão “apreender” remetia a uma postura interpretativa subjetivista.

Visto o conceito geral que de certa maneira permeia o campo da Administração, procedo a seis considerações sobre processos etnográficos que vivenciei, e vivencio:²⁰⁹ angústias com regimes de verdades; presença do viés do pesquisador; envolvimento social profundo; a aceitação do pesquisador; etnografia e discurso; e a pertinência da etnografia para estudos sobre relações de poder e sobre a gestão.

(1) Tendo em vista a influência da antropologia, busquei estruturar a etnografia que resultou nessa tese segundo contornos dos trabalhos etnográficos do campo da antropologia – pelo menos de acordo com os que investiguei. Contudo, alguns inquisidores aos quais fui submetido chamaram minha atenção para minha negligência em relação aos regimes de verdade sobre o que vem a ser etnografia para o grupo social formado por autores da área de Administração. A partir disso me atentei para diferenças significativas entre os regimes de verdades que definiam os critérios que afirmariam as verdades sobre o que seria uma etnografia para o grupo social no ambiente da administração e os regimes de verdades que definiam os critérios que afirmariam as verdades sobre o que seria uma etnografia para o grupo social no ambiente da antropologia (imersa muitas vezes na sociologia).

Encontrei abrigo em Watson (2011), e assim como esse autor discorreu sobre sua tese, meu processo de descrição etnográfica foi então permeado pela preocupação em como justificar a meus pares, principalmente aqueles que me avaliam, os motivos para minhas transgressões às convenções sociais da pesquisa. Enquanto interessado sobre o

²⁰⁹ Digo vivenciei e vivencio até o presente momento foram três processos etnográficos: a primeira consistiu na apreensão dos significados do jogo de truco em uma organização produtiva (empresa); a tese consistiu em outra etnografia em organização produtiva; e há dois anos venho desenvolvendo um projeto de pesquisa cujo objetivo é compreender relações de poder por meio de etnografia (mencionei essa pesquisa há poucas laudas atrás).

poder, estou ciente dos regimes de verdades que se aplicam sobre mim enquanto no papel de pesquisador e aspirante a doutor. Assim como também compreendo relativamente bem as consequências de ir contra o que os regimes diversos me orientam a fazer, mais detidamente os regimes de verdade da área sob a qual me arrisco (a Administração). Não me posicionar dentro dos intervalos de possibilidade oferecidos pelo poder científico dominante nessa área impacta na caracterização do objeto “trabalho científico”, já que pode não se justificar no nível das regras próprias de formação, conforme descreveu Foucault. Como consequência, existe a chance de exclusão da constelação discursiva de “trabalho científico” esse tipo de trabalho. Portanto, meus contornos próprios, até mesmo dentro de suas marcas distintivas de singularidade, podem não obedecer ao jogo de relações que constitui o princípio de determinação que admite ou exclui, no interior de um dado discurso, um certo número de enunciados, o que pode significá-lo de não científico.

Tal como observei em Watson (2011), indagações sobre por que me envolver em uma maneira tão dolorosa de fazer pesquisa, ou por que correr esse risco, me foram constantes. Além disso, estudando relações de poder, eu deveria segui-las por que pude observar as consequências cotidianas de desvios? Ou, justamente por conhecer um pouco sobre essas relações, eu poderia me permitir alguns desvios? Ciente das implicações que regem os regimes de verdade sobre os quais estou submetido, preferi ainda assim repousar sobre a contradição de apresentar delineamentos antropológicos dentro de regimes de verdades sobre a administração. Isso porque relações de poder, acredito, estariam mais para relações sociológicas e antropológicas do que para relações de pessoas na administração. Não que relações de poder não estruturassem essas relações, mas porque relações de poder não são dependentes delas, senão o contrário: relações de pessoas na administração se erguem em e por meio de relações de poder construídas. Então, por causa da amplitude das relações de poder, preteri os regimes de verdade da administração pelos regimes da antropologia/sociologia.

Além disso, na administração a etnografia de certa forma aparece sob certa apropriação, algumas vezes denominada de etnografia urbana, que talvez escape dos sentidos da etnografia. Ou se não escapa, pelo menos está preso a um dogmatismo científico (sim, de traços extremamente positivistas), o qual pelo menos grande parte da antropologia/sociologia parece já ter se libertado (ou pelo menos parece não lhe incomodar tanto quanto incomoda os sujeitos na administração). Isso esbarra em uma necessidade de refutação e confirmação científica, ligadas, por sua vez, a uma necessidade de falsificação da pesquisa. Não é meu intuito tratar disso aqui. Quero com isso trazer para a discussão mais uma consideração sobre a etnografia.

Essas necessidades estariam embasadas em uma suposta necessidade positivista de neutralidade da ciência, em que a pesquisa científica estaria entrelaçada estritamente com fatos empíricos, fatos esses que de modo algum poderiam ser atravessados por concepções subjetivas do pesquisador. Com base nisso, supostamente, ter-se-á uma pesquisa estritamente objetiva, e, por causa disso, considerada legítima (é isso que os regimes de verdades científicos pregam pelo menos).

Suspeito de que essa objetividade científica seja a responsável pela perspectiva de que o etnógrafo precise se afastar do campo para que sua análise seja possível, e pela concepção de que seja necessário ultrapassar seus próprios métodos e valores, sua própria cultura, suas próprias significações para daí admitir outras maneiras de conceber e recriar o mundo; para daí ser possível compreender o mundo dos sujeitos observados. Mas, se eu fizer isso, o que me resta? Esvaziar-me para conceber outras coisas implica justamente em assumir para mim essas outras coisas, portanto no final das contas o que tenho são minhas próprias coisas, coisas essas que me são a única possibilidade de compreender o mundo ao meu redor. Logo, se eu não as tiver, como poderei compreender o mundo?

Isso significa que (2) meu viés esteve sempre presente ao longo da etnografia. Embora seja discursada a necessidade de distinção entre culturas, confesso que tive enorme dificuldade nisso. Observei alguns autores afirmarem que a descrição etnográfica visa relatar os fatos, tentando não atravessar aquele fato com um crivo de julgamento do pesquisador. Mas como isso seria possível, já que compreendo o mundo justamente a partir daquilo que me é próprio? Então, eu deveria filmar os acontecimentos para retirar-lhes meu crivo, pois no olhar, na captação, na apreensão está minha interpretação, está meu julgamento, está minha intervenção? As cenas permitiriam aos leitores seu próprio crivo de interpretação? Dentro das milhões de informações, dentro das infinitas possibilidades discursivas, somente aquelas de que me valho para intentar um pretense relato neutro ou sem influência da minha cultura já estão enviesadas. Isso porque eu as seleciono a partir das minhas significações, dos meus significados e dos meus significantes. Sem eles, eu sequer poderia descrever ou relatar alguma coisa, ou seja, até mesmo para onde eu apontasse a câmera já seria um viés. O próprio foco nas relações de poder é prova disso. Eu poderia ter trabalhado governança corporativa (que havia sido a proposta no projeto de doutorado), ou teorias de agência, ou formas de gestão, ou simbolismo, ou custos, ou teoria crítica, ou Marx, ou Bourdieu, ou indústria cultural, e assim sucessiva e infinitamente.

Não consegui escapar à interpretação. Entendo que o mundo seja uma interpretação, então não tenho como me furtar a ela. Além disso, (3) meu envolvimento social profundo me fez absorver grande parte das significações, dos significados e dos significantes daquele contexto social. As relações de poder impugnaram minhas verdades, jogando-me nas verdades existentes dentro daquele contexto social, afinal eu passei a fazer parte dele, e fui açambarcado pelas relações de poder assim como qualquer outro sujeito naquele contexto. Seria supra-humano manter um distanciamento e ao mesmo tempo fazer uma imersão profunda na realidade daquele grupo. Por causa das verdades daquele contexto, rompi meu senso comum e minhas verdades, e quando me dei conta eu estava estruturado por verdades que assimilei naquele contexto (não é assim que vivemos?). Mais do que simplesmente suspeitar dos saberes das práticas dos atores sociais, no final das contas recusei meus próprios saberes, fui ter com os deles, e depois tive que recusá-los para, após a etnografia, levantar outros.

Recusar a mim mesmo não apenas foi preponderante para poder compreender as verdades daquele grupo social segundo suas próprias razões e significados e não como eu significava as suas verdades, como também foi inevitável. Eu

não podia simplesmente compreendê-los, seus saberes, suas verdades a partir do meu acervo de conhecimento, com significados, significações, verdades e saberes tão distintos. Como não me foi possível de maneira separada, primeiro apreender o que era importante para eles, principalmente em termos de verdades, proibições e conhecimentos, tive que me separar dos meus pontos de vista, ingressar nos intervalos de possibilidade deles, para daí poder compreender seus pontos de vistas. Mas nunca deixei por completo meus pontos de vistas. Muito pelo contrário: forjei-lhes, acrescentei-lhes e lhes retirei a partir do novo contexto em que eu me inseria (ou seja, entrei um sujeito, e sai outro, distinto daquele).

Por causa do envolvimento profundo, tive sentimentos afetivos por eles, assumir suas lutas, assumi algumas práticas sociais e me sensibilizei com seus dramas. Não tive como não me envolver, afinal diariamente eu tomava parte do cotidiano deles (esta era uma condição necessária para acesso aos dados; se eu tivesse me distanciado, eu não teria conseguido acesso à estrutura social deles). Então não consegui simplesmente ficar alheio a eles, não consegui não ter sentimentos em relação a o que eles estavam passando, não consegui vê-los sofrer, desesperar, se frustrarem, ficarem ansiosos e perdidos sem que isso me provocasse algum tipo de sentimento. A dor representada nos olhos de cada um, as lágrimas de cada acabavam virando minha dor e minhas próprias lágrimas. Durante a etnografia, fiquei feliz quando os sujeitos com os quais interagi venceram, fiquei triste quando eles foram derrotados, senti mágoa quando foram ofendidos, não me contive quando foram enaltecidos. Assim como todos queriam resolver os problemas da empresa, eu também queria (cheguei a fazer sugestões em algumas reuniões, e cheguei até a ter as opiniões consultadas para algumas decisões). Assim como os diretores, mesmo sabendo que a falência era uma questão de tempo, tive esperança de que um milagre acontecesse – e também o desejei. No meu caso em particular, a etnografia se tratou da elaboração de cumplicidade e empatia entre pesquisador e pesquisados – eu falava até em laços de amizade.

No final das contas, entendi que se tratava bem mais do que um processo metodológico, tratava-se de estabelecer relações com os sujeitos, de aceitar-lhes e de galgar-lhes aceitação para que estabelecessem relações comigo, e, assim, para que eu pudesse apreender e compreender relações de poder que construía aquela realidade.

(4) A aceitação da minha presença pelos sujeitos observados foi essencial para a consecução da etnografia, pois sem a aceitação deles eu não teria conseguido uma imersão naquele contexto social tão densa e profundamente o suficiente para poder apreender sua realidade. Cada convite para permanecer no território que habitava, feito por algum sujeito, era para mim uma conquista, que só era menor do que ser confiante deles.

(5) Um elemento importante para a apreensão de dados ao longo da observação etnográfica foi o discurso. Tenho-lhe apreendido como sendo um rol de enunciações de essência verbal ou práticas feitas pelo sujeito, donde se pode captar padrões discursivos (geralmente de natureza verbal ou oral) e padrões de comportamentos (discursos manifestos em práticas dos sujeitos).

Tratei o discurso de diversas maneiras: (a) sob a ótica do ato de comunicação; em que o discurso era parte de ações comunicativas baseadas na linguagem, recursivamente atreladas a esquemas interpretativos. Isso implicava, tal como discute Fiorin (2003), na transmissão de padrões de sociais e, por isso, de materializações de mundo.

Mas mais do que um ato de comunicação, para além dos contratos de comunicação (CORNELSEN, 2009), tratei o discurso como (b) dispositivo de poder ao considerá-lo como categoria transmissora de significados para o sujeito (seja ele enunciador, destinatário, comunicante ou interpretante).

Podem-se finalmente descrever, entre diversos discursos, relações de delimitação recíproca, cada um deles apresentando as marcas distintivas de sua singularidade pela diferenciação de seu domínio, seus métodos, seus instrumentos, seu domínio de aplicação. [...] Todo esse jogo de relações constitui um princípio de determinação que admite ou exclui, no interior de um dado discurso, um certo número de enunciados: há sistematizações conceituais, encadeamentos enunciativos, grupos e organizações de objetos que teriam sido possíveis (e cuja ausência não pode ser justificada no nível das regras próprias de formação), mas que são excluídos por uma constelação discursiva de um nível mais elevado e de maior extensão. Uma formação discursiva não ocupa, assim, todo o volume possível que lhe abrem por direito os sistemas de formação de seus objetos, de suas enunciações, de seus conceitos; ela é essencialmente lacunar, em virtude do sistema de formação de suas escolhas estratégicas. (FOUCAULT, 2008, p. 74)

Enquanto dispositivo de poder, o discurso estava fixado no seu sentido ao mesmo tempo de engenhosidade humana, em que muitas vezes fazia a mediação do sujeito com os parâmetros sociais frutos de sua vinculação com contextos específicos (CARRIERI *et. al.*, 2009), e de materialização, perpetuação e modificação da estruturação social pelo poder, porque através do discurso se transmitia o válido e o verdadeiro, se disseminava e distribuía critérios e intervalos de possibilidades de existências para os sujeitos.

Tomemos o discurso “antes a empresa era nossa”. Para entendê-los no sentido de engenhosidade humana, estruturação social e sentidos é preciso relatar as estratégias sem que sejam enraizadas aquém do discurso, como se tivesse sido uma escolha fundamental e preliminar (FOUCAULT, 2008). Ou seja, o discurso de “a empresa era nossa” não consistiu num agrupamento de enunciados prévios que descrevia sob forma de palavras uma tradução hipócrita de um interesse abrigado sob o pré-texto de teoria. Aí devemos ir além do discurso como manifestação teórica e tê-lo também como prática (CARRIERI, 2013). Se interrogarmos no nível da existência, unidade, permanência e transformações desse discurso, veremos que se tratou de uma expressão significativa de sentimentos de perda de uma propriedade simbólica, o que revela, pois, a existência de um sentimento de posse. O discurso é um composto de tratamento de objetos dele (por exemplo: delimitação da posse simbólica, separada do direito de propriedade, encadeada pela perda de referência da propriedade e derivada da perda da posse simbólica), de disposição de formas de enunciações (organização de comportamentos específicos, que colocados em séries compõem unidades retóricas expressas por significações de “**eu construí essa empresa**”, tal como aconteceu com a construção da cultura de custos), de manipular conceitos (dar ao discurso a regras de utilização, tais como o direito de propriedade, ou a falta de distribuição de PLR jogar a significação para a coerência com o sentido de perda) e de erguer arquiteturas conceituais

(interromper o contato com os diretores com os proprietários para produzir a ausência imagética de propriedade e daí autorizar a distribuição de PLR sem ferir ao direito de propriedade).

Ele não é, na verdade, causa, origem ou ponto de partida do fenômeno da articulação escrita ou oral de uma frase; não é, tampouco, a intenção significativa que, invadindo silenciosamente o terreno das palavras, as ordena como o corpo visível de sua intuição; não é o núcleo constante, imóvel e idêntico a si mesmo de uma série de operações que os enunciados, cada um por sua vez, viriam manifestar na superfície do discurso. É um lugar determinado e vazio que pode ser efetivamente ocupado por indivíduos diferentes; mas esse lugar, em vez de ser definido de uma vez por todas e de se manter uniforme ao longo de um texto, de um livro ou de uma obra, varia – ou melhor, é variável o bastante para poder continuar, idêntico a si mesmo, através de várias frases, bem como para se modificar a cada uma. Esse lugar é uma dimensão que caracteriza toda formulação enquanto enunciado, constituindo um dos traços que pertencem exclusivamente à função enunciativa e permitem descrevê-la. Se uma proposição, uma frase, um conjunto de signos podem ser considerados "enunciados", não é porque houve, um dia, alguém para proferi-los ou para depositar, em algum lugar, seu traço provisório; mas sim na medida em que pode ser assinalada a posição do sujeito. (FOUCAULT, 2008, p. 107-108)

E ainda enquanto dispositivo de poder, (c) a formação discursiva implicava na construção de sistemas de posições que constituíam campos diversos para transmissão e disseminação de saberes. Tão logo: para produção e consolidação de verdades que angariavam docilidade.

Daí se pode afirmar que os discursos obedeciam (d) ao princípio de objetivo final e (e) ao princípio de diligência. O primeiro consiste no sujeito como objetivo final do discurso, objeto de estratégias de poder. Para alcançar os efeitos do poder, o discurso tem como objetivo realizar o sujeito, no duplo sentido do termo, isto é, adapta-se para os fins do sujeito (seus desejos e necessidades) não apenas para encobrir seus próprios fins, senão também como estratégia para conseguir que o sujeito assuma para si o discurso, construindo-se a partir do discurso de poder. Os sujeitos aparecem, portanto, como fim e instrumento do discurso para produção pelo poder. O princípio de diligência consiste justamente na assunção, na apropriação, pelos dominados, de sentidos determinados, manifestação tática do sujeito. Por exemplo: o tempo verbal passado está a serviço dos diretores, fazendo da expressão verbal um movimento reivindicatório de uma condição desejada, mas ausente (as denúncias de uma realidade considerada atual e significada **custosa** e as manifestações de quererem de volta uma realidade de um “antes” são vestígios disso). Isso se aproxima do entendimento de Foucault (2008) sobre o sentido manifesto²¹⁰ ser assumido pelos sujeitos de um contexto como sendo sua própria criação de sentido (sua arte, íntima e verdadeira manifestação da sua subjetividade).

Suponho que em toda a sociedade a produção do discurso é simultaneamente controlada, selecionada, organizada e redistribuída por um certo número de procedimentos que têm por papel exorcizar-lhe os poderes e os perigos, refrear-lhe o acontecimento aleatório, disfarçar a sua pesada, temível materialidade. (FOUCAULT, 2002, s/p)

No fundo, pois, conforme arguiu Foucault (2002), o discurso era um formidável instrumento de controle e poder. Isso porque ele se valia, e ao mesmo tempo produzia, do que diziam os sujeitos, do que eles sentiam, do que esperava

²¹⁰ Sentido aquele que pode encobrir outros tantos, decifrável no árduo investimento estratégico sobre um contexto; que sob uma formulação visível pode reinar comandos, desordens, perturbações, imposições, articulações, enfim, em que as coisas ditas dizem bem mais que elas mesmas.

para explorar a tentação de acreditar no que era suficiente para ser feliz, aí seu artil para ultrapassar a si mesmo para esquadrihar corpos, comportamentos e, enfim, os sujeitos.²¹¹

Visto um pouco das nuances do discurso, é-me pertinente algumas considerações sobre ele: (i) Pude observar duas dimensões fundamentais nos discursos, uma mais ampla, macrossocial (geralmente os discursos macrossociais eram provenientes dos grupos sociais externos à empresa); e a outra restrita ao contexto interno da empresa, portanto microssocial (a produção de discursos acontecia dentro daquele contexto social delimitado pelas fronteiras da empresa). Os discursos sobre o direito de propriedade ou sobre o objeto Corolla ser carro de luxo seriam demonstração de discursos de dimensão macrossocial, enquanto discursos sobre “todos quererem ser o Keefer”, “a empresa agora tem dono”, “a empresa era nossa”, “cultura de custos”, “modelo de perfeição” etc. são evidências da dimensão microssocial do discurso.²¹² Elas se imbricavam em um complexo e denso movimento de mútua refração, cujo resultado era a produção de realidade.

(ii) Algumas frases, orações e expressões enunciadas por diferentes sujeitos tinham composições lexicais e gramaticais exatamente iguais, por exemplo: “antes a empresa era nossa, agora ela tem dono”, “todos querem ser o Keefer”, “éramos uma família”, “isso aqui tá parecendo um funeral” dentre outras. Atribuo isso ao intervalo de tempo que permaneci em campo – estritamente necessário à etnografia – e também ao comportamento de absorção de discursos produzidos pelo poder observado naquele contexto social. O tempo de convivência permitia observar a disseminação de discursos pelo poder e a assunção desses discursos como sendo seus próprios discursos pelos sujeitos constituintes daquela sociedade. Essa assunção parecia fazer com que hora ou outra, em alguma ocasião, alguma vez, pronunciassem frases, orações e expressões enunciadas por agentes de poder, por pessoas consideradas legítimas ou por pessoas com as quais os sujeitos tinham autoridade.

Essa assunção é um movimento não muito comum em pesquisas baseadas em entrevistas ou em observações com prazos de consecução menores. Isso implicou em uma dificuldade em termos de regimes de verdade científicos: determinar a autoria da enunciação. Existia em mim certa necessidade de identificar o autor da frase, quando na verdade ela era dita por vários sujeitos ao mesmo tempo, escapando uma autoria determinada. E temi que não identificar um autor pudesse me valer uma condenação por meus inquisidores. Eu diria, pois, que na etnografia a necessidade de identificação de certas enunciações – digo no caso de elas serem assunções de discursos reproduzidos verbalmente quase que na íntegra (mesmo que seus significados possam variar de acordo com o enunciador) – talvez reduza alguns sentidos sociais, pois a identificação de autoria pode distorcer o sentido do discurso social ao arremetê-lo a um sujeito específico, e então por meio dele ter que ser significado. Assim sendo, pelo menos no caso da etnografia, acredito que deveria haver certa relatividade nesse regime de verdade sobre a necessidade de identificação de determinadas enunciações.

²¹¹ Daí se poder dizer que a partir da narratividade do sujeito se pode captar limiares obscuros de sua existência, ainda que escondida em fragmentos inconscientes, afinal, esses fragmentos é que fundamentariam a história autobiográfica do sujeito.

²¹² A dimensão micro era mais acessível ao etnógrafo em termos de decifração do funcionamento do discurso do que a dimensão macro.

(iii) Outra peculiaridade que encontrei na etnografia tange à captação formal das enunciações dos sujeitos. Primeiro que, pelo menos nas três pesquisas citadas foi assim, o gravador atrapalha a interação e a relação do pesquisador com os sujeitos observados. Segundo porque nem sempre o gravador estava disponível ou podia ser preparado com a tempestividade necessária para captação dos diálogos. O gravador tendia a inibir os sujeitos. Pude observar padrões de comportamento nesse sentido: no começo da etnografia insisti em gravar algumas conversas, e percebi que os sujeitos só tocavam em certos assuntos depois que eu desligava o gravador. Eles forneciam-me traços de comportamentos de desconforto e ansiedade diante do gravador ligado; e mostravam-se mais à vontade quando eu mostrava-lhes que eu havia desligado o gravador. Algumas vezes pediam que eu o desligasse, algumas vezes quando eu perguntava se eu poderia gravar as conversas eles não me autorizavam, e algumas vezes perguntavam se eu estava gravando alguma coisa (nesses casos eu tinha que mostrar-lhes que eu estava sem o gravador).

As entrevistas foram interessantes porque os diretores se mantiveram estritamente formais e apresentaram um discurso que parecia ter sido produzido. Algumas vezes a profundidade necessária para compreender alguns temas só foi obtida depois que guardei o gravador e que saímos da sala de entrevistas (revezavam entre a sala de reuniões, aquela sala considerada “meu território” e a própria sala do diretor).

Enfim, eu diria que na etnografia não se consegue gravar todos os discursos, portanto se prender às falas exatas dos sujeitos poderia comprometer toda a etnografia (da observação etnográfica à descrição etnográfica). Daí a importância do diário de campo: eu geralmente anotava léxicos significativos nos diálogos, e logo em seguida eu reproduzia as falas como notas de campo, refletindo o conteúdo simbólico dos diálogos. Depois eu transcrevia as falas dos sujeitos no diário de campo, e após a transcrição eu colocava alguns comentários, esse seria um traço de que dificilmente se consegue desvincular a etnografia de traduções (interpretações) do pesquisador.

(iv) Se na etnografia não há a suposta fidelidade da entrevista, porém é reduzida a possibilidade de mascaramento do discurso possível em entrevistas. Acredito que discursos construídos para determinados fins, no sentido de perpassar uma intenção ao interlocutor pelo entrevistado, em que significações que de fato não seriam constituintes daquele que enuncia eram perpassadas ao entrevistador, tal como vi acontecer em diversas entrevistas para outras pesquisas, acabavam sendo desvelados durante a observação cotidiana, pois muitas vezes as práticas dos sujeitos distinguem das suas falas. Considero, pois, que um discurso só seria possível de ser sustentado no cotidiano se esse discurso fizesse parte da construção do próprio Ser, daí discurso oral teria coerência com discurso na prática.

A etnografia se revelou como ferramental metodológico pertinente para a apreensão e compreensão de objetivações subjetivamente construídas, isso porque, além de falas, que revelariam discursos e expressões linguísticas e semânticas, a observação permitia compreender o comportamento empírico dos atores, a observação permitia compreender contradições do indivíduo, denunciando falas direcionadas e moldadas a determinados fins. Eu diria até que ainda que fossem fins não intencionais à consciência.

(6) Ainda que o discurso contenha o rol simbólico de significação significativa para os sujeitos, a observação de práticas e comportamentos cotidianos auxilia na complementação de informações para geração de dados pertinentes a respeito de concepções sobre os sujeitos. Além disso, se a positividade do poder repousava em especial nas objetivações do sujeito, o que significa que a melhor possibilidade de apreensão e compreensão dos processos de objetivação talvez estivesse justamente na observação cotidiana de comportamentos e práticas dos sujeitos. Isso denota, pois, que a melhor possibilidade de apreensão de relações de poder talvez seja a vivência, que permite observação cotidiana, no contexto social construído pelas relações de poder miradas pelo pesquisador.

Nesse sentido, por causa das vivências e experiências com o grupo ou sujeito observado, a etnografia se apresentou como perspicaz trajetória de compreensão de relações de poder. A etnografia possibilitou a mim interações em níveis de profundidades tais que talvez sem elas fosse impossível captar teorias, saberes, verdades, significações e significados que embasavam as concepções de mundo dos sujeitos (lembrando que nessas concepções estavam repousadas relações de poder). A aproximação aos pesquisados, característico da etnografia, possibilitou-me apreender tanto as crenças dos sujeitos, manifestadas em suas práticas, quanto suas ações, embasadas em seu acervo de conhecimento. Mas para isso, o processo de aprendizagem por mim empregado foi muito além de simplesmente compreender a significação do outro, tal como acreditei por algum tempo. Não se tratou de mera visualização cotidiana de valores, crenças e aspectos culturais e comportamentais de um determinado grupo social, senão da vivência cotidiana do rol de elementos significantes desse grupo, o que acabou modificando meus próprios valores, crenças e aspectos culturais.

Daí dizer que a etnografia consiste em assumir para si as outras possibilidades de maneiras de conceber e recriar o mundo, de fazer suas as constrações simbólicas elaboradas pelo grupo estudado.

Se posso aqui me atrever a uma afirmação polêmica, eu diria que a importância da etnografia para apreensão das relações de poder estaria na possibilidade de interação cotidiana com os sujeitos porque, dentre outras coisas, a profundidade dessa interação permite alcançar conteúdos simbólicos do próprio sujeito que podem estar escondidos à sua consciência. Suas objetivações podem em sua maior parte acontecerem em movimentos que lhe escapam ao consciente, portanto a etnografia tem potencial de propiciar ao pesquisador a oportunidade de encontrar esses movimentos por meio da apreensão de discursos verbais e práticos.

Em uma só palavra: **eu não consigo vislumbrar no momento outra possibilidade de investigação científica que me permitisse a densidade e a profundidade em relações de poder que a etnografia me permitiu.**

Para apreender as relações de poder na organização estudada, especialmente aquelas de contorno disciplinar, tomei como delineamento principalmente os textos de Foucault (1978; 1988a; 1988b; 2011) e então procurei: (1) desvelar o jogo que, através de lutas e afrontamentos incessantes, transformava, reforçava e invertia relações; (2) localizar correlações de forças e formação de cadeias e sistemas, de defasagens e de contradições; (3) entender o real (o

que o constituía e como era constituído). Compreender o poder, entender como funcionam as coisas ao nível do processo de sujeição, implica em compreender os esquemas (de seriação, de grupamentos simultâneos, de modificação linear ou recíproca) que ligam contornos de realidade uns aos outros. Implica em estabelecer como os elementos recorrentes da realidade podem reaparecer, se dissociar, se recompor, ganhar em extensão ou em determinação, ser retomados no interior de novas estruturas lógicas, adquirir, em compensação, novos conteúdos semânticos, constituir entre si organizações parciais.

Eu quis discutir o poder, ainda que em seu formato disciplinar, como elemento fundamental para análises sociais. Algumas delas, que venho vendo desde o mestrado, muitas vezes me pareciam incompletas, e eu acreditava que análises sobre as relações de poder talvez ajudassem a minimizar sua incompletude. Por exemplo, Aktouf (1996, p. 106) questiona “como se pode esperar do trabalhador que ele seja interessado, responsável (no sentido de engajamento de si mesmo), num posto de trabalho onde o que está por fazer lhe é estranho, visto que não parte, minimamente, nem dele nem de seus desejos?”. Ele faz esse questionamento após arguir sobre a cultura industrial ter gerado um trabalho desmobilizante e destruidor de sentidos, tanto no plano humano como no plano social. Um de seus principais argumentos nesse sentido é o conceito de alienação, de tradição marxiana, instaurada ao longo do desenvolvimento industrial. Com base nos dados etnográficos, eu responderia a essa indagação afirmando que dependendo das relações de poder instauradas é possível produzir um trabalhador “interessado” e “responsável” e ainda assim de certa forma “alienado”. Vimos que os diretores, assim como gerentes e outros trabalhadores, sofreram os quatro cortes (entre trabalhador e o produto, entre trabalhador e o ato de trabalhar, entre o trabalhador e a natureza, e entre o trabalhador e o possuidor-empregador) característicos da separação e da relação de estranhamento consigo mesmo que para este autor define a alienação, e ainda assim eram interessados o suficiente para erguerem significações de morte diante da perda da empresa, ou de confundirem suas próprias identidades com uma identidade que reificava a empresa.

A contradição que aqui se colocaria seria de uma ordem diferente à contradição levantada por Aktouf (1996): o custo financeiro de relações de poder nesse sentido não está enquadrado nos sentidos de critérios racionais e utilitários para maximização do valor da propriedade; contudo, maximizaria a dominação no sentido de docilidade.

Além disso, discutir o poder como elemento fundamental para análises sociais seria importante porque algumas “injunções” de nossa realidade sobre nós mesmos talvez aconteçam justamente por causa de regimes construídos pelo poder.²¹³ Com base em Foucault (1988), isso implica em considerar o poder como produto e produtor de multiplicidades de correlações de forças em um dado domínio onde estas correlações se exercem para constituir a realidade de um contexto social.

Não posso deixar de mencionar que não discuti as diversas abordagens e conceitos sobre poder, o que acabou me conduzindo a utilizar o léxico poder no sentido do significado de relações de poder. Em Faria (2011a) pode ser

²¹³ Mais ou menos sentido das discussões de Dubar (2005) sobre a conformação do indivíduo à estrutura social.

encontrada uma discussão sobre a relação entre a definição de poder e relações de poder, além de um mapeamento de inúmeras abordagens e conceitos existentes para **poder**. Justifico minha relativa negligência: conforme esse mesmo autor prega, o tema poder é interdisciplinar, e pode, portanto, ser abordado por meio de diferentes enfoques (sistêmico-funcionalista, weberiano, do comportamento humano, organizacional, marxista, psicossociologia, dentre outros), e meu intuito não foi discutir os conceitos de poder existentes, senão erguer um entendimento de poder a partir de observações etnográficas em uma empresa, tendo como base de explicação as discussões sobre poder de Foucault. Não era meu interesse transitar entre modelos, abordagens, enfoques, conceitos ou definições; e talvez isso nem caiba aqui.

Por **poder** entendi ser o nome dado à situação estratégica complexa em uma sociedade determinada, situação esta que produz a forma de coexistência das pessoas e das coisas, situação que enfim configura a realidade. O poder é aquilo que produz: produz campos de objetos e rituais de verdade; produz identidade; produz sujeitos; produz realidade; produz, portanto, o cotidiano. O poder está em toda parte, é onipresente, se produz a cada instante, em todas as relações, de um a outro; provém de todos os lugares, e se fixa na objetivação subjetiva de mundo. Com isso e por causa disso o poder instaura um cotidiano em um contexto social.

“Não existe uma estratégia única, global, válida para toda a sociedade e uniformemente referente a todas as manifestações do [poder]” (FOUCAULT, 1988, p. 114), e especificamente no contexto social observado tive o que eu considero ser **sorte de pesquisador**. Digo isso não apenas porque a positividade do poder tinha grau tão intenso a ponto de produzir nos sujeitos consenso e abdicação de si mesmo, não apenas porque os efeitos das relações de poder foram a docilidade e a dominação dos sujeitos, não apenas porque o poder era responsável por identidades e, logo, subjetividades, mas principalmente porque consenso, docilidade, dominação, identidade e subjetividades foram resultados de um poder completamente flexível em seus contornos, completamente maleável em seus dispositivos, completamente atento em seus resultados. Pude observar traços de poder-saber, de poder formal, de poder tirânico, de poder monárquico, de poder punitivo, de poder simbólico e de poder disciplinar. Foi a sensibilidade do agente de poder em percorrer esses meandros, capturando cada micro ocasião por meio de algum desses contornos, que produziu a positividade cujo efeito foi tamanha docilidade e dominação, em que sujeitos acabaram por forjar suas próprias vidas a partir dos elementos do poder.

Digo sorte porque por quase dois anos realizei uma pesquisa etnográfica em uma instituição de ensino superior, e lá encontrei um poder de contorno basicamente absolutista (monárquico e tirânico). O resultado disso era uma realidade considerada “pesada” e “custosa” pelos sujeitos dela constituintes (a maior parte dos docentes afirmava querer não estar lá), e rastros dessa realidade eram brigas explícitas (permeadas por inúmeras agressões verbais) e comportamentos considerados pelo consenso daquele grupo como sendo “sujos” e “antiéticos”. Nem o “depois” da realidade da empresa, em que imperava o clima de funeral, se aproximava do peso e do estado, que eu chamaria de “doentio”, da realidade da instituição de ensino. Eu até posicionaria em extremos opostos a realidade apreendida nos relatos sobre o “antes” e a

realidade da instituição de ensino. Encontrar agentes de poder utilizando, ainda que de forma não consciente, diversos contornos e dispositivos de poder de tal modo a de fato produzir, mais do que realidades localizadas em espaços e tempos, produzir identidades, foi para mim de uma sorte inestimável, pois isso me permitiu ampliar as possibilidades de compreensão do poder, e a não considerar que um poder hegemônico em dado contexto social esteja baseado em um ou outro contorno de poder.

Para Certeau *et. al.* (1996) e Certeau (1998), as práticas cotidianas consistem em um grande conjunto de procedimentos e práticas exorbitadas que não são ocultas e não necessariamente são explícitas, ou mesmo que delas se tenha consciência. As observações na empresa me permitem intercala-las em dois extremos, por causa dos jogos de ocultamentos e de explicitações dos formatos, contornos e dispositivos de poder: aquelas organizadoras das instituições normativas da empresa, que em dado momento tocavam a existência física dela, e o sem número de práticas “menores”, não organizadoras de discursos (pelo menos de discursos orais explícitos) e conservadoras de premissas e padrões de conduta.

Para fins de etnografia, elas me permitiam percorrer da descrição das operações de apertar parafusos até as descrições sobre manipulações simbólicas para ressignificação do lucro para reinvestimentos utilitários sem causar danos imagéticos ao direito de propriedade. Embrenhando principalmente no campo fechado dos sentidos simbólicos, voltei a discussão para as práticas reservadas e silenciosas da diretoria executiva. Essa escolha se justificou porque na opacidade destas práticas pôde ser visto do poder minúsculo ao poder hegemônico. Também pôde ser revelado o lugar que produzia e organizava a realidade, e que utilizava a disseminação de tempo, espaço e saberes. Seu teor simbólico pôde revelar os meandros do poder; porque sua aparente inocência desnudava as bases para construção tanto subjetiva quanto social daquilo que naquele contexto era considerado A realidade.

Minhas primeiras apreensões foram sobre o arcabouço normativo, que dava roupagem absolutista e monárquica ao poder disciplinar (toda a maquinaria daquilo que Keefer chamava de “administração” da Dunamis é rastro disso). Esse arcabouço servia de campo de execução também de um poder punitivo. Nesse sentido, o poder parecia ser a capacidade de sancionar regras, parecia ser uma a forma da lei que foi ditada, parecia ser a determinação de comportamentos, parecia ser a dominação absoluta dos diretores. O que Jack Keefer pedia para ser feito ou o que ele dizia que poderia ser ou não feito, não era uma lei no sentido estrito do termo, mas a desobediência à sua orientação parecia ser a infração a uma lei (e era mesmo punida como se fosse). Ou seja, não estava escrito ou formulado, principalmente formalmente, mas estava tácita a obrigação de cumprimento. Essa obrigação era semelhante à obrigação de cumprimento da lei, daí dizer que existia o teor de lei no que ele orientava. A diferença era que a lei é impositiva, muitas vezes coercitiva. O tácito não. Enquanto a lei parecia ser pesada, enfadonha, o tácito era naturalizado, não se aplicava sobre o indivíduo, mas através dele, não lhe constrangia, mas se manifestava via “pressão social”. O indivíduo

assumia o tácito como se fosse seu, como sua própria criação e, por causa disso, estranhamente o tácito que se implicava sobre ele próprio deixava de ser coercitivo para ser qualquer coisa que não fosse “ruim” ou contra ele.

Semelhante era o raciocínio sobre comportamentos determinados ou sobre a perspectiva de dominação absoluta. No primeiro, não se tratava de imposições obrigatórias, mas de excitação de comportamentos meio que por passe de mágica, como se o poder iludisse o sujeito, de alguma forma convencendo-o a se comportar de acordo com aquilo que o poder desejava. E estranhamente o que o poder desejava acabava sendo absorvido pelo sujeito como seu próprio desejo. No final das contas, ele não fazia porque o poder desejava, mas porque ele próprio desejava. No fundo, aí está uma forma de determinação de comportamentos. Uma forma sutil, que sequer era sentida, absoluto não porque absolutista, mas porque estava em todos os lugares, em todos os momentos. Não falhava, não cessava. Abarcava tudo, nos mínimos detalhes.

Embora termos tais como **ditar lei, determinar comportamentos, dominação absoluta e controle social** ressoem o poder que Foucault chama de absolutista, iluminista ou monárquico, o que irremediavelmente tende a sentidos da tirania, absolutamente não se tratava apenas disso. Não era sempre coercitivo. Havia também aí um poder modesto, desconfiado, que funcionava a modo de uma economia calculada, mas permanente. Esse poder talvez fosse mais importante para o controle social do que o outro mais explícito, ou então somente a existência concomitante de ambos é que tenha possibilitado os contornos de realidade observados. Isso significa que não devemos olhar para o poder com as lentes de sistemas de formação como blocos de imobilidade ou formas estáticas que se imporiam do exterior ao sujeito, e, assim, definiriam de uma vez por todos os seus caracteres e as suas possibilidades. Vem do próprio sujeito; reside no seu próprio discurso e na sua própria prática cotidiana. O próprio sujeito pactua com as existências e condições específicas, senão não existiria poder, tampouco consenso.

O poder é, portanto, um feixe complexo de relações que funcionam como regra, mas não necessariamente são regras formalizadas. O poder é um feixe complexo porque prescreve o que deve ser correlacionado em uma prática e em um discurso, para que estes se refiram a tais ou tais objetos, para que empreguem tais ou tais enunciações, para que utilizem tais ou tais conceitos, para que organizem tais ou tais estratégias – prescrições que pode ser de microlésimos de segundos a centenas de anos (o capitalismo é prova disso). A interiorização dos padrões e limites não é agressiva, sequer é sentida. As próprias enunciações, discursos e práticas discursivas, que fazem o sujeito existir enquanto sujeito, são padrões e limites naturalizados por ele enquanto realidade.

Razão geral e tática que parece se impor a si mesma: é somente mascarando uma parte importante de si mesmo que o poder é tolerável. Seu sucesso está na proporção daquilo que consegue ocultar dentro dos seus mecanismos. O poder seria aceito se fosse imediatamente cínico? O segredo, para ele, não é da ordem do abuso; é indispensável ao seu funcionamento. E não somente porque o impõe aos que sujeita como talvez porque lhes é, na mesma medida, indispensável. (FOUCAULT, 1988, p. 96)

Quanto mais “nos bastidores” atuava, mais o poder se transmitia e se disseminava, maior era a capacidade desse feixe complexo prescrever comportamentos, empregar discursos e correlacionar realidades, maior era o seu efeito de

clivagem sobre aparelhos da produção, grupos formais, grupos informais e instituições. Enfim: sobre o corpo social. Quanto menos fosse apreendido, assimilado e percebido, mais ele era capaz de estabelecer correlações de forças, e mais sólida ficava sua linha de força geral que cortava os afrontamentos locais e os ligava entre si. Com isso procedia a redistribuições, alinhamentos, homogeneizações, arranjos de série e convergências.²¹⁴

Seu sucesso dependia também do uso de instrumentos tais como: olhar hierárquico, sanção normalizadora e sua combinação a partir de procedimentos de exame. Conforme apregoa Foucault (2011), a utilização desses instrumentos de maneira que um balizasse o outro acabavam sendo “técnicas” (p. 206) que tornavam o exercício do poder o menos custoso possível; não economicamente, mas politicamente, já que em termos financeiros era oneroso, mas sua distribuição, sua fraca exteriorização, sua relativa instabilidade e a pouca resistência diminuía as forças políticas dos diretores. Como consequência desse custo que Foucault (2011) denomina de **político**, “os efeitos desse poder social eram levados ao seu máximo de intensidade e estendidos tão longe quanto possível, sem fracasso, nem lacuna” (p. 206). Em suma, esses instrumentos faziam crescer ao mesmo tempo a docilidade e a utilidade de todos os elementos do sistema.

Não que a modalidade disciplinar do poder tenha substituído todas as outras, ou que tenha cedido espaço a manipulações simbólicas que podem definir comportamentos. Digamos que ela tenha se infiltrado no meio das outras, às vezes desqualificando-as, às vezes servindo-lhes de intermediária, às vezes ligando-as entre si, às vezes prolongando-as, às vezes cedendo seu lugar, mas principalmente permitindo conduzir os efeitos de poder até os elementos mais tênues e mais longínquos, permitindo uma distribuição infinitesimal das relações de poder. Aí se instaurava um poder, no final das contas, de contorno relacional, que fazia uso de coautoria e de coparticipação, e também da discricção. Era um poder baseado no ato de fé na realidade e no próprio poder. Esse poder coadunava os sujeitos provocando a participação nas suas construções. Isso os excitava a alianças táticas e, pois, os arremetia em significações daquela realidade (do poder) como sua mais íntima manifestação egóica, como sendo sua própria arte. Daí o poder se fazia aceitar.

Devo frisar que se Keefer orientou a realidade foi menos por sua intenção de orientar do que pelos reinvestimentos utilitários, experiências disponíveis, insinuações de recortes, descrições, explicações, desenvolvimentos, verificações necessárias, possibilidades, compreensão de leis, regras de existência, julgamentos etc. que gerou em torno da realização de seus próprios desejos (ainda que não conscientes). Foi porque aplicou estratégias que produziram regimes de verdades, porque estabeleceu relações e manipulou docilidades. Foi porque construiu e se manteve em posição de poder, e porque por meio desta exerceu poder. Foi porque delimitou possibilidades às diversas posições de cada um dos funcionários da empresa (e isso não tem relação necessária com a hierarquia, senão com as definições de realidade, significadas como posicionamentos diante daquela realidade, construídas pelo poder). Definiu papéis relativos às posições, funções para essas posições, modos de atuação nas posições. Foi porque essas posições estavam coerentes

²¹⁴ Desse modo, entendo o motivo de Jack Keefer, em determinadas ocasiões, não gostar de assumir a autoria de certos acontecimentos.

com a consecução de estratégias e de manobras do poder. Foi porque estabeleceu trocas simbólicas,²¹⁵ e porque foi capaz de produzir argumentos simbólicos que foram utilizados pelos sujeitos para objetivação de suas realidades.

Esse último tema é uma consideração importante acerca do poder. De acordo com a concepção de imaginário, a realidade seria uma estrutura imagética objetivada pelo sujeito a partir de argumentos simbólicos que justificariam simbolicamente as objetivações ao mesmo tempo em que as permitiriam acontecer (um duplo e concomitante imbricamento). No caso das relações de poder a positividade do poder estaria condicionada à capacidade de disponibilização de argumentos simbólicos e de elementos significantes em intervalos de desempenhos, argumentos esses dentro dos quais os sujeitos se posicionariam e a partir dos quais eles objetivariam sua realidade.²¹⁶

A acumulação desses argumentos em intervalos – e os elencos de argumentos em detrimentos de outros argumentos – aconteciam em função da sedimentação de saberes (logo, de acervos de conhecimento). Esses saberes eram apontados pelo poder como saberes significantes, significativos e, portanto, objetivantes: saberes senhores de verdades. Os apontamentos de argumentos, intervalos, saberes, conhecimentos, verdades etc. imprimiam sentidos pertinentes a dadas miras, e por estarem na base de produção imaginária da sociedade, já que se tratavam de elementos de justificação de objetivações, possuíam como efeitos determinados delineamentos de realidade. Isso significa que o poder tem a capacidade de disponibilizar um rol de argumentos simbólicos que são utilizados pelo sujeito para formação de realidade, portanto, que o poder orienta a objetivação de mundo do sujeito; que a incita em sua direção.

O poder atuava nos padrões e limites da realidade, porque atravessava principalmente a constituição de saberes e de verdades, que no final das contas apontavam aos sujeitos possibilidades e necessidades de existência. Atuava em cada argumento simbólico de objetivação, que nada mais era do que um instrumento de formação do real por causa de sua acumulação e produção de saber. Saber esse que operava a concordância do indivíduo sobre um fato, um acontecimento, um costume, que passavam então a serem considerados como a realidade.

Daí se afirmar que tanto mais forte é o poder quanto maior for sua capacidade de distribuir argumentos notórios, e quanto mais argumentos notórios indicar, mais a realidade que sua estratégia busca será reconhecida e, pois, realizada. Isso implica na capacidade de orientar realidades porque por todos reconhecidas. Essas realidades são produzidas permanentemente, em torno, na superfície, no interior do corpo e do social pelo funcionamento de um poder que se exerce sobre os próprios sujeitos que a reconhecem (FOUCAULT, 2011). Por isso afirmar que o poder aponta aquilo

²¹⁵ Baseados na racionalização de maximizar os ganhos pessoais, os diretores serviam às práticas institucionais, tais como as que construíam o modelo de perfeição, induzindo uma espécie de troca social, denominada por Certeau (1998, p. 88) de “economia do dom” (generosidades como revanche e gratidão), que eram assimiladas por uma estética que compreendia subjetivamente a ordem das coisas; compreensão sempre conveniente aos desejos e medos dos diretores. Isso remete à constituição do corpo social a partir do corpo individual, em que do lugar próprio são produzidos e realizados certos contornos da realidade. Quer dizer, são demandadas algumas práticas, que são assimiladas via lógicas de ação e racionalizações. Daí se constrói a prática cotidiana do corpo social, que assume para si a autoria do contorno original.

²¹⁶ Considera-se que elementos simbólicos são elementos estruturantes de significações de mundo, são artefatos de objetivação subjetiva de significados culturais. Elementos simbólicos são instrumentos utilizados pelo “eu” para tornar objetivo um sentido; objetivação esta que acontece através de símbolos significantes e significativos para o sujeito que os utiliza. O elemento simbólico justifica a ação do “eu”, colocando simbolicamente sua prática em coerência tanto com seus desejos quanto com os parâmetros sociais.

que é indispensável enquanto composição de realidade, e, portanto, orienta direcionamentos e ordenações da realidade. Se o poder fornece argumentos simbólicos a serem utilizados nas justificações de realidade, então se pode dizer que ele produz racionalizações de mundo, direciona suas compreensões e induz formas de pensar e agir. Disso podemos afirmar que o poder coloca em voga sínteses acabadas de ordens de mundos, podemos afirmar, pois, que o real se ergue segundo os direcionamentos finitos do poder.

O poder, em função do saber, junto aos seus processos e lutas, atravessa e constitui o sujeito, determina as formas e os campos possíveis do seu conhecimento. Portanto, é pleno considerarmos que à verdade devemos a natureza e a eficácia não só das coisas (FOUCAULT, 2011), como também do próprio poder. Também é lícito afirmar que o poder transporta um conjunto de regras, de estratégias, de procedimentos, de cálculos, de articulações que permitem obter ritualmente a produção do acontecimento "verdade". Se o poder trata-se de realidades histórica e temporalmente delimitadas cujos efeitos de duração são maiores ou menores dependendo das relações estabelecidas para expansão desses feitos, então podemos dizer que a verdade é pouco a pouco desqualificada, recoberta e expulsa por práticas e discursos. Verdade e realidade são quase que uma coisa só se pensarmos que as objetivações de realidade acontecem sobre determinadas verdades. Podemos dizer, portanto, que o poder coloca em cena um conjunto de regras, de estratégias, de procedimentos, de cálculos, de articulações dentro dos quais os indivíduos escolherão alguns deles para ritualmente produzir, via objetivação imagética, sua realidade. Podemos dizer que o poder, ao apontar esse rol de "escolha", que como vimos acaba sendo significada como autonomia, constrói realidades a partir dos efeitos das relações que estabelece, relações que cumprem a função de qualificar, cobrir, fazer pertencer, desqualificar, recobrir, expulsar. A realidade, por sua base de verdade, é suscitada, produzida, provocada por rituais, atraída por meios ardis, apanhada segundo ocasiões, é referente a estratégias e a métodos.²¹⁷

Outra consideração que deve ser explicitada sobre o poder é a importância do sujeito nas relações de poder, afinal, sem sujeito elas não existiriam. Isso porque o poder é senão relacional, porque é no sujeito que o poder é aplicado, pois é no sujeito que a realidade se torna uma existência, ele é o único capaz de objetivá-la. Os dados da observação etnográfica nos mostraram: que as delimitações do cargo formal podiam se tornar as delimitações da própria realidade do sujeito; que a introjeção das determinações do papel de diretor podia fazer dessas determinações as orientações para a própria realidade do sujeito; e que a assunção dos papéis de diretor podia resultar na abdicação da própria subjetividade a favor da existência, se não exclusiva pelo menos majoritária, do papel. Isso significa que instâncias de delimitação e grades de especificações estruturadas pelo poder tinham potencial impacto significativo

²¹⁷ Então, vejamos a geografia da verdade (FOUCAULT, 1979): cada espaço onde reside, verdades formam conjunturas e, por sua vez, acontecimentos e rituais. Em cada espaço há produção do poder, pois cada espaço é um real produzido por domínios de objetos e rituais de verdade. Daí afirmar que "o poder possui uma eficácia produtiva, uma riqueza estratégica, uma positividade" (FOUCAULT, 1979, p. XVI). Por isso ele se trata de um campo de exclusão: as verdades que seleciona são verdades em detrimento de outras verdades que poderiam assumir seu lugar. Essas outras verdades, devido a sua impertinência, devem ser excluídas ao serem classificadas como inverdades ou mentiras. Isso assegura

sobre a subjetividade, já que poderiam compor um rearranjo de elementos significantes que embasaria da própria íntima constituição do sujeito até a sua realidade.²¹⁸ Então, regimes de verdades, campos de presença, campos de concomitância, campos de exclusão, conjuntos finitos, argumentos simbólicos, posições, orientações, enfim: toda a indumentária, toda a maquinaria, todo o arcabouço do poder tinha como fim último o sujeito, principalmente sua alma ou sua mente.

A constituição de identidade talvez fosse o repouso último da positividade.²¹⁹ Isso porque, conforme os dados da observação etnográfica sugerem, e assim como Foucault (1979) supunha por hipótese, o indivíduo não era o dado sobre o qual se exercia e se abatia o poder. O indivíduo, com suas características, sua identidade, fixado a si mesmo, era o produto de uma relação de poder que se exerciam sobre corpos, multiplicidades, movimentos, desejos, forças, era o efeito de um poder que atuava sobre os argumentos simbólicos por ele utilizados para objetivar sua realidade, ou, nos termos de Foucault (2011, p. 121), era o resultado de “um trabalho sobre a alma do indivíduo”. A positividade significava a produção do senso, da moral e da razão, denotava que o poder construía e realizava desejos, fazia os sujeitos assumirem como sendo suas as orientações vindas do poder, os fazia renunciar a si mesmos em função do “bem maior”, do “coletivo”, que nada mais era do que os apontamentos de objetivações do poder. Isso acontecia nas entranhas do sujeito, e em função da subjetividade.

Já dizia Certeau (1998) que a bricolagem produz identidade. Isso significa que a identidade do sujeito conteria, pois, fragmentos de posições dispersos, elementos heterogêneos que preencheriam de forma homogênea a compreensão do lugar. Algo do mais e do outro se insinuaria na ordem de real imposta pelo invisível. Ter-se-ia, assim, a relação das práticas do espaço com a ordem construída. Essa ordem, uma coerência lógica, por conter a compreensão do invisível segundo as conveniências e desejos do sujeito seria uma espécie de filtro que selecionaria os argumentos pertinentes a sua coerência para compor a significação e a compreensão do real. O real, portanto, seria uma justaposição, uma ordem de visíveis e invisíveis numa colagem em que suas relações não seriam pensadas e formariam, por isso, um conjunto simbólico. Eles se articulariam por lacunas, produziriam, portanto, um mundo conveniente para o poder e para o sujeito, constituído de fugas, dissimulações e possibilidades de passagens.

Essa ordem é delimitada no final das contas por saberes e regimes de verdades, e implicam diretamente sobre o sujeito. Daí faz sentido afirmar que quem está submetido a um campo de visibilidade – campo este responsável pela

seu exercício. Quanto mais impor ao indivíduo a necessidade da sua verdade, mais competente o poder se torna; pois mais ele opera na justificação do mundo. O campo de exclusão reafirma a verdade e sua respectiva realidade.

²¹⁸ Logo, o poder pode ser compreendido como força motriz de uma dinâmica na relação entre coisas, processos e sujeitos, como produtor de diligência intervalar dos gestos, razões, pensamentos, comportamentos, justificações, objetivações dos sujeitos, como anunciante de intervalos de possibilidade que caracterizava o cotidiano.

²¹⁹ As instâncias de delimitação e as grades de especificações estruturadas pelo poder de fato possuem impacto significativo sobre a subjetividade, pois compõe um rearranjo que embasa da própria íntima constituição do sujeito à objetivação de sua realidade. Daí se pode dizer que as inúmeras existências específicas, as séries de signos, os domínios dos objetos, os resultados das ações, os jogos de posições dos sujeitos e os campos de coexistência delimitados pelo poder, enquanto possibilidades de verdades, possuem como resultados possíveis resignação e,

distribuição de saberes que enfim constituem regimes de verdades – retoma por sua conta as limitações sobre o que vem a ser a realidade, difundidas pelo poder. Isso inscreve o sujeito em relações de poder; e o coloca para atuar em papéis. É marco de sua sujeição.

Esse processo de visibilidade que faz com que o sujeito assuma para si poder, e então seja agente de sua própria sujeição, segundo Foucault (2011), faz com que o poder se alivie de seus fardos físicos, no sentido de recuar seus mecanismos absolutistas e, pois, ceder lugar a efeitos constantes, profundos; efeitos estes que acabam sendo definitivos porque continuamente recomeçados. Nas palavras de Foucault (2011, p. 192) isso seria a tendência do poder ao “incorpóreo”; “vitória perpétua que evita qualquer defrontamento físico e está sempre decidida por antecipação”.

A positividade, enquanto capacidade de produção, colocava o indivíduo dominado como coautor do processo de produção de sua própria docilidade, assim, vale dizer que o poder atravessava os indivíduos, e se transmitia por meio deles. Devemos ter em conta a tecnologia do poder de Foucault, que se empenharia na função que atravessa os bloqueios do sujeito, que o separa da crença na verdade. Ela foca a diminuição das distâncias da fé na verdade, a qual deve esperá-lo em qualquer lugar que baixe sua guarda, e em qualquer momento. A positividade implicava na atuação do poder na mente do sujeito, lá no lugar onde produzia suas objetivações, de modo que sequer era percebido, que sequer “existia” para a assimilação consciente do sujeito.

Por fim, devemos considerar a dependência do poder em relação aos dominados. O reinvestimento utilitário do lucro revelou a capacidade do poder em subverter e modificar verdades, saberes e relações provenientes de outras relações de poder. Uma vez que podem consistir em matrizes de transformações, que, portanto, distribuem poder e apontam para a possibilidade de exercê-lo, esse jogo de existência de relações de poder em relação à resistência resulta no final das contas na dependência do poder em relação àqueles que sujeita. Daí devemos considerar que o poder só existia por causa da docilidade dos indivíduos, portanto, no final das contas, era completamente dependente dos indivíduos dóceis, o que acabava ironicamente dotando de capacidade de possibilidade de poder aqueles sobre os quais atua (o reinvestimento utilitário do lucro jamais teria sido possível se não tivesse acontecido algum tipo de anuência dos diretores nesse sentido). Ou seja, o poder só transmitia seus efeitos, só produzia, só construía realidade porque proporcionava capacidade de possibilidade de poder (eis aí uma manifestação de trocas simbólicas, e no caso específico da empresa estudada, essa troca era da ordem de realização do desejo de ser “poderoso”). Ao ser positivo, dependia da positividade. Ao distribuir posições, só existia se indivíduos habitassem essas posições. Só existia se os indivíduos aceitassem assumir aquela realidade como sendo sua própria realidade, e os indivíduos assumiam-na quanto mais docilizados estavam, quanto mais fé no real e no poder tinham, e quanto mais docilizados estavam, maior era a dependência do poder em relação a eles. E maior era a eficácia do poder quanto maior era sua capacidade de não deixar os indivíduos terem consciência de que era dependente deles, de que sem eles não existia.

muitas vezes, rejeição de si próprio. De fato, a injunção de saberes e as práticas da organização estudada, a opinião do que nela se poderia

Aí tocamos na resistência, outra possibilidade de poder. Embora eu não tenha me detido nela, ouso alguns comentários. Assim como as transgressões e os desvios às determinações formais e simbólicas, as táticas dos sujeitos perante estratégias do poder também seriam manifestações de resistência. O interessante desse tipo de resistência era que as inúmeras apropriações, reapropriações e usos das práticas instituídas como intervalos de possibilidades no final das contas tinham a capacidade de modificarem esses intervalos. As sucessivas suspeitas, transposições e assunção de risco acabavam constituindo um jogo que, passo a passo, repartidos em sucessões e proporções, ampliavam os limites dos intervalos a cada momento ou percurso. Nos casos desse tipo de resistência, esse era um jogo sutil, quase que imperceptível, que praticamente acontecia por incremento.

As resistências podiam acontecer em finitas, mas incontáveis maneiras. As práticas de **quanto pior melhor**, por exemplo, ilustram resistências explícitas e mostram que resistências não tinham táticas como exclusividade. Nesse caso, a produção de um contexto “pior” tratou-se de uma resistência à tentativa de instauração de relações de poder por Noah. Essa resistência era baseada em investidas estratégicas de poder para a construção de uma realidade pior.

A resistência não possui forma peculiar, parâmetros condicionais ou intervalos de possibilidade, conforme já foi dito, tampouco se trata do contraponto ao poder. Ela era inventiva, móvel e produtiva, erguia-se tática e estrategicamente, adaptava-se, fazia frente e se inferia a relações de poder.

No caso específico da empresa, o poder disciplinar exercido que tinha Jack Keefer como principal agente me tenta a dizer que Keefer era dotado de uma extraordinária capacidade de direcionar a realidade social dentro da empresa, e, conseqüentemente, a realidade de cada um dos indivíduos que a compunha, as “pessoas-chave” era fundamentais para isso, pois elas eram um dos principais veículos de propulsão do poder. E sua extraordinária capacidade em direcionar a realidade de cada um desses indivíduos dotou-lhe de capacidade de exercer poder.

Esse direcionamento pode ser apreendido em ações simbolicamente fortes, a exemplo do reinvestimento utilitário do lucro que exige o desrespeito ao direito de propriedade ou a reclassificação simbólica da hierárquica da empresa em função dos determinantes das relações de poder. E também pode ser visto em comportamentos essencialmente simbólicos, tais como a determinação das leis de trânsito da empresa ou a determinação do volume de vendas do planejamento estratégico. Por causa disso, cheguei a afirmar no diário de campo: “Jack Keefer é o princípio fundador da realidade presente, material espiritual dessa sociedade, embasamento comum a todos os fenômenos desse período, o presente”.

Atribuí a ele a característica de “material espiritual” porque ele inventou, organizou e fez proliferar múltiplas realidades circulantes, porque distribuiu pontos de poder por meio da hierarquia – e também fora dela – e, com isso, produziu a realidade da empresa (leia-se social), por conseguinte, a realidade de cada um dos funcionários, especialmente dos diretores. Digo “material espiritual” porque ele agia sobre a objetivação da realidade de cada um dos

chamar de “pública”, o que era considerado justiça, e a gerência que distinguiu, designava e nomeava produziam obediência e sujeição.

diretores, articulando uma rede de prazeres-poderes e poderes-saberes segundo múltiplos pontos e com relações transformáveis.

Considero que cada indivíduo, em virtude de sua subjetividade, construiu sua própria realidade tendo as orientações de Keefer como alicerce. Tendo em vista a perspectiva de imaginário, temos que considerar que subjetivamente os significados e significações implicam na possibilidade de que nenhuma realidade subjetiva seja igual a outra. Mesmo assim, elas possuíam significações comuns, e também orientações comuns; significações e orientações comuns porque pelo poder, ou pelo CEO, eram produzidas ao longo de sua história, de sua convivência e de sua socialização. Significações e orientações, ainda, que apontavam comportamentos segundo intervalos de possibilidades permitidos pelo poder, que apontavam, pois, para suas posições. Ainda que a objetivação fosse subjetiva, cada diretor fazia a justificação da sua realidade utilizando os elementos permitidos por Keefer, já que esses eram os elementos considerados “verdadeiros”.

Dizer que Jack Keefer designava, nomeava, mostrava, fazia aparecer, dava sentido, determinava verdades não significa considerar uma existência singular e limitada, não implica em solidificar significantes e significados. Ao contrário disso, quero dizer que ele delimitava um domínio de atuação, cercado de objetos, verdades, sujeitos e possibilidades, dentro do qual os sujeitos tinham, parafraseando os diretores “autonomia” e “liberdade” para agir. Mas as possibilidades desse domínio e o certo número de proposições que dele decorria apontavam para a consecução das estratégias do poder. Este não fixava fronteiras para os diretores, ele os penetrava de maneiras infinitas.

Isso me arremessa à talvez principal contribuição desta tese, com proximidades em Aktouf (1996): apreender a gestão para além do seu modelo racional, concebendo-a no sentido de ser menos uma coleção de técnicas e receitas do que a necessidade de modificação de percepções e atitudes para sentidos desejáveis.

Toda a relação do tipo empregador-empregado ou vendedor-cliente não deveria mais ser concebida senão em função da busca de uma **satisfação recíproca permanente**. E isto implica o fato de que tudo pode ser negociado, discutido, até que se chegue ao entendimento. A relação de força não mais se coloca, quando se trata de suscitar a adesão, de despertar, no outro, um sentimento de satisfação e de confiança. (AKTOUF, 1996, p. 173. Grifo do autor)

Espero ter conseguido transmitir aos leitores que a gestão não se atinha a um modelo racional que fundava comportamentos e circunstâncias; não se tratava do uso sistemático de instrumentos baseados em cálculos e análises numéricas que levavam a transformar tudo em variáveis mensuráveis; não consistia na possibilidade de predições e previsões, ou sobre ações sobre circunstâncias que seriam quase infalíveis. Os significados de consenso, coesão ou “todo maior” sugerem que, assim como afirmou Aktouf (1996), a gestão era mais uma busca por satisfações recíprocas permanentes, ou a “**qualidade do estar juntos** numa organização” (p. 175. Grifo do autor), do que um objetivo instrumental de condução de um organismo abstrato. As relações de poder convocam a gestão a ser uma atitude de sensibilidade com a qualidade de vida e o bem-estar – ou, conforme o caso estudado nos ensina, de pelo menos a construção de crença e fé de que a realidade é o melhor para o próprio sujeito –, incitam-na a ser práticas de permissão,

pelo menos o quanto possível, de apropriações simbólicas, imagéticas e/ou imaginárias, pelos diversos sujeitos que constituem o contexto social delimitado pelas margens da organização abstrata.

O trabalho do administrador não pode mais ser concebido em função, exclusivamente, de cálculos, de técnicas, de ferramentas ou de receitas. Ele é, mais do que nunca, uma prática social, uma capacidade em fazer viver juntos e em harmonia e cooperação, todos os atores da empresa. Os elementos técnicos econômicos, que podem ser geridos tecnicamente e cientificamente, são secundários – certamente importantes, mas secundários – em relação àquela habilidade fundamental do gestor, que não pode ser mais como o tipo superado dos anos 50: contador-em-chefe e pai-carrasco geral. (AKTOUF, 1996, p. 150)

Jack Keefer me dizia que “o CEO faz é política”. No começo tive dificuldade para entender o que isso significava, então ele me explicava:

(81) Não faço *marketing*, não calculo custos. Eu preciso saber a parte técnica para saber tirar informações dela, para saber o que fazer. Mas eu não faço a parte técnica, eu tenho uma diretoria executiva pra fazer isso pra mim. O que eu faço é tomar conta das relações e das pessoas, é fazer cada uma render mais do que pode dentro do que eu quero, do que preciso. E quanto mais ela acreditar que está fazendo o bem pra ela ao fazer o que eu quero, melhor é pra mim. Isso é consequência das relações que eu estabeleço. Isso é fazer política. Fico articulando daqui, fazendo acordo dali, e com isso tenho que ir conseguindo comportamentos das pessoas. [...] Isso se baseia muito em satisfazer desejos. Tipo assim, eu satisfaço os meus desejos satisfazendo desejos das pessoas, ou então fazendo elas acreditarem que estão sendo satisfeitas.²²⁰ Às vezes você tem que criar um desejo para pessoa se sentir satisfeita, sabe? O negócio é ela estar satisfeita, porque aí ela rende o que eu preciso. Isso [a construção de relações e a realização de desejos] é essencial pra manter aquela rede de poder que eu te falo sobre ela. A empresa só é do jeito que é porque eu consigo fazer essas relações. Se um CEO não for capaz disso, então pode deixar o cargo, pois a empresa não vai ser nada. Esse é o papel do gestor. (Fragmentos de enunciações reproduzidas no diário de campo)

O ato de gerir, assim como citou Aktouf (1996), era extremamente variável, fragmentado, e ao mesmo tempo era específico e variado; exercia-se em situações totalmente não estruturadas, não produtíveis, multidimensionais e complexas. Keefer tinha que compreender as ocasiões e direcioná-las, momento a momento, em sentidos que lhes permitisse efetuar sínteses, combinações e associações, a fim de empreender relações (de poder) para encadeamento do real.

O sistema de gestão/poder instituído por Keefer parecia criar harmonia, equilíbrio, satisfação e, por conseguinte, apoio. Não seria esse o ideal de gestão em termos de excitação das pessoas em torno dos objetivos da empresa? A gestão, portanto, parecia ser o ato de fornecer um sentido para o trabalho,²²¹ parecia ser fazer com que cada ato realizado no trabalho fosse, tanto quanto possível, a expressão da vontade e do desejo daquele que o efetuava.

Fico, pois, a me endagar: **o que teria sido a gestão na empresa estudada?**

Na verdade, indagações sobre a gestão me acompanham desde o mestrado. Durante a coleta de dados ainda para a dissertação, uma entrevista que fiz com um docente, que na ocasião era um sujeito de pesquisa do meu trabalho,

²²⁰ Aktouf (1996, p. 117) afirma que “uma mão de obra que se sente segura, bem tratada e protegida, é infinitamente mais engajada, mais interessada no que faz e, no fim das contas, infinitamente mais produtiva.”

²²¹ Esse sentido com certeza era docilizante, mas isso não implica em ser alienante – talvez, muito pelo contrário, pois a docilidade, segundo vimos, muitas vezes era efeito da expressão de vontades dos sujeitos. Esse sentido fornecia uma razão, subjetiva, pela qual o sujeito fazia sua prática, e a partir da qual estruturava sua realidade a partir de inúmeras objetivações à ela recorrentes.

atentou-me para a possibilidade de que a resposta para minha questão pudesse ter algo com relações de poder. Vale citar na íntegra um fragmento dessa entrevista:

(...) Então na medida em que você tem uma realidade em que se pulveriza a propriedade e que há uma ascensão de movimentos organizados na sociedade de consumidores, associações de empresas, de movimentos ecológicos e de movimento sindical, na hora em que você for organizar o processo decisório nas estruturas de governança da empresa, o argumento técnico prevalece e se superpõe, ele vai ter que colocar, para que a decisão seja correta e seja legítima, ele tem que levar em consideração a função utilidade desses diversos *stakeholders*, ainda que eles não tenham assento. Mas ele sabe que, tecnicamente, assim como os acionistas em algum momento começarem a entender, quando houve lá a primeira cisão, de que eles não podiam mais tomar decisões sem tomar em consideração as questões técnicas do CEO, o CEO agora sabe que ele não pode tomar mais decisão sem tomar em consideração as considerações das funções utilidade dos clientes, dos fornecedores, da imprensa, dos movimentos organizados da sociedade, das agencias reguladoras, do governo, então, quer dizer, no interior você não tem, necessariamente, representantes diretos desses *stakeholders*, mas o processo decisório se dá tomando em consideração os interesses dos diversos *stakeholders*. Então, o controle não é formal, não é presencial, mas a discussão deixa de ser que os acionistas têm poder de decisão, mas então o quanto interferem na decisão estratégica das empresas. Os interesses dos diversos *stakeholders* se manifestam de forma não direta, mas indireta no interior do processo decisório.

Minhas buscas por algumas respostas me lembravam das indagações de Foucault (1998) sobre o cachimbo: isso aqui é uma gestão? Isso não é uma gestão? Governança corporativa é gestão? Governança pública não é uma gestão? Governança de empresas familiares não é gestão? A gestão ordinária é uma gestão?²²² Mas, **ser ou não ser** seria a questão? E se governança de uma corporação, governança corporativa, governança pública, gestão ordinária, gestão de negócios familiares etc., ou mesmo governamentalidade, forem todas elas formas de gestão? Partindo da perspectiva de que, de formas distintas e com concepções demarcadas de maneiras ontológica e epistemologicamente diferentes, elas se tratassem de discorrer sobre maneiras de gestão, qual seria o elemento comum em todas elas? O que podemos ter em comum, por exemplo, entre o posicionamento que se pretende universal, de que “a tarefa básica da administração [gestão] é a de conseguir fazer as coisas por meio das pessoas e dos recursos disponíveis de maneira eficiente e eficaz” (CHIAVENTO, 2001, p. 05), a conceituação de gestão ordinária de Carrieri (2013), como sendo aquela desenvolvida pelo homem comum, seja do pequeno negócio à margem dos manuais e revistas de *management*, seja aquela do trabalhador dentro das empresas formais, que, como prática cotidiana, constituía estratégias e produzia significações culturais e identitárias e a gestão de negócios familiares, percebida como ocupação de espaços e sujeitos dentro de uma instituição abstrata produtiva (DAMINIANI, 1999)? Eu diria: o poder, afinal, para que seja possível “fazer as coisas por

²²² Na dissertação considerei que governar uma corporação era uma forma de gestão. Mas fui impelido a uma ressalva: quando eu falava em governo tive problemas com os sentidos deste léxico, pois havia um significado – devo frisar: dentro de várias possibilidades – relativo aos regimes de verdade de governo público, que excitavam sujeitos rígidos em seus pontos de vista, e demasiadamente inflexíveis, a me incriminarem pela aproximação do ato de governar com o ato de gerir uma instituição abstrata. Então, como estratégia para escapar de acusações, evitei o léxico **governo**. Frischtak (1994) afirmava que o uso conceitual do termo **governança**, além de ser recente, não se encontrava vinculado a algum precedente para uma interpretação particular e seu uso não era necessariamente construído ou, mesmo, apropriado por um conjunto de critérios semânticos ou metodológicos compartilhados em uma comunidade de usuários. Isso me permitia considerável liberdade para utilizá-lo; então, eu falava sobre **governança de uma corporação** – mas confesso que não consigo entender muito bem a grande diferença semântica que torna as palavras **governo** e **governança** tão distintas uma da outra. Governança de uma corporação lembra governança corporativa, mas aquela outra não se trata de instituição de mecanismos formais de controle sobre os gestores, senão de construção de elementos simbólicos e de todo um arcabouço semiótico para produzir consenso, e então aceitação do posicionamento sócio-econômico-cultural proferido para uma empresa, efeito de relações de poder.

meio das pessoas”, para que se possa “produzir significações culturais e identitárias”, para “estipular espaços e sujeitos a ocupá-los” é necessário que relações de poder sejam estabelecidas, e que a positividade dessas relações provoque efeitos nesses sentidos nos sujeitos dominados. Ora, temos aí orientações de comportamentos, produções de consensos de materialidade sobre eficiência e eficácia, distribuição de campos de objetos de modo a alcançar a eficiência e eficácia materializadas, orientações de formas de agir coerentes com este alcance, ordenações de processos e modos de atuação.

Então, se eu tivesse que resumir em poucas palavras o que seria a gestão na Dunamis, eu diria que: a gestão nada mais foi do que a capacidade de um agente de poder construir relações de poder cujo efeito foi a assimilação e, pois, assunção, constituintes de consenso, de objetivos considerados coletivos; como se os objetivos do coletivo fosse o melhor para cada um individualmente; objetivos estes que nada mais seriam do que miras e objetivos do agente de poder travestidos de objetivos e bem coletivo. A gestão se tratou da produção de realidades, de tal sorte que os sujeitos daquela organização constituíam sua prática cotidiana com comportamentos, discursos, verdades e saberes por eles mesmos considerados imorais, tais como o reinvestimento utilitário do lucro. Quando digo **produzir uma realidade**, não quero dizer que ela seja determinada em seus mínimos detalhes, senão que, de alguma forma, era influenciada por relações de poder, e no final das contas acabava produzindo realidades subjetivas em cada um dos indivíduos daquele meio social, influenciando-as em um sentido que não era apenas coerente, mas também pertinente aos objetivos do poder.

Isso não se trata de determinações no sentido determinista do termo,²²³ senão de refrações sobre as construções de significações culturais e identitárias dos sujeitos. Tratava-se do exercício do poder, que tinha em Jack Keefer seu principal agente (mas poderia ser qualquer outro capaz de construir relações de poder), exercício consequente de manipulações simbólicas feitas no eixo simbólico daquela sociedade, o que inclui ações sobre e com as verdades, os conteúdos, os elementos, os argumentos, as justificações, a racionalidade, as objetivações de um por um de todos os indivíduos que a compunham.

A gestão se tratava, pois, do exercício do poder, entendendo o poder como aquilo que de alguma forma induzia o sujeito a assumir práticas discursivas (que originalmente podiam até ser antagônicas com seus sentimentos) para atender às determinações do poder,²²⁴ podemos então deduzir que o foco da gestão era a busca de docilidade do sujeito, de modo que ele investisse suas práticas, ações e comportamentos na consecução dos objetivos da gestão, que eram por eles interpretados como sendo o melhor para o coletivo, e por causa disso para si próprio.

²²³ Embora as construções de real fossem influenciadas por agentes de poder, a presença destes no real subjetivado não era necessariamente consciente. O poder se fazia uma abstração, e à medida que ia sendo interiorizado, sua autoria ia sendo cada vez mais atribuída ao próprio sujeito, que se via como criador.

²²⁴ No dicionário *Michaelis*, determinar significa “Delimitar, demarcar, localizar. Indicar com exatidão; precisar, definir, estabelecer, fixar, assentar. Diferenciar, discriminar, distinguir”. Já na filosofia, consoante com o sentido de “indicar com exatidão”, a determinação enquanto ontologia reduz o antropológico e o sociohistórico a algo pré-definido por uma essência, leis ou regularidades. Imanente das leis naturais, a sociedade e história se desenvolveriam a partir de leis implícitas da história, tornando esta pré-visível (RUIZ, 2004). As determinações do poder não seguem esse sentido. Não se trata de conjugar alternativas hipotéticas dentro de um conjunto limitado de possibilidades naturalmente pré-definidas; não implica em representar plenamente a realidade objetiva, ou desvelar totalmente o sujeito. Implica em discriminar, em distinguir. Isso significa produzir positivamente; construir com coparticipação.

Nesse contexto, para sintetizar posso fazer minhas as palavras de Aktouf (1996, p. 25):

Inicialmente convém precisar que quando falamos de administração se trata de uma atividade, ou, mais precisamente, de uma série de atividades integradas e interdependentes, destinadas a permitir que certa combinação de meios (financeiros, humanos, materiais etc.) possa gerar uma produção de bens e serviços economicamente e socialmente úteis e, se, possível para a empresa, com finalidade lucrativa, rentáveis. (AKTOUF, 1996, p. 25)

Com base nas discussões de Foucault (1979) sobre governamentalidade, eu diria que a gestão da Dunamis consistia na correta disposição das coisas de que os sujeitos assumiam em seu cargo para realizar um fim conveniente (conveniente para sua subjetividade e ao mesmo tempo para o poder). Essa correta disposição tinha o bem comum como justificativa, mas no fundo se constituía de uma pluralidade de fins específicos. Então, gerir a organização significava fazer por vários meios com que determinados fins fossem atingidos. Em outras palavras: com os diversos desejos satisfeitos, diante dos consequentes indivíduos “docilizados”, um agente de poder podia satisfazer seus próprios desejos, os quais eram satisfeitos através da estrutura da empresa e financiados pelos retornos da propriedade.

No âmbito das significações dos sujeitos, a positividade produzia significados de que os objetivos estariam menos a serviço da gestão do que a gestão a serviço deles. Então, de maneira simbólica, apareciam como objetivo final da gestão: a gestão era significada menos como o ato de maximização de resultados do que como órgão de melhorar a sorte dos trabalhadores, de tal legitimidade a ponto de constituir-lhes a própria realidade. Por isso, afirma-se que os trabalhadores apareciam como fim e instrumento da gestão, e serviam de instrumento porque eram sujeitos de necessidades, medos, aspirações, ambições, intenções, desejos. E afirma-se que o interesse individual (como consciência de cada sujeito do grupo social) e o interesse considerado geral (como interesse dito coletivo) constituíam o alvo e o instrumento fundamental da gestão da Dunamis.

Podemos resumir a gestão de Jack Keefer em duas instâncias: (a) a interna consiste na realidade do contexto social delimitado pelas fronteiras do território maior (a Dunamis); enquanto (b) a externa seria constituída pelas relações da vertente interna com grupos externos (*stakeholders*), tais como clientes, fornecedores, agentes do governo, concorrentes, proprietários; ambas produzidas pelo poder. Os efeitos do poder posicionavam cada integrante do círculo interno em relação a posições de poder, e forjava um posicionamento da instituição abstrata em contextos sociais mais amplos, a exemplo do seu segmento produtivo de mercado. Esse posicionamento era consequente das relações de poder entre membros da Dunamis com outros membros de outras instituições constituintes dos contextos no qual eles participavam.

O poder molda indivíduos e realidades, e se não os define, influencia fortemente suas construções. Minhas apreensões etnográficas seguem nesse sentido, e não consegui escapar da perspectiva de que, no caso da organização estudada, em função de uma série de eventos, o que inclui os dispositivos do poder, o poder que mais tinha capacidade de moldar a realidade e de influenciar as construções, embora não o único, era o exercido por Jack Keefer.

Atribuo isso à observação de um grupo social relativamente fechado e delimitado. A organização social específica às fronteiras da organização produtiva, relativa ao seu território, parecia ser um mundo à parte; como se o adentrar a portaria e o soar do tempo do trabalho imaginariamente significassem uma realidade, que embora dentro de uma realidade social mais ampla e que dela não se desvinculava, às vezes parecia estar de certa forma à parte dela. Isso, de certa maneira, parecia simplificar as relações sociais. Ou melhor, era uma realidade que de certa maneira parecia ser composta por mecanismos menos complexos do que a realidade sociedade em geral. Acredito ser uma realidade em que era mais fácil se observar as relações de poder, como se os dispositivos estivessem mais à mostra.

Poder-se-ia dizer que a “identidade institucional”²²⁵ da Dunamis era uma forma de autoprojeção da identidade de Jack Keefer, conseqüente de seus “pontos de vista”. Seus desejos e suas verdades acabaram disponibilizando, por exemplo, experiências aos seus clientes que resultaram em descrições e explicações sobre desempenhos de seus produtos. Esses desempenhos insinuaram um recorte naquele segmento produtivo, no sentido de posicionar seus produtos em relação aos demais que compunham esse segmento. Lembremo-nos da afirmação do representante de vendas “embora o preço dos produtos da Dunamis sejam cerca de quarenta por cento maior que os outros, mas mesmo assim setenta por cento das minhas vendas correspondem aos produtos dela”. O posicionamento dos produtos da empresa gerou sua marca como verificação necessária sobre aquele tipo de produto. Os modos de atuação não foram a princípio orientados para produção de poder, senão foram embasados nos regimes de verdade do próprio CEO; regimes que *a posteriori* foram assumidos pelos diretores como sendo seus próprios regimes de verdade.²²⁶

A racionalidade e o acervo de conhecimento de Keefer indicavam que o “bom”, o “verdadeiro” era aquilo que possuía “alto padrão de qualidade” como parâmetro de realidade, portanto, ele estava convicto de que uma empresa para ser boa deveria ofertar um produto de qualidade (esse é um “ponto de vista”, que foi assumido subjetivamente por cada um dos diretores). Seu imaginário não concebia uma perspectiva diferente dessa. Por causa disso, investiu em “matéria-prima de qualidade” para fabricação de produtos (outro “ponto de vista”) e, para simbolizar essa qualidade, e, logo, as pertinências da empresa, ofereceu até trinta anos de garantia em alguns produtos (mais um “ponto de vista”). Isso era conseqüência também de seus regimes de verdade (isto é: “pontos de vista”), constituídos por verificações necessárias e por regras de existência que produziam o conceito de que uma empresa bem sucedida era uma empresa “perfeita”.

²²⁵ Se a organização abstrata é considerada um ente tal como uma pessoa; se os diretores lhe davam características humanas, e falavam sobre seu caráter, sobre personalidade e sobre sua identidade, então posso falar sobre a identidade (SOUZA, 2010) dela, e utilizo a expressão “identidade institucional” para fazer inferência a essa identidade.

²²⁶ Fico tentado a dizer que existia o comportamento de autoprojeção de Jack Keefer, isto é, de sua personalidade sobre os contornos de realidade da empresa.

REFERÊNCIAS

- ADORNO, T. *Dialética negativa*. Rio de Janeiro: Zahar, 2009 [1967]. 352 p.
- AGNEW, J. Mapping politics: how context counts in electoral geography. *Political Geography*, 15(2), 129-146, 1987.
- AGNEW, J. Maps and models in political studies: a reply to comments. *Political Geography*, 15(2), 165-167, 1996b.
- AGAR, M. *The Professional Stranger*. Orlando: Academic Press, 1980.
- AKTOUF, Omar. *A administração entre a tradição e a renovação*. São Paulo: Atlas, 1996.
- ALCADIPANI, R. *Practices of Organising: Enacting boundaries and Performing Production in Newspaper Printing*. Tese (Doutorado) – Manchester Business School, 2008.
- ALCAPADINI, R; ALMEIDA, A. O. O feitiço inclui o feiticeiro: uma análise sobre a implementação de um escritório aberto. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração. *Anais...* 24, 2000, Florianópolis/SC: ANPAD, 2000.
- ALCADIPANI, R; DAVEL, E. Reflexão, Renovação e Questionamento inspirados pela crítica. *RAE*, São Paulo, v. 43, n. 04, 2003.
- ALCADIPANI, R.; ROSA, A. R. Pesquisador como o outro: uma leitura pós-colonial do “borat ” brasileiro *RAE*, São Paulo, v. 50, n. 4, p. 371-382, out./dez. 2010.
- ALLÉRÈS, Danielle. *Luxo... Estratégias/Marketing*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.
- ÁLVARES, Elismar; GIACOMETTI, Celso; GUSSO, Eduardo. *Governança Corporativa: um modelo brasileiro*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- ANDION, Carolina; SERVA, Maurício. A etnografia e os estudos organizacionais. In: SILVA, Anielson Barbosa da; GODOI, Christiane Kleinubing; MELLO, Rodrigo Bandeira de. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. São Paulo: Atlas, 2007.
- ANDRÉ, M. E. *Etnografia da prática escolar*. Campinas: Papirus, 1995.
- ARENDT, H. *A condição humana*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2004. BAUDRILLARD, Jean. *A sociedade de Consumo*. Trad. Artur Morão. Rio de Janeiro: Lisboa, 1995.
- ARROYO, Miguel G. Educação básica e movimentos sociais. In: ARROYO, Miguel; FERNANDES, Bernardo. *A educação básica e o movimento social do campo*. Brasília: UnB, 1999. p. 15-52.
- AUGÈ, M. *Não lugares: introdução a uma antropologia da supermodernidade*. Campinas: Papirus, 1994.
- BARRACHO, Carlos José Bernardo da Silva. *Estratégias de poder e autoridade em contextos sociopolíticos diferenciados*. Faculdade de Ciências Políticas e Sociais, Universidade de Santiago de Compostela, Santiago de Compostela, 2007.

- BENJAMIN, Walter. *Origem do drama barroco alemão*. Trad. Sergio Paulo Rouanet. São Paulo: Brasiliense, 1984.
- BENJAMIN, Walter. *Obras escolhidas*. v.I. Magia e técnica, arte e política. Ensaio sobre literatura e história da cultura. Trad. Sérgio P. Rouanet. São Paulo: Brasiliense, 1987. p.114-119.
- BENJAMIN, Walter. *Passagens*. Belo Horizonte, São Paulo: UFMG/Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2006.
- BERGER, Peter; LUCKMANN, Thomas. *A construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes, 2011.
- BICALHO, Renata de Almeida; PAULA, Ana Paula Paes de. Empresa Júnior e a reprodução da ideologia da Administração. *Cad. EBAPE.BR*, v.10, n.4, Rio de Janeiro, p.894–910, Dez. 2012.
- BITTENCOURT, E., CARRIERI, A. Responsabilidade social: ideologia, poder e discurso na lógica empresarial. *Revista de Administração de Empresas*, Ed. Especial, n. 45, 2005.
- BOAS, F. *Antropologia cultural*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.
- BOURDIEU, P. *Outline of a theory of practice*. Cambridge: Cambridge University Press. 1977.
- BRANT, F. *Mercado Central*. Belo Horizonte. Conceito Editorial, 2004.
- BRAUDEL, F. *Civilização material, Economia e Capitalismo, século XV-XVIII*. (v. 1): as estruturas do cotidiano – o possível e impossível. São Paulo: Martins Fontes, 1995.
- CALDAS, M. P.; FACHIN, R. Paradigma funcionalista: desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos anos 1980 e 1990. *Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 2, p. 46-51, 2005.
- CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. Identidade organizacional. *Revista de Administração de Empresas – RAE*. São Paulo, v.37, n.1, jan./mar. 1997. p. 6-17.
- CALIMAN, N. C.; COSTA, R. R. C. *Os desafios da pesquisa etnográfica na Administração: uma análise a partir de artigos publicados de 1998 a 2007*. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração. *Anais...* 32, 2008, Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, 2008.
- CALVINO, I. A Combinatória e o Mito na Arte da Narrativa. In: NASCIMENTO, C. A. R. do Nascimento (trad.). *Atualidade do Mito*. São Paulo: Livraria Duas Cidades. 1971, (pp. 75-80).
- CANDIOTTO, C. *Foucault e a crítica da verdade*. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.
- CARREIRA, Alessandra Fernandes. O mito individual como estrutura subjetiva básica. *Psicologia, ciência e profissão*, Brasília, v.21, n.3, set. 2001.
- CARRIERI, Alexandre de Pádua. *Gestão ordinária*. Tese (Concurso para professor titular de Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013.
- CARRIERI, Alexandre; SARAIVA, Luiz. Alex; PIMENTEL, Tiago Duarte; GOBIRA, Pablo (Orgs). *Análise do discurso em estudos organizacionais*. Curitiba: Juruá, 2009.
- CARVALHO, Alexandre Filordi. História e subjetividade no pensamento de Michel Foucault. Tese (doutorado). Faculdade de filosofia, letras e ciências humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

- CARTER, Chris; MACKINLAY, Alan; ROWLINSON, Michael. Introduction: Foucault, Management and history. *Organization*, London, v.9, n.4, p.515-526, 2002.
- CASTORIADIS, C. *A instituição imaginária da sociedade*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.
- CAVALCANTI, Maria Laura Viveiros de Castro. Luzes e sombras no dia social: o símbolo ritual em Victor Turner. *Horizontes antropológicos*, Porto Alegre, v.18, n.37, p. 103-131. 2012.
- CAVEDON, N. Fotoetnografia: a união da fotografia com a etnografia no descortinamento dos não ditos organizacionais. *O&S*, Salvador, v.12, n.35, p.13-27. 2005.
- CAVEDON, N. R.; CASTILHOS, R. B.; BIASOTTO, L. D.; CABALLERO, I. N.; STEFANOWSKI, F. L. Consumo, colecionismo e identidade dos bibliófilos: uma etnografia em dois sebos de Porto Alegre. *Horizonte antropológico*, ano 13, n. 28, p. 345-371, jul/dez, 2007.
- CERTEAU, Michel. *A invenção do cotidiano: artes de fazer*. Petrópolis, Vozes: 1998.
- CERTEAU, Michel. GIARD, Luce; MAYOL, Pierre. *A invenção do cotidiano: morar, cozinhar*. Petrópolis: Artes de Fazer, 1996.
- CHANLAT, J. F. O ser humano, um ser simbólico. In: CHANLAT, Jean-François (coord.) *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral da Administração*. Vol 1. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- CIAMPA, A. C. *Estória do Severino e a história da Severina*. São Paulo: Brasiliense, 2005.
- CLEGG, S. R.; HARDY, C. Introduction: organizations, organization and organizing. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. (Eds) *Handbook of Organization Studies*. London: Sage, 1996. p. 1–28.
- CORNELSON, E. L. Análise do discurso no âmbito dos estudos organizacionais: uma abordagem teórica. In: CARRIERI, A.; SARAIVA, L. A.; PIMENTEL, T.; GOBIRA, Pablo. (Org.). *Análise do discurso em estudos organizacionais*. Curitiba: Juruá, 2009.
- CORNELSON, E. L. Análise do discurso no âmbito dos estudos organizacionais: uma abordagem teórica. In: CARRIERI, A.; SARAIVA, L. A.; PIMENTEL, T.; SOUZA-GOBIRA, P. (Org.). *Análise do discurso em estudos organizacionais*. Curitiba: Juruá, 2009.
- DANDRIDGE, T. C.; MITROFF, I.; JOYCE, W. F.. Organizational symbolism: a topic to expand organizational analysis. *Academy of Management Review*, 5(1), 77-82, 1980.
- DAVEL, E. P. B.; COLBARI, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinariedade. *O&S*, Salvador, v. 7, n. 18, p.45-63, 2000.
- DRUCKER, P. F. *The practice of management*. New York, Harper and Row: 1954
- DUBAR, C. *A socialização: construção das identidades sociais e profissionais*. São Paulo: Martins Fontes, 2005 [1954].
- DURAN, M. C. G. Maneiras de pensar o cotidiano com Michel de Certeau. *Diálogo Educ.*, Curitiba, v. 7, n. 22, p.115-128, set./dez. 2007.

- DURKHEIM, Emile. *Lições de sociologia: a moral, o direito e o estado*. São Paulo: EdUSP, 1983.
- ENRIQUEZ, Eugène. Imaginário social, recalçamento e repressão nas organizações. *Revista Tempo Brasileiro*, Rio de Janeiro, v. 36/37, p. 53-97, jan./jun. 1974.
- FAIRCLOUGH, N. *Discurso e mudança social*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1992.
- FAIRCLOUGH, N. *Media Discourse*. London: Edward Arnold, 1995.
- FARIA, José Henrique de. *Economia política do poder: fundamentos*. Curitiba, Juruá, 2011a.
- FARIA, José Henrique de. *Economia política do poder: uma crítica à teoria geral da administração*. Curitiba, Juruá, 2011b.
- FARIA, José Henrique de. *Economia política do poder: as práticas de controle nas organizações*. Curitiba, Juruá, 2011c.
- FARIA, José Henrique de; MENEGHETTI, Francis. Imaginário e poder: a dinâmica dos grupos ligados a uma organização de futebol. *Revista Gestão.Org*, volume 4, número 3, nov./dez. 2006.
- FARIA, José Henrique de Faria; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. Burocracia como organização, poder e controle. *RAE*, São Paulo, v. 51, n.5, p. 424-439, set/out. 2011.
- FARIA, A. A. M.; LINHARES, P. T. S. O preço da passagem no discurso de uma empresa de ônibus. In: MACHADO, I. L. (Org.). *Análises de discursos: sedução e persuasão*. Cadernos de Pesquisa do NAPq nº 13. Belo Horizonte: FALE/UFMG/NAPq 1993.
- FAYOL, H. *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas, 1990.
- FETTERMAN, D. M. *Ethnography-Step by Step*. Thousand Oaks: Sage, 1998.
- FIKER, Raul. Do mito original ao mito ideológico: alguns percursos. *Trans/Form/Ação*, São Paulo, v.7, p. 9-19. 1984.
- FIORIN, J. L. *Linguagem e ideologia*. São Paulo: Ática, 2003. 87p.
- FLORES-PEREIRA, Maria Tereza. *Cultura organizacional, corpo artefato e embodiment: etnografia em uma livraria de Shopping Center*. Tese (Doutorado) – Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007.
- FLORES-PEREIRA, Maria Teresa; CAVEDON, Neusa. Os bastidores de um estudo etnográfico: trilhando os caminhos teórico-empíricos para desvendar as culturas organizacionais de uma livraria de *Shopping Center*. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 7, n.1. ano 10, mar. 2009.
- FLUSSER, V. *O mundo codificado*. São Paulo: Cosac Naify, 2007.
- FONSECA, M. *Michel Foucault e a constituição do sujeito*. São Paulo: Educ, 1995.
- FORD, Henry. *Minha vida, minha obra*. Rio de Janeiro: Brand, 1954.
- FOUCAULT, Michel. *As palavras e as coisas*. São Paulo: Martins Fontes, 1966.
- FOUCAULT, Michel. *Isso não é um cachimbo*. São Paulo: Editora paz e terra, 1973.

- FOUCAULT, Michel. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal, 1979.
- FOUCAULT, Michel. *História da sexualidade: a vontade de saber*. Rio de Janeiro: Graal, 1988a.
- FOUCAULT, Michel. *História da sexualidade: o cuidado de si*. Rio de Janeiro: Graal, 1988b.
- FOUCAULT, Michel. Verdade e subjetividade. *Revista de comunicação e linguagem*, n. 19, Lisboa, Edição Cosmos, p. 203-223, 1993.
- FOUCAULT, Michel. O sujeito e o poder. In: RABINOW, P.; DREYFUS, H. *Michel Foucault: uma trajetória filosófica para além do estruturalismo e a hermenêutica*. Rio de Janeiro: Forense universitária, 1995.
- FOUCAULT, Michel. *Em defesa da sociedade*. São Paulo: Martins Fontes, 2002.
- FOUCAULT, Michel. *A ordem do discurso*. Aula inaugural no College de France. São Paulo: Loyola, 2002.
- FOUCAULT, Michel. *Ética, sexualidade, política*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2004.
- FOUCAULT, Michel. *A história da loucura na idade clássica*. São Paulo: Perspectiva, 2005.
- FOUCAULT, Michel. *Arqueologia do saber*. Rio de Janeiro: Forense universitária, 2008a.
- FOUCAULT, Michel. *Segurança, território, população*. São Paulo: Martins Fontes, 2008b.
- FOUCAULT, Michel. *História da sexualidade: o uso dos prazeres*. Rio de Janeiro: Graal, 2009.
- FOUCAULT, Michel. *Vigiar e punir*. Petrópolis: Vozes, 2011.
- FREITAS, Maria Ester. *Cultura Organizacional: Sedução & Carisma? Tese (doutorado) - EAESP, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1997.*
- FREITAS, Maria Ester. *Cultura Organizacional e Imaginário. Relatório de Pesquisa n° 3, Núcleo de Pesquisas e Publicações, EAESP, Fundação Getúlio Vargas, 1999.*
- FRISCHTAK, Leila L. *Governance capacity and economic reform in developing countries. World Bank Technical Paper*, Washington, n. 254, 1994.
- GALBRAITH, J. K. *Anatomia do poder*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1989.
- GAZETA ONLINE. *Produção mundial de aço sobe 6,8% em 2011*. Disponível em: <gazetaonline.globo.com/_conteudo/2012/01/noticias/minuto_a_minuto/internacional/1099686-producao-mundial-de-aco-sobe-6-8-em-2011.html> Acesso em: <03/05/2013>
- GEERTZ, C. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC, 1989.
- GEERTZ, C. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Zahar Editora, 1978.
- GIDDENS, A. *A constituição da sociedade*. Rio de Janeiro: Martins Fontes, 1989.
- GITMAN, Laurence. *Princípios de administração financeira*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- GOFFMAN, Erving. *A representação do eu na vida cotidiana*. Editora: Vozes. Petrópolis, 1999.

- GRIMES, R. L. Victor Turner's definition, theory and sense of ritual. In: ASHLEY, K. (Ed.). *Victor Turner and the construction of cultural criticism: between literature and anthropology*. Indiana: Indiana University Press, 1990. p. 141-146.
- GUARINELLO, N. L. História científica, história contemporânea e história cotidiana. *Revista Brasileira História*, v.24, n.48, p.13-38, 2004.
- GUERRA, L. C. O. *Imagens de um território urbano: a Feira de Arte e Artesanato de Belo Horizonte*. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.
- GUERREIRO JUNIOR, Antonio Roberto. *Ancestrais e suas sombras: uma etnografia da chefia kalapalo e seu ritual mortuário*. Tese (Doutorado) – Departamento de antropologia, Programa de Pós-graduação, Universidade de Brasília, Brasília, 2012.
- GUERREIRO RAMOS, Alberto. *A nova ciência das organizações*. Uma reconceitualização da riqueza das nações. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1981.
- HARDY, Cynthia; CLEGG, Stewart R. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2001. v.2, p. 260 -289.
- HARVEY, D. *Condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola, 2002.
- HELLER, A. *Cotidiano e história*. Rio de Janeiro: Paz & Terra, 1989.
- HENDRY, J. Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice. *Journal of Management Studies*, v 37, n. 7, p. 955-972, 2000.
- HOLANDA, L. A. Resistência e apropriação de práticas de Management no organizar de coletivos da cultura popular. Tese (Doutorado). Recife: Propad/UFPE, 2011.
- IBARRA-COLADO, E. Organization studies and epistemic coloniality in Latin America: thinking otherness from margins. *Organization*, v. 13, n. 4, p.463-488, 2006.
- KELLER, R. Analysing discourse. An Approach from the sociology of knowledge. *Forum: Qualitative social research*, v.6, n.3, 2005.
- IRELAND, E. M. Witchcraft accusations and political succession in a Xingu society. In: Lowland South America Indians Conference. *Anais...* Bennington College, Bennington, 1993.
- JAIME JÚNIOR, Pedro. Pesquisa em organizações: por uma abordagem etnográfica. *Civitas*, v.3, n.2, jul.-dez, p. 435-456, 2003.
- JAPIASSU, H. *Questões epistemológicas*. Rio de Janeiro: Imago, 1981.
- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, A.; SEIDI, D. Strategizing: the challenges of a practice. *Human Relations*, n. 1, p. 5-27, 2007.
- JARZABKOWSKI, P. *Strategy as practice: an activity-based approach*. Londo: Sage, 2005.

- JOHNSON, J. C.; AVENARIUS, C. The Active Participant-Observer: Applying Social Role Analysis to Participant Observation. *Field Methods*, n.18, p.111-134, 2006.
- JORGENSEN, D. L. *Participant Observation: a Methodology for Human Studies*. Newbury Park: SAGE, 1989.
- KER, A.A.; DIAS, A. S. A propósito das relações entre Arqueologia e História no estudo das sociedades antigas. Anais do IV simpósio de História Antiga e I Ciclo internacional de História Antiga Ocidental. Porto Alegre: *Universidade Federal do Rio Grande do Sul*, 1990.
- LAHIRE, Bernard. *Homem plural: os determinantes da ação*. Petrópolis: Vozes, 2002.
- LEFEBVRE, H. *O direito à Cidade*. São Paulo: Editora Documentos, 1969.
- LEFEBVRE, H. *A revolução urbana*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- LÉVI-STRAUSS, C. *Antropologia Estrutural*. Rio de Janeiro: Edições Tempo Brasileiro. 1970.
- LÉVI-STRAUSS, C. *L'homme nu*. Paris: Plon, 2009.
- LEVIGARD, Y. E.; BARBOSA, R. M. Incertezas e Cotidiano: Uma Breve Reflexão. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, v.62, p.84-89, 2010.
- LIMA, Tânia Stolze. O pássaro de fogo. *Revista de Antropologia*, São Paulo, v.42, n.1, p. 1-7. 1999.
- LIMA, G. C. O. Memórias da Gestão: o percurso da identidade administrativa de tropeiros em Minas Gerais. Dissertação (Mestrado) Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.
- LINTNER, J., 1965, The valuation of risk assets and the selection of risky investments in stock portfolios and capital budgets. *Review of Economics and Statistics*, 47, p. 13-37, 1965.
- LINSTEAD, S. HÖPEL, H. *The aesthetics of organization*. London: Sageed, 2000.
- MANNHEIM, K. *Ideologia e utopia*. Rio de Janeiro: Revan1986.
- MARCUSE, H. *Razão e revolução: Hegel e o advento da teoria social*. Rio de Janeiro: Saga, 1969.
- MARTIN, J. *Organizational culture: mapping the terrain*. Thousand Oaks: Sage, 2002.
- MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARTINS, J. S. *A sociabilidade do homem simples*. São Paulo: Hucitec, 2008.
- MAUSS, Marcel. *Ensaio sobre a dádiva*. Lisboa: Edições 70, 1974.
- MAUSS, Marcel. *Sociologia e Antropologia*. São Paulo: Cosac & Naufy, 2003.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

- MELO, I. F. Análise do discurso e análise crítica do discurso: desdobramento e intersecções. *Letra Magna*, v.5, n.11, 2009.
- MENEGHETTI, Francis Kanashiro. Trabalho e educação em Maurício Tragtenberg. Tese (doutorado) – Programa de pós-graduação em educação, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2009.
- MENESES, U. T. B. A cultura material no estudo das sociedades antigas. *Revista de História USP*, n.115, jul/dez, p.103-117, 1983.
- MOSER, P. K.; MULDER, D. H. M.; TROUT, J. D. *A teoria do conhecimento*. Uma Introdução Temática. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2009. 233 p.
- MOTTA, F. C. Prestes. Controle social das organizações. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, 19(3), p. 11-25, jul/set. 1979.
- MOTTA, Fernando Prestes; ALCADIPANI, Rafael. O pensamento de Michel Foucault na teoria das organizações. *R.Adm.*, São Paulo, v.39, n.2, p.117-128, abr./maio/jun. 2004.
- NEVES, F. V. A. Pesquisa-ação e etnografia: caminhos cruzados. *Pesquisas e Práticas Psicossociais*, v.1, n.1, São João Del-Rei, jun-2006.
- NIETZSCHE, F. *A genealogia da moral*. Lisboa: Guimarães Editores, 1997.
- OJEDA, Beatriz Sebben. A tecitura das relações saber-poder em saúde: matizes de saberes e verdades. Tese (doutorado) – Faculdade de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.
- ORLANDI, E. P. *Discurso e leitura*. São Paulo: Cortez, 2002.
- PANNOF, M. É Preciso que um Mito seja Aberto ou Fechado. In: NASCIMENTO, C. A. R. (trad.). *Atualidade do Mito*. São Paulo: Livraria Duas Cidades. 1971. p. 105-120
- PATTO, M. H. S. O conceito de cotidianidade em Agnes Heller e a pesquisa em educação. *Perspectivas*, São Paulo, v.16, p.119-141, 1993.
- PAULA, Ana Paula Paes de. Repensando os estudos organizacionais: o círculo das matrizes epistemológicas e a abordagem freudo-frankfurtiana. Tese (Concurso para professor titular) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013.
- PAGÈS, Max *et al.* *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.
- PETERS, M. *Pós-estruturalismo e filosofia da diferença*. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.
- PIMENTEL, T. D. A espacialidade na construção de identidade: a Feira do Jubileu do Senhor Bom Jesus de Matosinhos, Congonhas/MG. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte, 2008.
- POLANYI, K. The economy as instituted process. In: POLANYI, A. (Org.). *Trade and market in the early empires*. New York: the free press, 1980.
- PORTAL ABEP. Disponível em: <www.abep.org/novo/Content.aspx?ContentID=835> Acesso em: <21/04/2013>

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

RAMAZANOGLU, Caroline. *Up against Foucault*. Explorations of some tensions between Foucault and feminism. London: Routledge, 2003.

RESENDE, Carmen Lúcia. *Made for: um estudo sobre o impacto da internacionalização na imagem de marca na moda de luxo mineira*. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010.

RECKWITZZ, A. Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory*, v. 5, n. 2, p. 243-263, 2002.

RODRIGUES, Braga Rodrigues. *Cultura Corporativa e Identidade: Desinstitucionalização em Empresa de Telecomunicações Brasileira*. *RAC*, v.1, n.2, P. 45-72, Mai-Ago. 1997.

ROGERS, Carl. *Tornar-se pessoa*. São Paulo: Martins Fontes, 1977.

ROGERS, Carl. *Um jeito de ser*. São Paulo: EPU, 1983.

ROMERO, Fanny Longa. *Corpo, sangue e território em Wounmaikat (nossa mãe terra): uma etnografia sobre violência e mediações de alteridade e sonhos entre os wayuu na Colômbia e na Venezuela*. Tese (doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2010.

ROUANET, S. P. *Imaginário e dominação*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1978.

ROUX, Elyette. Tempo do luxo, tempo das marcas. In: LIPOVETSKY, Gilles; ROUX, Elyette. *O luxo eterno: da idade do sagrado ao tempo das marcas*. Trad. Maria Lúcia Machado. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.

RUIZ, C. B. *Os paradoxos do imaginário*. São Leopoldo: Unisinos, 2004.

SANTOS, Alexandre. *Jogo de truco: o blefe na existência cotidiana no trabalho*. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da ANPAD. Anais... 3, 2011, João Pessoa/PB: EnGPR, 2011a.

SANTOS, A. C. A noção de habitus e o cotidiano na práxis humana: diálogos possíveis entre Bourdieu, Certeau, Lefebvre e Heller. 2011b. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/41299895/A-nocao-de-habitus-e-cotidiano-Artigo>> Acesso em: <10/10/2013>

SANTOS-PINHEIRO, Alexandre. Um estudo etnográfico sobre a objetivação de realidade em um Instituto Federal de Minas Gerais e a possibilidade de "educar e qualificar pessoas para serem cidadãos(ãs) críticos, criativos(as), responsáveis e capazes de atuar na transformação da sociedade". Relatório de pesquisa do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica e Desenvolvimento Tecnológico – IFMG, 2013. [Inédito]

SANTOS-PINHEIRO, Alexandre; CARRIERI, Alexandre; JOAQUIM, Nathália de Fátima. Esquadrinhando a governança corporativa: o comportamento dos personagens sob o ponto de vista dos discursos dos autores acadêmicos. *Revista de Contabilidade e Finanças, USP*, São Paulo, v. 24, n. 63, p. 231-242, set./out./nov./dez, 2013.

SANTOS FILHO, Nelson Gomes. O poder nas organizações: vertentes de análise. *CienteFico.*, Salvador, v.I, ago-dez, 2002.

SARAIVA, Ernani Viana. Um “*pas de deux*” da estratégia com a arte: as práticas da companhia de dança Grupo Corpo. Tese (Doutorado) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas, Belo Horizonte, 2009a.

SARAIVA, Luiz Alex. Mercantilização da cultura e dinâmica simbólica local: a indústria cultural em Itabira, Minas Gerais. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009. SILVA, Cristina Dias da. Cotidiano, saúde e política. Uma etnografia dos profissionais da saúde indígena. Tese (Doutorado) – Departamento de antropologia, Programa de Pós Graduação em Antropologia Social, Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

SOJA, E. W. *Thirdspace: journeys to Los Angeles and other real-and-imagined places*. Oxford: Blackwell Publishers, 1996.

SOUZA, Mariana Mayumi de. “O teatro como forma de se colocar no mundo”: a formação de identidade nos grupos galpões. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010.

SCHEPER-HUGUES, N.; LOCK, M. The mindful body: a prolegomenon to future work in medical anthropology. *Medical Anthropology Quarterly*, v.1, n.1, p. 6-41, 1987.

SCHÜTZ, A. *Fenomenologia e relações sociais*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.

SHARPE, W. Capital asset prices: A theory of market equilibrium under conditions of risk. *Journal of Finance*, 19, p. 425-442, 1964.

SILVA, B. *Taylor e Fayol*. Rio de Janeiro: FGV, 1974.

SILVA, Rosimeri Carvalho da. Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 37(4), p. 797-816, jul./ago. 2003.

SILVA, S. B. D. Refletindo sobre a cultura material e os grafismos Kaingang: possibilidades para interpretação arqueológica. In: DE MAIS, M. A. N. (Org.). *As terras altas do Sul do Brasil*. Transcrições do seminário de arqueologia e etnohistória. Tubarão: Unisul, 2006.

SIMON. H. A. *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1971.

SOUZA, Mariana Mayumi; SANTOS, Alexandre. Repensando a identidade nas organizações: por uma visão integrativa de práticas, discursos e racionalidades. In: Encontro dos Estudos Organizacionais da ANPAD. Anais... 6, 2010, Florianópolis/SC: ENEO, 2010.

SOUZA, Eloisio Moulin de Souza; BIANCO, Mônica de Fátima; MACHADO, Leila Domingues. Análises Sobre Poder: Comparativo entre a Perspectiva Foucaultiana e a Funcionalista. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em administração. Anais..., 2006, Salvador/BA: EnANPAD, 2006.

TAYLOR, F. *Princípios da administração científica*. São Paulo: Atlas, 1999.

THORNHILL, S.; AMIT, R. Learning about failure: Bankruptcy, firm age, and the resource-based view. *Organization Science*, v.14, n. 5, p.497-509, 2003.

TURNER, V. *The drums of affliction: a study of religious processes among the Ndembu of Zambia*. Oxford: Oxford University Press, 1968.

- TURNER, V. *O processo ritual*. Estrutura e anti-estrutura. Petrópolis: Vozes, 1974.
- TURNER, B. A. Sociological Aspects of Symbolism. *Organization Studies*, London, v. 7, n. 2, p. 101-115, abr. 1986.
- TURNER, S. Studing organization through Levi-Strauss's structuralism. In: MORGAN, G. *Beyond method: strategies for social research*. California: Sage, 1987.
- TURNER, V. *Floresta de símbolos: aspectos do ritual Ndembu*. Niterói: EdUFF, 2005.
- VEBLEN, T. *A teoria da classe ociosa*. São Paulo: Pioneira, 1965.
- VEBLEN, T. *Absentee ownership, business enterprise in recent times: the case of America*. Londres: Transaction Publishers, 1997.
- VILAS BOAS, R. Gestão cultural. In: RUBOM, L. (Org.) *Organização e produção da cultura*. Salvador: Edufba, 2005. p.99-116
- VILNAI-YAVETZ, I.; RAFAELI, A. Managing artifacts to avoid artifact myopia. In: RAFAELI, A.; PRATT, M. (Org.) *Artifacts and organizations*. Beyond mere symbolism. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
- VIVEIROS DE CASTRO, E. Os pronomes cosmológicos e o perspectivismo ameríndio. *Mana*, v. 2, n. 2, p. 115-144, 1996.
- VOLOSHINOV, V. N. *Marxismo e filosofia da linguagem*. São Paulo: Ed. Hucitec, 1979.
- VON BERTALANFFY, L. *Teoria geral dos sistemas*. Petrópolis: Vozes, 1973.
- XAVIER, Wesley Silva; SOUZA, Mariana Mayumi. Balanços sociais e mediações: o discurso das empresas como destituição do sujeito. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração. Anais... 35, 2011, Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, 2011.
- WATSON, TONY. Ethnography, Reality, and Truth: The Vital Need for Studies of 'How Things Work' in Organizations and Management. *Journal of Management Studies*, 48:1, jan. 2011.
- WHITTINGTON, R. Practice perspectives on strategy: unifying and developing a field. *Academy os management proceedings*. Dever: Academy of Management, 2002.
- WILLIAMSON, O. E. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. London: Macmillian, 1975.
- WILLIAMSON, O. E. *The mechanisms of governance*. New York: Oxford University Press, 1996.
- WITZ, A.; WARHURST, C.; NICKSON, D. The labour of aesthetics and aesthetics of organization. *Organization*, v. 10, n.1, p. 33-54, 2003.
- WOOD JR, T.; PAULA, A. P. P. Pop-management: pesquisa sobre as revistas populares de gestão no Brasil. Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração, 26, 2002. Salvador, *Anais...* [S.I.], 2002. CD-ROM
- WRIGHT, Peter. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

ANEXO I – Dados financeiros

O interessante dos demonstrativos contábeis da empresa é que eles refletem aquilo que os diretores denominavam de “decisões políticas” para inferir os resultados empíricos das tomadas de decisões estratégicas que aconteceram ao longo da história da empresa – poder se ia chamá-las até de vontades de poder. A escolha de um caminho em detrimento de outros, que configurava o direcionamento estratégico, e que, a meu ver, apontava efeitos do poder, era traduzida em números (a partir do montante de vendas) e daí, por meio deles, surgia transcrita nas demonstrações contábeis da empresa. Isso significa que “decisões políticas”, ou ações de poder, eram manifestadas e registradas por meio de números.

Foquei a apresentação dos dados financeiros nas demonstrações contábeis denominadas Balanço Patrimonial (BP) e Demonstrativo de Resultados do Exercício da empresa (DRE). O primeiro evidencia quantitativa e qualitativamente, numa determinada data, a posição patrimonial e financeira da empresa. É obrigatório para todas as empresas formais, com exceções a produtores rurais e pequenos empresários. Sua estrutura é uma consequência das partidas dobradas, denominadas ativos e passivos, em que para haver um ou mais crédito é necessário a existência de um ou mais débito, cujos valores finais deverão ser os mesmos.²²⁷ Já o segundo demonstrativo tem como objetivo principal apresentar de forma vertical e resumida o resultado apurado em relação ao conjunto de operações realizadas em um determinado período. Busca discriminar, respectivamente: a receita bruta das vendas e serviços, as deduções das vendas, os abatimentos e os impostos; a receita líquida das vendas e serviços, o custo das mercadorias e o de serviços vendidos; o lucro bruto, as despesas com as vendas, as despesas financeiras, as despesas gerais e administrativas, e outras despesas operacionais; o lucro ou prejuízo operacional, as outras receitas e as outras despesas; o resultado do exercício antes do Imposto sobre a Renda e a provisão para o imposto; as participações de debêntures, empregados, administradores e partes beneficiárias, mesmo na forma de instrumentos financeiros, e de instituições ou fundos de assistência ou previdência de empregados, que não se caracterizem como despesa; e o lucro ou prejuízo líquido do exercício e o seu montante por ação do capital social.²²⁸

Como estou preocupado com as relações de poder, e não com a área de finanças, não me ocupei da densidade e da profundidade das análises. O BP que publiquei aqui, conforme apresentado nas Tabelas 2 e 3, trata-se de uma simplificação, em que elenquei as contas que considere serem pertinentes para nossa discussão. Assim, posso filtrar informações, evitando o excesso de dados; e também manter meu intuito de preservar a identificação da Dunamis.

A análise vertical²²⁹ e a análise horizontal²³⁰ do balanço estão expostas nas Tabelas de 4 a 9. Os valores dessas análises estão registrados na unidade de medida porcentagem. “AV1” indica a participação de cada subconta em relação

²²⁷ Embasado em Martins (2003).

²²⁸ Embasado em Martins (2003).

²²⁹ Instrumento de análise da estrutura patrimonial que consiste na determinação do percentual de cada conta ou grupo de contas do balanço patrimonial, em relação ao ativo total ou passivo total, conforme for o caso (GTIMAN, 2004).

ao total da conta; e “AV2” a participação de cada conta ou subconta em relação ao total do ativo. Os símbolos “--” sinalizam ausência do dado por motivos de dificuldade de acesso a ele.

A Tabela 10, por sua vez, contém os indicadores financeiros para análise da empresa.

²³⁰ Técnica de análise da estrutura patrimonial que compara o valor de cada item em dado período com o valor correspondente daquele item em um período anterior, geralmente o ano anterior.

Tabela 2 – Balanço Patrimonial simplificado

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
<u>ATIVO</u>	72.896.952	75.232.390	63.698.441	83.901.825	93.356.974	132.603.789	190.713.640	188.354.234
CIRCULANTE	40.062.320	38.661.823	28.702.671	50.010.498	61.516.382	64.250.864	72.569.811	73.479.625
DISPONÍVEL	2.795.198	3.521.949	3.411.356	12.693.661	15.408.867	12.655.700	18.341.914	16.231.382
Caixas e bancos	2.795.198	3.521.949	2.630.684	631.364	5.392.478	2.433.467	4.191.193	15.255.056
Aplicações financeiras	0	0	780.672	12.062.297	10.016.389	10.222.233	14.150.722	976.326
OPERACIONAL	37.267.122	35.139.874	25.291.315	37.316.837	46.107.515	51.595.164	54.227.897	57.248.243
Clientes	23.569.932	14.200.437	12.890.932	18.879.024	18.529.048	17.123.132	20.881.768	18.120.298
Impostos a recuperar	2.041.136	1.163.999	1.658.214	2.296.076	3.776.700	5.551.384	5.905.053	4.392.804
Estoques	10.936.798	17.118.414	10.627.721	15.272.742	22.852.698	26.645.548	24.449.901	32.093.753
Adiantamento a fornecedores	534.441	2.595.851	53.598	368.417	691.406	1.628.989	2.839.359	2.171.383
Outras contas	184.815	61.174	60.850	500.578	257.663	646.112	151.815	470.005
PERMANENTE	31.215.187	36.570.567	34.995.769	33.891.327	31.722.478	68.046.490	117.621.089	114.031.200
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	41.355.352	47.729.575	52.942.602	60.295.981	69.912.005	82.760.366	88.127.258	96.948.886
Capital social	15.783.053	37.744.892	37.744.892	37.744.892	60.120.117	60.120.117	76.085.721	76.085.721
Reserva de capital	28.498.714	6.503.903	6.503.903	6.503.903	0	0	0	0
Lucros acumulados	-4.188.308	-2.926.415	3.480.780	8.693.862	0	9.522.767	0	6.020.769
Lucro do período	1.261.893	6.407.195	5.213.028	7.353.325	9.791.888	13.117.482	12.041.537	14.842.397

Fonte: elaboração do autor a partir dos dados da empresa.

Tabela 3 – Continuação da Tabela 2 ("Balço Patrimonial simplificado")

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
<u>ATIVO</u>	228.476.811	312.334.502	308.683.546	324.224.251	349.316.947	500.600.839	484.612.268
CIRCULANTE	105.704.677	117.041.624	101.208.128	97.154.785	108.494.401	170.338.305	230.054.320
DISPONÍVEL	29.071.196	23.186.121	20.110.209	13.653.837	6.084.315	--	--
Caixas e bancos	24.013.300	3.634.698	11.652.037	12.254.122	6.084.315	80.833	77.377
Aplicações financeiras	5.057.896	19.551.422	8.458.172	1.399.715	0	0	0
OPERACIONAL	76.633.480	93.855.504	81.097.919	83.500.948	102.410.087	--	--
Clientes	27.891.938	42.853.582	30.457.890	39.723.802	45.040.817	47.511.129	50.969.318
Impostos a recuperar	17.984.308	1.225.631	1.775.115	1.849.581	1.013.558	776.160	879.299
Estoques	28.397.234	48.356.113	44.350.382	40.706.410	44.017.580	82.093.060	72.316.308
Adiantamento a fornecedores	1.907.789	309.535	3.323.114	345.015	11.246.333	22.868.427	12.204.683
Outras contas	452.211	1.110.643	1.191.418	876.140	1.091.798	812.761	-807.201
PERMANENTE	122.132.952	194.433.750	206.641.338	225.245.444	239.390.881	252.945.970	251.945.316
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	132.105.233	203.318.655	240.215.068	257.525.172	274.130.147	268.761.317	243.291.153
Capital social	82.106.463	124.335.609	203.318.628	240.215.014	240.215.014	240.215.014	240.758.487
Reserva de capital	0	0	0	0	0	0	-4.044.096
Lucros acumulados	14.842.424	0	27	27	18.658.190	37.959.227	32.590.395
Lucro do período	35.156.347	89.767.301	36.896.413	18.658.163	20.649.071	-5.368.829	-26.013.632

Fonte: elaboração do autor a partir dos dados da empresa.

Tabela 4 – Análise vertical do Balanço Patrimonial

<u>ATIVO</u>	1996		1997		1998		1999		2000		2001		2002		2003	
	AV 1	AV 2	AV 1	AV 2	AV 1	AV 2	AV 1	AV 2	AV 1	AV 2	AV 1	AV 2	AV 1	AV 2	AV 1	AV 2
		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00
CIRCULANTE	100,00	54,96	100,00	51,39	100,00	45,06	100,00	59,61	100,00	65,89	100,00	48,45	100,00	38,05	100,00	39,01
DISPONÍVEL	6,98	3,83	9,11	4,68	11,89	5,36	25,38	15,13	25,05	16,51	19,70	9,54	25,27	9,62	22,09	8,62
Caixas e bancos	6,98	3,83	9,11	4,68	9,17	4,13	1,26	0,75	8,77	5,78	3,79	1,84	5,78	2,20	20,76	8,10
Aplicações financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00	2,72	1,23	24,12	14,38	16,28	10,73	15,91	7,71	19,50	7,42	1,33	0,52
OPERACIONAL	93,02	51,12	90,89	46,71	88,11	39,70	74,62	44,48	74,95	49,39	80,30	38,91	74,73	28,43	77,91	30,39
Clientes	58,83	32,33	36,73	18,88	44,91	20,24	37,75	22,50	30,12	19,85	26,65	12,91	28,77	10,95	24,66	9,62
Impostos a recuperar	5,09	2,80	3,01	1,55	5,78	2,60	4,59	2,74	6,14	4,05	8,64	4,19	8,14	3,10	5,98	2,33
Estoques	27,30	15,00	44,28	22,75	37,03	16,68	30,54	18,20	37,15	24,48	41,47	20,09	33,69	12,82	43,68	17,04
Adiantamento a fornecedores	1,33	0,73	6,71	3,45	0,19	0,08	0,74	0,44	1,12	0,74	2,54	1,23	3,91	1,49	2,96	1,15
Outras contas	0,46	0,25	0,16	0,08	0,21	0,10	1,00	0,60	0,42	0,28	1,01	0,49	0,21	0,08	0,64	0,25
PERMANENTE	100,00	42,82	100,00	48,61	100,00	54,94	100,00	40,39	100,00	33,98	100,00	51,32	100,00	61,67	100,00	60,54
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	100,00	56,73	100,00	63,44	100,00	83,11	100,00	71,86	100,00	74,89	100,00	62,41	100,00	46,21	100,00	51,47
Capital social	38,16	21,65	79,08	50,17	71,29	59,26	62,60	44,99	85,99	64,40	72,64	45,34	86,34	39,90	78,48	40,40
Reserva de capital	68,91	39,09	13,63	8,65	12,28	10,21	10,79	7,75	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lucros acumulados	-10,13	-5,75	-6,13	-3,89	6,57	5,46	14,42	10,36	0,00	0,00	11,51	7,18	0,00	0,00	6,21	3,20
Lucro do período	3,05	1,73	13,42	8,52	9,85	8,18	12,20	8,76	14,01	10,49	15,85	9,89	13,66	6,31	15,31	7,88

Fonte: elaboração do autor com base nos dados da empresa.

Tabela 5 – Continuação da Tabela 4 ("Análise vertical do Balanço Patrimonial")

<u>ATIVO</u>	2004		2005		2006		2007		2008		2009		2010	
	AV 1	AV 2	AV 1	AV 2	AV 1	AV 2	AV 1	AV 2	AV 1	AV 2	AV 1	AV 2	AV 1	AV 2
		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00
CIRCULANTE	0,00	46,26	100,00	37,47	100,00	32,79	100,00	29,97	100,00	31,06	--	34,03	--	47,47
DISPONÍVEL	27,50	12,72	19,81	7,42	19,87	6,51	14,05	4,21	5,61	1,74	--	--	--	--
Caixas e bancos	22,72	10,51	3,11	1,16	11,51	3,77	12,61	3,78	5,61	1,74	10,50	--	--	0,43
Aplicações financeiras	4,78	2,21	16,70	6,26	8,36	2,74	1,44	0,43	0,00	0,00	--	--	--	--
OPERACIONAL	72,50	33,54	80,19	30,05	80,13	26,27	85,95	25,75	94,39	29,32	--	--	--	--
Clientes	26,39	12,21	36,61	13,72	30,09	9,87	40,89	12,25	41,51	12,89	27,89	--	--	10,52
Impostos a recuperar	17,01	7,87	1,05	0,39	1,75	0,58	1,90	0,57	0,93	0,29	0,46	--	--	0,18
Estoques	26,86	12,43	41,32	15,48	43,82	14,37	41,90	12,56	40,57	12,60	48,19	--	--	14,92
Adiantamento a fornecedores	1,80	0,84	0,26	0,10	3,28	1,08	0,36	0,11	10,37	3,22	13,43	--	--	2,52
Outras contas	0,43	0,20	0,95	0,36	1,18	0,39	0,90	0,27	1,01	0,31	0,48	--	--	-0,17
PERMANENTE		53,46		62,25		66,94		69,47		68,53		50,53		51,99
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	100,00	57,82	100,00	65,10	100,00	77,82	100,00	79,43	100,00	78,48	100,00	53,69	100,00	50,20
Capital social	62,15	35,94	61,15	39,81	84,64	65,87	93,28	74,09	87,63	68,77	89,38	47,99	98,96	49,68
Reserva de capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	--	--	-1,66	-0,83
Lucros acumulados	11,24	6,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6,81	5,34	14,12	7,58	13,40	6,73
Lucro do período	26,61	15,39	44,15	28,74	15,36	11,95	7,25	5,75	7,53	5,91	-2,00	-1,07	-10,69	-5,37

Valores dados em porcentagem (%)

"AV1" indica a participação de cada subconta em relação ao total da conta.

"AV2" indica a participação de conta e subconta em relação ao total do ativo.

Tabela 6 – Análise horizontal do Balanço Patrimonial

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<u>ATIVO</u>	100,00	103,20	84,67	131,72	111,27	142,04	143,82	98,76	121,30	136,70	98,83	105,03	107,74	143,31	96,81
CIRCULANTE	100,00	96,50	74,24	174,24	123,01	104,45	112,95	101,25	143,86	110,73	86,47	96,00	111,67	157,00	135,06
DISPONÍVEL	100,00	126,00	96,86	372,10	121,39	82,13	144,93	88,49	179,10	79,76	86,73	67,90	44,56		
Caixas e bancos	100,00	126,00	74,69	24,00	854,10	45,13	172,23	363,98	157,41	15,14	320,58	105,17	49,65	293,88	11,62
Aplicações financeiras	100,00			1.545,12	83,04	102,06	138,43	6,90	518,05	386,55	43,26	16,55	0,00	0,00	0,00
OPERACIONAL	100,00	94,29	71,97	147,55	123,56	111,90	105,10	105,57	133,86	122,47	86,41	102,96	122,65	--	--
Clientes	100,00	60,25	90,78	146,45	98,15	92,41	121,95	86,78	153,93	153,64	71,07	130,42	113,38	105,48	107,28
Impostos a recuperar	100,00	57,03	142,46	138,47	164,48	146,99	106,37	74,39	409,40	6,81	144,83	104,19	54,80	76,58	113,29
Estoques	100,00	156,52	62,08	143,71	149,63	116,60	91,76	131,26	88,48	170,28	91,72	91,78	108,13	186,50	88,09
Adiantamento a fornecedores	100,00	485,71	2,06	687,37	187,67	235,61	174,30	76,47	87,86	16,22	1.073,58	10,38	3.259,66	203,34	53,37
Outras contas	100,00	33,10	99,47	822,64	51,47	250,76	23,50	309,59	96,21	245,60	107,27	73,54	124,61	74,44	-99,32
PERMANENTE	100,00	117,16	95,69	96,84	93,60	214,51	172,85	96,95	107,10	159,20	106,28	109,00	106,28	105,66	99,60
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	100,00	115,41	110,92	113,89	115,95	118,38	106,48	110,01	136,26	153,91	118,15	107,21	106,45	98,04	90,52
Capital social	100,00	239,15	100,00	100,00	159,28	100,00	126,56	100,00	107,91	151,43	163,52	118,15	100,00	100,00	100,23
Reserva de capital	100,00	22,82	100,00	100,00	0,00										
Lucros acumulados	100,00	69,87	118,94	249,77	0,00	0,00	0,00	0,00	246,52	0,00	0,00	100,00		203,45	85,86
Lucro do período	100,00	507,74	81,36	141,06	133,16	133,96	91,80	123,26	236,86	255,34	41,10	50,57	110,67	-26,00	484,53

Fonte: elaboração do autor com base nos dados da empresa.

Tabela 7 – Análise vertical do DRE

	1996		1997		1998		1999		2000		2001		2002		2003		2004	
	AV 1	AV 2	AV 1	AV 2	AV 1	AV 2	AV 1	AV 2	AV 1	AV 2	AV 1	AV 2	AV 1	AV 2	AV 1	AV 2	AV 1	AV 2
Receita operacional bruta	100		100		100		100		100		100		100		100		100	
(-) Deduções da receita bruta	-21,5		-19,9		-21,6		-20,4		-19,3		-18,9		-19,2		-16,9		-18,8	
Receita líquida	78,5	100	80,1	100	78,4	100	79,6	100	80,7	100	81,1	100	80,8	100	83,1	100	81,2	100
(-) Custo dos produtos vendidos	-63,4	-80,7	-54,8	-68,3	-57,8	-73,7	-61,5	-77,2	-60,3	-74,8	-58,5	-72,1	-56,5	-70	-60,2	-72,4	-53,8	-66,3
Lucro Bruto	15,1	19,3	25,4	31,7	20,6	26,3	18,1	22,8	20,3	25,2	22,6	27,9	24,3	30	23	27,6	27,4	33,7
Despesas com vendas	-3,3	-4,2	-2,9	-3,7	-3	-3,8	-2,3	-2,9	-2,6	-3,2	-2,2	-2,7	-2,1	-2,6	-9,6	-11,5	-8,8	-10,8
Propaganda e publicidade	-0,1	-0,1	-0,4	-0,5	-0,4	-0,5	-0,3	-0,4	-0,4	-0,5	-0,2	-0,2	-0,3	-0,3	-0,5	-0,6	-1	-1,2
Despesas administrativas	-1,4	-1,8	-1,1	-1,3	-1,1	-1,4	-0,9	-1,1	-0,9	-1,2	-0,8	-1	-0,7	-0,9	-6,7	-8,1	-5,7	-7
Remuneração do pessoal							-0,1	-0,1							-2,2	-2,6	-1,9	-2,3
Viagens	-0,1	-0,1		-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,2	-0,4	-0,4	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,4	-0,5	-0,3	-0,4
Serviços prestados por terceiros	-0,1	-0,2	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-1,2	-1,4	-1,1	-1,3
Relações públicas externas	-0,2	-0,2	-0,4	-0,4	-0,2	-0,2	-0,4	-0,5	-0,3	-0,4	-0,2	-0,2	-0,7	-0,9	--	--	0	0
Desenvolvimento de pessoal	-6,9	-8,8	-7	-8,8	-7,1	-9	-6,1	-7,7	-6,6	-8,2	-6	-7,4	-6	-7,5	--	--	0	0
Comunicações																		
Outros Gastos	0,7	0,9	5,7	7,1	4,5	5,7	5,1	6,4	6,7	8,3	8,1	10	6,2	7,6	-1,2	-1,4	-0,5	-0,6
Outras despesas/receitas																		
Despesas financeiras	1,3	1,7	5,9	7,4	4,5	5,7	5,1	6,4	6,6	8,1	8,2	10,1	6,2	7,7	-2,7	-3,2	-0,8	-1
Receitas financeiras	-0,2	-0,2	-1	-1,2	-0,7	-0,9	-1,1	-1,4	-1,8	-2,3	-2,4	-2,9	-1,9	-2,3	0,8	0,9	0,2	0,2
<i>Total de despesas</i>	<i>-15</i>	<i>-18</i>	<i>-20</i>	<i>-25</i>	<i>-16</i>	<i>-21</i>	<i>-13</i>	<i>-16</i>	<i>-14</i>	<i>-17</i>	<i>-15</i>	<i>-18</i>	<i>-18</i>	<i>-22</i>	<i>-18</i>	<i>-22</i>	<i>-15</i>	<i>-19</i>
Resultado operacional	0,7	0,9	5,7	7,1	4,5	5,7	5,1	6,4	6,7	8,3	8,1	10	6,2	7,6	4,7	5,7	12,4	15,2
LAIR	1,3	1,7	5,9	7,4	4,5	5,7	5,1	6,4	6,6	8,1	8,2	10,1	6,2	7,7	6,5	7,8	12,7	15,6
Lucro líquido	1,1	1,4	4,9	6,2	3,8	4,8	4	5	4,7	5,9	5,8	7,1	4,3	5,4	4,9	5,9	8,3	10,2

Tabela 8 – Continuação da Tabela 7 ("Análise vertical do DRE")

	2005		2006		2007		2008		2009		2010	
	AV 1	AV 2	AV 1	AV 2	AV 1	AV 2	AV 1	AV 2	AV 1	AV 2	AV 1	AV 2
Receita operacional bruta	100		100		100		100		100		100	
(-) Deduções da receita bruta	-11,5		-13		-22,3		-23,6		-24,9		-22,8	
Receita líquida	88,5	100	87	100	77,7	100	76,4	100	75,1	100	77,2	100
(-) Custo dos produtos vendidos	-54,6	-61,7	-59,9	-68,9	-55,5	-71,4	-52,9	-69,3	-56,1	-74,7	-64,8	-84
Lucro Bruto	33,9	38,3	27,1	31,1	22,2	28,6	23,5	30,7	19	25,3	12,3	16
Despesas com vendas	-8,9	-10	-10,4	-12	-7,7	-9,8	-7,9	-10,4	--	-0,1	-7,9	-10,2
Propaganda e publicidade	-0,7	-0,8	-0,5	-0,6	-0,5	-0,7	-0,2	-0,3	0	-0,1	0	0
Despesas administrativas	-5,7	-6,4	-6,4	-7,4	-8	-10,3	-8	-10,5	-8,5	-11,3	-7,6	-9,9
Remuneração do pessoal	-1,5	-1,7	-1,7	-2	-2,7	-3,5	-3,1	-4,1	-2,4	-3,1	-2,3	-2,9
Viagens	-0,3	-0,4	-0,4	-0,4	-0,4	-0,5	-0,4	-0,5	-0,4	-0,5	-0,5	-0,7
Serviços prestados por terceiros	-1,7	-1,9	-1,2	-1,4	-1,8	-2,3	-1,7	-2,2	-2,7	-3,5	-1,7	-2,2
Relações públicas externas	0	0	-0,03	-0,04	-0,03	-0,04	-0,01	-0,02	-0,02	-0,02	0	-0,01
Desenvolvimento de pessoal	0	0	-0,03	-0,03	-0,1	-0,1	-0,02	-0,03	0	0	-0,1	-0,13
Comunicações	-0,1	-0,1	-0,2	-0,2	-0,2	-0,3	-0,2	-0,3	-0,2	-0,3	-0,1	-0,1
Outros Gastos	-0,2	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3	-0,4	-0,4	-0,5	--	--	-0,3	-0,4
Outras despesas/receitas												
Despesas financeiras	-0,4	-0,5	-0,1	-0,1	-0,4	-0,5	-0,6	-0,8	-3,7	-4,9	-5,1	-6,6
Receitas financeiras	0,5	0,6	0,3	0,4	0,3	0,4	0,2	0,3	0,1	0,2	0,1	0,1
<i>Total de despesas</i>	<i>-15</i>	<i>-17</i>	<i>-17</i>	<i>-20</i>	<i>-16</i>	<i>-21</i>	<i>-17</i>	<i>-22</i>	<i>-20</i>	<i>-27</i>	<i>-16</i>	<i>-21</i>
Resultado operacional	18,8	21,2	9,8	11,3	6,1	7,8	7	9,2	-1,1	-1,4	-3,7	-4,7
LAIR	18,8	21,2	9,8	11,3	6,4	8,2	7,1	9,3	-1	-1,4	-5,1	-6,6
Lucro líquido	15,6	17,7	6,8	7,8	4,4	5,6	4,8	6,3	-1	-1,4	-5,1	-6,6

Fonte: elaboração do autor com base nos dados da empresa.

Tabela 9 – Análise horizontal do Demonstrativo de resultado de exercício

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Receita operacional bruta	100	15,2	6,8	33,8	11,3	9,4	22,6	9,8	39	35,6	-5,1	-21,8	0,4	18,7	-80
(-) Deduções da receita bruta	100	6,7	16	26,7	5,5	6,7	24,8	-3,7	54,7	-16,9	7,5	33,9	6,2	25,5	-8,3
Receita líquida	100	17,6	4,6	35,8	12,8	10	22,1	12,9	35,8	47,8	-6,8	-30,1	-1,2	16,6	-80
(-) Custo dos produtos vendidos	100	-0,4	12,8	42,3	9,2	6,1	18,5	16,8	24,4	37,6	4	-27,5	-4,2	25,9	15,5
Lucro Bruto	100	93,1	-13,2	17,6	25	21,9	31,4	3,9	65,9	67,7	-24,2	-35,7	6,2	-4,1	-35,2
Despesas com vendas	100	2	9,7	3,3	25,2	-6,9	15,8	22,9	27,5	37	11,8	-42,7	3,8	-99,4	20443,5
Propaganda e publicidade	100	0	-11,6	12,5	0	0	0	108	162,8	-4	-31,3	-17,7	-52,2	-81,7	-58,5
Despesas administrativas	100	-10,8	9,1	10,3	15,8	-7	14,2	22,4	16,7	36,3	7,2	-2,4	0,5	25,8	-10,2
Remuneração do pessoal	100	0	754,6	0	0	0	0	14,4	18	8,5	11,1	22,2	14,5	-10	-3,6
Viagens	100	-8,8	80,9	114,3	223,5	-83,6	144,8	-14	15,6	51,3	5,5	-21,5	-3	20,4	42,6
Serviços prestados por terceiros	100	-55,8	42,8	48,5	9,5	57,9	-12,4	11,4	28,8	105,7	-32,1	17,3	-4,5	86,9	-37,3
Material de consumo	100							33,2	50,1	75,5	-4,2	-66,7	-16,8	-100	
Relações públicas externas	100	139,7	-41,9	184,2	-21,7	-31,4	371,7					-27,2	-59	66,5	-77
Comunicações								9,7	267,6	-43,8	50,3	6	8,1	33,2	-58,3
Outros Gastos	100	848,9	-16,4	52,8	46,4	32,7	-7,1	79,7	-38,4	-36,7	0,8	-5,5	32,2	-100	0
Outras despesas/receitas															
Despesas financeiras	100	422,3	-19,3	52,6	43,3	36,3	-6,3	-28,9	-57,5	-29,3	-80,7	256,8	58,4	593,5	37,8
Receitas financeiras	100	510,5	-22,6	113,4	78,6	42,3	-1,6	28,7	-64,8	247,1	-40,7	-12,4	-32,6	-39,8	-13,9
<i>Total de despesas</i>	<i>100</i>	<i>56,8</i>	<i>-12,3</i>	<i>7,8</i>	<i>16,6</i>	<i>16,5</i>	<i>5,3</i>	<i>10,6</i>	<i>14,8</i>	<i>36,2</i>	<i>8,4</i>	<i>-26,7</i>	<i>2,2</i>	<i>44,6</i>	<i>-20,4</i>
Resultado operacional	100	848,9	-16,4	52,8	46,4	32,7	-7,1	-15,8	263	106	-50,5	-51,6	16,7	-118	242,6
LAIR	100	422,3	-19,3	52,6	43,3	36,3	-6,3	14,3	171,3	101,1	-50,3	-49,1	12	-117,3	390,4
Lucro líquido	100	407,7	-18,6	41,1	33,2	34	-8,2	23,3	136,9	155,3	-58,9	-49,4	10,7	-125,7	390,4

Fonte: elaboração do autor a partir dos dados da empresa.

Tabela 10 – Índices para análise financeira

		1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
LIQUIDEZ ²³¹	Índice de liquidez corrente ²³²	1,80	2,67	2,12	2,63	2,18	1,24	45,21	35,46	44,33	56,25	41,57	47,17	42,97	0,78
	Índice de liquidez seca ²³³	1,01	1,68	1,47	1,65	1,27	0,83	25,46	25,93	26,02	31,60	24,16	28,03	--	--
ATIVIDADE ²³⁴	Giro de estoque ²³⁵	-4,16	-7,56	-7,48	-5,46	-4,97	-6,42	-5,71	-8,03	-6,49	-7,36	-5,81	-5,15	-1,67	-1,43
	Giro do ativo total ²³⁶	1,38	1,71	1,76	1,79	1,38	1,18	1,34	1,51	1,63	1,53	1,02	0,94	--	--
ENDIVIDAMENTO ²³⁷	Índice de endividamento geral ²³⁸	2,74	5,92	3,55	3,98	2,66	1,86	5,58	14,64	14,68	42,92	138,74	48,24	--	--
LUCRATIVIDADE ²³⁹	Margem bruta ²⁴⁰	0,25	0,21	0,18	0,20	0,23	0,24	0,23	0,27	0,34	0,27	0,22	0,23	0,19	0,12
	Margem operacional ²⁴¹	0,05	0,04	0,04	0,05	0,06	0,04	0,05	0,12	0,19	0,10	0,06	0,07	-0,01	-0,04
	Margem líquida ²⁴²	0,04	0,03	0,03	0,03	0,03	0,02	0,05	0,08	0,16	0,07	0,04	0,05	-0,01	-0,05
	Taxa de retorno sobre ativo total ²⁴³	0,07	0,06	0,06	0,06	0,06	0,04	0,08	0,15	0,29	0,12	0,06	0,06	--	--
	Taxa de retorno sobre o patrimônio líquido ²⁴⁴	0,11	0,08	0,08	0,08	0,09	0,08	2,47	2,37	--	--	--	1,11	-0,14	-0,80

Fonte: elaboração do autor a partir dos dados da empresa.

²³¹ Capacidade de uma empresa em atender a suas obrigações de curto prazo, no vencimento. Diz respeito à solvência da situação financeira global da empresa (GTIMAN, 2004).

²³² Mede a capacidade da empresa de atender suas obrigações de curto prazo. Trata-se da razão entre ativo circulante e passivo circulante (GTIMAN, 2004).

²³³ Exclui o ativo circulante de menor liquidez do cálculo da liquidez corrente (o estoque). É calculado pela razão da diferença entre ativo circulante e estoque com o passivo circulante (GTIMAN, 2004).

²³⁴ Mensura a rapidez com que várias contas são convertidas em vendas ou caixa (GTIMAN, 2004).

²³⁵ Indica a atividade (liquidez) do estoque de uma empresa. É obtido pela razão do custo do produto vendido com o estoque (GTIMAN, 2004).

²³⁶ Aponta a eficiência da empresa sobre o uso de ativos para gerar vendas. É dado pela razão entre as vendas e o total de ativos (GTIMAN, 2004).

²³⁷ Indica o montante de recursos de terceiros sendo usado com o intuito de gerar lucros (GTIMAN, 2004).

²³⁸ Mensura a proporção de ativos financiada pelos credores. É dado pela razão do total de passivos em relação ao total de ativos (GTIMAN, 2004).

²³⁹ Revelam o retorno da empresa (GTIMAN, 2004).

²⁴⁰ Mensura a porcentagem de cada unidade monetária de vendas além do custo do produto vendido (GTIMAN, 2004).

²⁴¹ Mensura a porcentagem de cada unidade monetária de vendas que resta após todos os custos e despesas, que não sejam juros e imposto de rendas (GTIMAN, 2004).

²⁴² Mensura a porcentagem de cada unidade monetária de vendas que resta após todos os custos e despesas, incluindo juros e imposto de rendas (GTIMAN, 2004).

²⁴³ Ou ROA, indica a eficiência total da empresa em gerar lucro com seus ativos disponíveis. Também conhecido como retorno sobre o investimento, é obtido pela razão entre lucro líquido e total de ativos.

²⁴⁴ Razão entre lucro líquido e patrimônio líquido.

ANEXO II – Situação etnográfica “Cultura de custos”

O que era considerado como “cultura de custos” tinha um pouco teor de artefato e um pouco teor de mito. De acordo com Meneses (1983), os artefatos são elementos, produzidos e consumidos dentro de uma sociedade, que transmitem significados sobre a forma de organização social – isso o colocaria imerso em um poder-saber. Os artefatos teriam aspectos materiais (tais como os artefatos de exame que apontem agora a pouco) e também simbólicos, estes últimos atrelados a elementos de natureza relacional. Os sentidos de artefato para a “cultura de custos” se aproximam da funcionalidade social de Kern e Dias (1990).

Isso quer dizer que o conteúdo da “cultura de custo”, atrelado a natureza relacional, compreende uma função social para a composição da cultura da organização. As práticas efeitos daquilo denominado de “cultura de custos” fabricavam as práticas gerais do grupo; o que significa que, não apenas contribuía para a construção da cultura material, como também servia de **artefato** para a sociedade refletir a si própria. Por se tratar de práticas, não havia material palpável – daí se afirmar o “um pouco teor de artefato” –, mas consistia em manifestação estética que refletia identidades sociais.

Já a classificação de mito se deve aos relatos das práticas, os quais transmitiam conhecimento histórico por meio de narrativas de conteúdo mítico.

O termo **cultura de custos** foi uma designação dada pelos diretores às práticas de controle dos níveis de custos da empresa. Conforme diziam os diretores, “cultura de custos” significava basicamente conhecer a origem, o valor e o responsável de cada receita e o destino, o valor e o responsável de cada despesa, verificando se elas estavam dentro dos limites e valores permitidos, e, conforme fosse o caso, modificando os comportamentos desviantes.

Com base em dados históricos, os diretores ano após ano construía indicadores e taxas de conversão sobre os custos. Esses indicadores e taxas constituía um custo padrão para cada centro de custo. O custo padrão, dependendo do setor, tinha detalhamento diário ou semanal.

O custo padrão era confrontado com o custeio contábil da empresa, e também comparado com as projeções feitas no planejamento estratégico (no planejamento estavam contidas estimativas de custos que eles definiam como “custo padrão”). O planejamento continha diversos intervalos de possibilidades, dentro dos quais os diretores deveriam se enquadrar como comportamento por eles considerado “ótimo” (isto é, dentro do custo padrão) – além disso, o custo padrão permitia a construção das taxas de conversão que definiam o controle (e o exame). Cabia a cada autoridade hierárquica verificar a distância entre o comportamento real e o comportamento “ótimo” estipulado, e daí, se fosse necessário, tomar medidas para alinhar o comportamento real para o comportamento “ótimo” – a “cultura de custos”, portanto, impactava diretamente o planejamento estratégico.

É interessante notar que, nesse sentido, a “cultura de custos” disciplinaria os sujeitos para o poder disciplinar. Seu conteúdo semelhante com a maquinaria de poder disciplinar existente na empresa parecia ser uma forma de preparação, no sentido de produção de docilidade, para vivências cotidianas dentro de um arcabouço disciplinar.

Segundo os diretores, a “cultura de custos” teria reduzido em até trinta por cento os custos unitários relativos a seus departamentos. Assim, ela decodificava a funcionalidade social de redução de gastos. Isso nos incita a pensar nos sujeitos desse contexto social como inseridos em uma cultura em que existia ao longo das práticas a preocupação com o gasto resultante de cada operação que cumpria as determinações e obrigações de seu cargo. Era, portanto, uma cultura que exigia do sujeito a vigília e a disciplina com suas práticas, de maneira que, além dos padrões de eficiência, essas práticas impactassem o mínimo possível o “bem maior”.

(82) A cultura de custos estava além da redução de custos, foi algo feito para modificar a mentalidade de todo mundo aqui. Os níveis de lucro estavam baixo e precisava melhorar. Então a gente fez uma recomposição dos custos da empresa para melhorar os indicadores de desempenho. (MANUEL DE SOUZA TELES. Fragmento de entrevista)

Essa “mentalidade” chegou a alcançar o extremo de funcionários economizarem o copo plástico descartável de beber água. Um deles argumentou que “é a nossa cultura, temos que zelar por ela”. A “modificação de mentalidade” sugere a “cultura de custos” como sendo aquilo que Certeau (1998, p.179) chama de “modalidade alética”: um processo cognitivo (“modalidade epistêmica”) que incluiu no acervo de conhecimento saberes sobre o certo, o errado, o incluso, o excluído, o plausível, o contestável etc. sobre os custos – o custo padrão, por exemplo, era uma produção consequente de uma série de saberes que orientavam a construção do planejamento de custos para a contenção e minimização dos custos de produção.

Isso coloca essa cultura na diversidade dos jogos políticos e simbólicos existentes dentro da sociedade em foco, através dos quais identidades recebiam sentidos e trajetórias sociais eram construídas.

ANEXO III – Descrição do planejamento estratégico

De acordo com o planejamento estratégico do ano de 2009, o objetivo geral do plano de *marketing* era ser “um processo administrativo e social de criação, oferta e troca de produtos e de valor aos *stakeholders*” – os objetivos gerais tendiam a ser generalizados e genéricos.

O Quadro 3 apresenta um resumo do que foi apreendido sobre esse plano nos documentos que representavam os planejamentos estratégicos dos anos de 2006, 2007, 2008 e 2009.

Quadro 3 – Resumo do plano geral de marketing

PLANO GERAL	CONSTITUINTES	ELEMENTOS CONSIDERADOS	ESPECIFICAÇÃO
PLANOS ESPECÍFICOS	Segmentações de mercado	Tamanho, crescimento, atratividade estrutural, recursos, volumes de vendas e índices de crescimento de cada segmento.	Tipos de produto para cada segmento.
	Definições sobre públicos-alvo	Potenciais públicos-alvo	Fatores culturais Fatores sociais Fatores pessoais
	Posicionamento de mercado	Quais segmentos atuar e quais consumidores atender. Comportamento de compra complexo.	Segmentos de mercado e públicos-alvo.
	Vantagens competitivas do produto	Diferenciação de linhas de produto.	Consistência, durabilidade, confiabilidade e facilidade de reparo para cada produto componente das linhas.
		Serviços	Velocidade, conveniência e entrega.
		Canais	Especialidade e da cobertura do canal.
		Funcionários	Treinamentos de desempenhos esperados.
		Imagem da empresa	Impactos sobre a imagem
		Importância	Diferenças do produto.
		Distinguiabilidade	Capacidade de ofertas semelhantes pelos concorrentes.
Superioridade	Relação entre “importância” ofertada pela empresa e diferenciais dos concorrentes.		
Comunicabilidade	Visibilidade das “importâncias”.		
Acessibilidade	Capacidade de compra dos consumidores e de oferta pela empresa.		

Fonte: **elaboração do próprio autor a partir dos dados da pesquisa.**

Nas palavras de August, o foco dos planos específicos era “fazer com que o produto ocupe um lugar claro, distinto e desejável para os clientes”, tratar-se-ia da “maneira como o produto é definido pelos consumidores”. Conforme demonstra o quadro acima, de um modo geral, os planos específicos expressavam as decisões sobre “segmentação de mercado”, “definições sobre públicos-alvo”, “posicionamento de mercado” e “vantagens competitivas do produto”. Cada uma dessas decisões era explicada por uma série de elementos, em textos cujas argumentações continham uma série de justificativas com fatos e dados, principalmente estatísticos.

As descrições sobre **segmentação de mercado**, de um modo geral, eram construídas por características de tamanho, crescimento, atratividade estrutural, disponibilidade de recursos, possibilidades de vendas e taxas de crescimento de cada um dos diversos segmentos que potencialmente poderiam ser ocupados pela empresa. Dentro de cada segmento eram especificados os produtos que competiam no setor.

As **definições dos públicos-alvo** eram feitas principalmente através da descrição de fatores culturais (classe social, “cultura” e determinantes de comportamento dos consumidores dos produtos), fatores sociais (grupos de influência sobre os compradores – nesse tópico estava incluído afirmações sobre o impacto da legitimidade da empresa sobre o comportamento de compra) e fatores pessoais (informações gerais sobre ocupação, situação financeira, estilo de vida e autoimagem da média dos consumidores de cada segmento).

Nas especificações do **posicionamento de mercado** da empresa eram definidos em quais segmentos de mercado atuariam e quais públicos-alvo atenderiam em cada segmento. As decisões sobre os perfis dos públicos-alvo eram embasadas na aceção de que os clientes da empresa possuíam “comportamento de compra complexo”. Nos documentos analisados esse comportamento era descrito como “os clientes são altamente envolvidos com a compra; percebem diferenças significativas entre as marcas consumidas; e possuem alta percepção e aprendizagem”. As definições dos segmentos a serem atendidos continham a indicação dos produtos que nele concorreriam e o apontamento das conveniências de cada produto em relação às características de cada segmento.

Para atribuição das **vantagens competitivas do produto** eram levados em conta: diferenciação de linhas de produtos (e em cada uma delas era especificado em relação a cada produto dela constituinte: consistência, durabilidade, confiabilidade e facilidade de reparo); entrega de serviços (em que eram estipuladas estimativas sobre velocidade e conveniência dos serviços, e formas de entrega do produto); definição dos canais (determinação da especialidade e cobertura de canal de *marketing*); funcionários atuantes (eram considerados os treinamentos e os desempenhos necessários para eficiência do cargo dentro de cada operação de *marketing*); imagem da empresa (era uma das principais preocupações do diretor de *marketing*, que constantemente apresentava números que indicavam impactos que as operações de *marketing* causavam); “importância” do produto (diferenciação do produto para entrega de valor ao cliente); distinguibilidade (eram elaboradas demarcações sobre a capacidade da empresa de diferenciar a “importância” do produto em relação aos concorrentes); superioridade (eram elaboradas demarcações sobre a capacidade dos

concorrentes em oferecer “importâncias” semelhantes às da empresa); comunicabilidade (continham índices sobre visibilidade e reconhecimento pelos clientes do diferencial dos produtos da empresa); e acessibilidade (discorria sobre capacidade de compra dos consumidores e de possibilidade de produção pela empresa).

August Walker dizia que seus planos gerais eram baseados em “pesquisas de *marketing*”. Segundo ele, isso significava estabelecer um “sistema de informação de *marketing*” que seria composto por pessoas, equipamentos, procedimentos para coleta, classificação, análise, avaliação e distribuição de informações necessárias, precisas e atualizadas. Seus relatos apontam que essa pesquisa investigava o microambiente da empresa (fornecedores, intermediários de *marketing*, revendedores, operadores logísticos, clientes, concorrentes foram alguns dos léxicos por ele citados) e o macroambiente, que seria composto por fatores: demográficos (tamanho densidade e localização dos clientes); econômicos (afetariam o poder de compra dos clientes); físico-natural (relativos aos recursos naturais utilizados na produção dos produtos); tecnológico (interfeririam diretamente no produto); políticos (leis, responsabilidade social e ética) e culturais (“valores culturais”, dizia ele).

Para esse diretor, a consecução dos planos específicos dependia dos objetivos específicos, os quais, por sua vez, consistiam no “*mix de marketing*” para cada produto – para ele esse “*mix*” se tratava dos “quatro P’s de *marketing*” (produto, preço, praça e promoção).

O Quadro 4 resume o que continham os objetivos específicos dos **planos de *marketing*** observados nos planejamentos estratégicos datados dos anos de 2006, 2007, 2008 e 2009.

Quadro 4 – Resumo dos objetivos específicos do plano de *marketing*

MIX DE MARKETING	DEFINIÇÃO	ELEMENTOS CONSIDERADOS	FOCO/ESPECIFICAÇÃO
PRODUTO	Combinação de bens que era oferecido ao consumidor.	Variedade Qualidade Design Características Nome da marca Serviços	Qualidade do produto.
PREÇO	Valor monetário que o consumidor pagava pelo produto.	Total gasto pelo cliente	Tipo de concorrência no mercado-alvo. Custo total do composto de marketing. Estimativa da reação do consumidor quanto aos preços.
PRAÇA	Atividades que tornavam o produto disponível para consumo.	Canais de distribuição Cobertura do mercado Sortimento Localização Estoque Possibilidades de transporte	Promoção, contato, negociação, distribuição física e financiamento de cada um dos elementos. Assessoria administrativa aos componentes do canal de marketing.
PROMOÇÃO	Ato de comunicação do produto e convencimento do cliente a consumi-lo.	Propaganda Venda pessoal Promoção de vendas Publicidade Relações públicas <i>Merchandizing</i>	Descontos estimulantes à compra dos produtos. Auxílio adequado. Prazos de pagamento e termos de créditos. Propagandas. Patrocínios

Fonte: **elaboração do próprio autor a partir dos dados da pesquisa.**

O *mix de marketing* deveria ser coerente com as vantagens competitivas estipuladas para cada um dos produtos, e também deveria garantir o alcance das vendas estipuladas.

As descrições sobre o *mix* de **produtos** envolviam as definições das linhas dos produtos em termos de abrangência (número de diferentes linhas de produtos), extensão (número total de itens produzidos dentro de cada linha de produto) e profundidade (número de versões oferecidas para cada produto da linha) de cada uma das linhas. As definições sobre as linhas de produtos comumente continham descrições sobre grupos de produtos que estariam relacionados entre si ou porque funcionavam de maneira semelhante ou porque eram vendidos a grupos de clientes semelhantes.

Cada produto era descrito no plano de *marketing* por meio da definição de variedade, qualidade, *design*, características gerais, características específicas, nome e serviços pós-venda. As caracterizações de cada produto se davam ainda pela descrição de três níveis do produto: ampliado (instalação, entrega, crédito, serviços pós-compra e garantia); básico (embalagem, nome de marca, nível de qualidade, *design* e características); e nuclear (benefício central). E também pela classificação dele em: produto de consumo (comprados por consumidores finais para uso próprio) ou produto empresarial (comprados para processamento posterior). Dentro dessa classificação, as compras pelos clientes eram diferenciadas em: compra por conveniência (compra com frequência, rapidez e com um mínimo de comparação e esforço); compra comparada (compra com menor frequência; compara: adequação, qualidade, preço e desempenho); e/ou compra de especialidade (características singulares, identificação de marcas e esforço especial de compra).

A entrega principal de valor era proposta segundo o que eles consideravam ser a **qualidade do produto** (garantias de até trinta anos eram símbolos da entrega desse valor). Isso significava que o principal “atributo” do produto era a sua qualidade (desempenho oferecido e conformidade de desempenho).

Para determinação do **preço**, August contou que eles ofereciam um produto superior e por isso cobravam um preço mais alto. Para ele, a qualidade produzia um produto superior, o que justificava o preço – um revendedor da empresa que, pelo o que ele disse, também era revendedor de alguns concorrentes, afirmou que o preço da Dunamis chegava a ser “**cerca de quarenta por cento maior que os outros, mas mesmo assim setenta por cento das minhas vendas correspondem aos produtos dela**”. Também eram considerados: a possibilidade de montante gasto pelo cliente (montante este definido quando na apresentação dos públicos-alvo); os tipos de concorrência nos mercados-alvo (produtos substitutos e produtos concorrentes eram exemplos disso); custo total do *mix de marketing* para o produto; e estimativas da reação do consumidor em relação aos preços.

Em relação à distribuição do produto (**praça**), eram estipulados para cada produto: canais de distribuição; cobertura de mercado; sortimento; onde seria distribuído; estoque e transporte.

Já o *mix* de **promoção** do produto, considerava propaganda (as principais delas eram televisivas: anúncios feitos na Rede Globo de Televisão e por atores descritos pelo diretor de *marketing* como “protagonistas de novelas das nove”;

e patrocínios de programas de transmissão nacional), vendas pessoais, promoção de vendas (as mais recorrentes eram o prazo para pagamento e os descontos – “desconto por pagamento em dinheiro”, “desconto por quantidade comprada”, “desconto comercial” oferecido aos membros do canal, “desconto sazonal”, “concessões”), publicidade (a mais relatada, nas palavras de August: “compra de espaços no jornal impresso de maior circulação do estado”), relações públicas e *merchandising*.

As **estratégias de marketing** se dividiam, de acordo com as especificidades dos produtos, em “*marketing* de massa” e “*marketing* de segmento/nicho”. No “*marketing* de massa”, segundo as explicações do diretor de *marketing*, a produção, distribuição e promoção em massa dos produtos eram utilizadas para gerar conhecimento sobre produtos e, com isso, produzir excitação ao uso. Ele afirmava que isso permitia criar um mercado potencial maior, com custo mais baixo; e que para tanto era necessário ignorar as diferenças dos segmentos e ingressar no mercado total concentrando-se no que era comum nas necessidades dos consumidores. Campanhas de massa buscavam atingir grande número de compradores.

Já no “*marketing* de segmento/nicho” setores eram isolados para que ofertas fossem a eles adaptadas de maneira a atender com maior precisão às necessidades dos clientes. O objetivo era, segundo o diretor, definir grupos com conjuntos distintos de características e ofertar-lhes combinações de benefícios por meio de ofertas separadas.

Os revendedores contribuía para segmentação geográfica, já que dividiam-se em diferentes unidades geográficas (regiões, estados e cidades).

O diretor de *marketing* concluiu sobre o plano de *marketing*:

(83) Seu objetivo é fazer as vendas acontecerem. Portanto, **ele é parte de algo maior, a empresa**. Sem ele a empresa não existe, é ele quem vende, é ele o indicador da entrega de valor ao cliente. Mas não tem mais ou menos importante. Sem a empresa como existiria a área de marketing? Sem o abastecimento, como existiria o marketing? Você entendeu? **Todo mundo é importante**. Sem um ninguém existe. (AUGUST WALKER. Fragmento de entrevista. Grifo meu)

O sujeito implícito das orações, assinalado pelo pronome pessoal do caso reto na terceira pessoa do singular, faz inferência linguística ao plano de *marketing*.

Vemos no discurso desse diretor traços da teoria sistêmica (VON BERTALANFY, 1973), em que cada área funcional seria um subsistema componente do sistema empresa, o “**algo maior**”. O sistema teria para o enunciador o objetivo de vender produtos (nas vendas estaria, pois, sua finalidade e seu *out put*); e cada subsistema, de acordo com sua singularidade de operações internas, garantiria a consecução e existência do sistema. Os subsistemas seriam fundamentais para a existência do sistema, o qual, por sua vez, além de mais do que a simples soma das partes representadas pelos subsistemas, seria também a condição de existência de cada um dos subsistemas. Na concepção desse sujeito, sistemas e subsistemas estabeleceriam relações de dependência de modo que a ineficiência de um implicaria na ineficiência dos demais.

Em sentidos semelhantes, o diretor de abastecimento afirmou sobre os planos de abastecimento:

(84) A qualidade da “MP” tem impacto direto nos custos e na confiabilidade do produto final. É importantíssima para a produção, pois é daqui que sai o produto final. A produção depende disso aqui; depende do que eu ofereço pra eles. É impossível produzir um produto de qualidade se eu não entregar uma “MP” coerente com isso. Por isso eu devo monitorar tudo. Fico de olho no tempo, na continuidade, na entrega, na qualidade, na quantidade. Se eu falhar, para tudo. Todo mundo falha comigo. (MANUEL DE OLIVEIRA. Fragmento de entrevista)

O **plano de abastecimento** tinha como objetivo geral “prover a produção com matéria-prima o suficiente para que as vendas planejadas possam ser efetivadas”. Manuel de Oliveira o considerava “relativamente simples”. Ele justificava essa assertiva mencionando a existência de tabelas com parâmetros de insumos e de matéria-prima para cada produto. Os indicadores sobre cada produto significavam para ele a sinalização das necessidades de volumes de matéria-prima para satisfazer a produção do volume de vendas indicado para cada um dos produtos – os sentidos expressos por ele eram semelhantes aos explicitados por Bruce no fragmento 027.

Os níveis mensais das vendas geravam ao diretor de abastecimento dados sobre as necessidades de matéria-prima e de insumos de produção, portanto, indicavam-lhe, mês a mês, as necessidades de abastecimento da empresa durante todo o ano.

Um fragmento de entrevista com o diretor de abastecimento, no qual ele falava sobre o planejamento estratégico, serve como complemento para descrição do plano de abastecimento:

(85) Meu grande desafio é o custo. Definir o volume é fácil, as vendas já me dão isso. A questão é de onde obter cada coisa necessária para as vendas. O problema é a mão de obra e escolher a localização certa de onde a “MP” [matéria-prima] vem. Não é só uma questão de transporte não, tenho outros problemas. O transporte é importante, mas o problema mesmo é que tem lugares que eu não consigo alguém pra produzir. Algumas “MP” simplesmente eu não consigo produzir em certos lugares. O principal problema é a mão de obra. Tem lugar que não tem mão de obra. [...] Mas tem lugar que dependendo do tipo de “MP” eu não consigo sair com ela de lá, porque a região não deixa o caminhão passar. [...] E tem lugar que eu não tenho insumo para produzir certos produtos que são utilizados aqui como “MP”. [...] Tem a tecnologia também. Em alguns lugares eu não tenho maquinário para produzir o [nome do produto utilizado como matéria-prima na produção na Dunamis]. (MANUEL DE OLIVEIRA. Fragmentos de entrevista)

Nos planejamentos estratégicos datados dos anos de 2006, 2007, 2008 e 2009, os planos gerais da área de abastecimento continham descrições, explicações e justificativas sobre disponibilidade de mão de obra, custos diversos, logística, aparatos tecnológicos, clima, meio social, meio ambiente, localização geográfica das empresas verticalizadas e infraestrutura das regiões. As indicações sobre quais empresas verticalizadas forneceriam quais tipos e características de MP eram justificadas em termos dos impactos desses elementos sobre os custos totais da área de abastecimento. As justificativas utilizavam indicadores quantitativos e parâmetros qualitativos para contornarem arguições sobre “custo-benefício”, conveniências, impactos e importância das escolhas. Assim definia-se o volume e a qualidade de cada produto entregue na empresa para ser utilizado como matéria-prima no processo de produção.

O diretor de abastecimento ressaltava a necessidade de manutenção de estoques do que, em relação às empresas verticalizadas, eram considerados produtos acabados, explicando que de janeiro a março as chuvas dificultavam as operações para justificar a importância de níveis de estoques que suprissem as necessidades de matéria-prima para a produção na Dunamis durante esse período.

Nos planejamentos estratégicos datados dos anos de 2006, 2007, 2008 e 2009, os **planos de produção** tinham como objetivo geral “definir o volume de produção e os níveis de inventários para cumprir o planejamento, e estimar a força de trabalho de modo a minimizar os custos da organização”. Os planos gerais da produção comumente pormenorizavam as tarefas necessárias à fabricação de produtos para atender às demandas de vendas. Isso era descrito nesses documentos em termos de decisões sobre: produtos, capacidade produtiva, processos de produção, *layout*/localização da produção e controle da produção. Os Quadros 5 e 6 fornecem resumos sobre esses planos.

Quadro 5 – Resumo geral dos planos de produção

	PLANO GERAL	PLANO ESPECÍFICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
PRODUTO	Definição dos produtos a serem produzidos.	Quantidades e qualidade de cada produto	Desempenho e confiabilidade dos produtos
			Tempos e locais de produção de cada produto
			Níveis de estoque
CAPACIDADE PRODUTIVA	Descrição dos ciclos de produção	Definição de cada ciclo de produção	Indicadores sobre capacidade de produção de máquinas e equipamentos da produção
			Análise dos tempos improdutivos
			Especificação da produtibilidade dos ciclos (confiabilidade dos sistemas de operações)
		Análise de produtividade dos ciclos	
		Força de trabalho	Estimativas sobre necessidade de MO, custos indiretos e despesas operacionais de cada ciclo
PROCESSO DE PRODUÇÃO	Descrição dos programas de produção	Descrição dos programas	Especificação de capacidade produtiva: número de turnos, contratação de funcionários, horas extras, necessidade de terceirização e necessidade de novas instalações
		Planejamento dos programas para o ano seguinte	Operações, tarefas e subtarefas
			Mapeamento das deslocções no interior da zona de produção
			Avaliação de melhorias (inclui medição de tempos)
		Volume e variedade	Tempo necessário
			Recursos humanos necessários
			Materiais incorporados
			Máquinas e equipamentos exigidos
			Definição de: número de turnos de trabalho programados, horas extraordinárias, horas trabalhadas, modos de laboração, dias de trabalho por período, número de trabalhadores disponíveis, subcontratação
			Especificação da produção: por projeto, por lotes, contínua e/ou em massa

Fonte: elaboração do próprio autor a partir dos dados da pesquisa.

Quadro 6 – Continuação do quadro “Resumo geral dos planos de produção”

	PLANO GERAL	PLANO ESPECÍFICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
LAYOUT/ LOCALIZAÇÃO	Descrição dos tipos de <i>layout</i>	Posição fixa De produto De processo	Determinação de vantagens e desvantagens
CONTROLE	Descrição dos centros de custos	Custo do produto vendido e despesas da área	Estimativas de custos diretos e indiretos
	Descrição da manutenção	Equipamentos da produção	Determinação de uso e tempo
		Por processos e operações	Descrição da manutenção preventiva, da manutenção corretiva e da manutenção condicional
Descrição dos processos e produtos	Processos Produtos	Descrição sobre desempenhos, estatísticas, amostragens, avaliações, quantificações de resultados e sobre como deve ser feito o controle	

Fonte: elaboração do próprio autor a partir dos dados da pesquisa.

Os planos da produção começavam com a determinação dos tipos de produtos e das respectivas **quantidades** necessárias para atender às demandas de vendas, sem perder de vista os níveis exigidos de estoque de produto acabado (os estoques serviam como estratégia para flutuações de demandas pelos produtos). Nas decisões sobre os produtos geralmente se definia os níveis de desempenho e de confiabilidade dos produtos, os quais apontariam os níveis de **qualidade**. Também eram apontados os tempos que cada produto demandava para ser produzido, e o local de produção de cada produto.

A partir da determinação dos produtos a serem produzidos eram definidos **ciclos de produção**. A definição de cada ciclo era construída a partir da descrição de indicadores sobre a capacidade de produção das máquinas e equipamentos da produção; sendo concluída com a especificação de quais processos de produção comporiam quais ciclos. Isso permitia verificar a produtividade de cada ciclo, estimar seus custos, fazer levantamentos dos tempos improdutivos e definir a força de trabalho necessária para sua realização. O conjunto formado pelas definições de cada ciclo indicava a **capacidade produtiva da empresa**.

A partir das descrições sobre capacidade produtiva era possível estipular os **programas de produção**, os quais compunham os **processos de produção**. Ou seja, determinava-se os processos que garantiriam a produção de um volume de produtos suficiente para assistir às vendas estimadas.

A descrição dos programas de produção começava pelo levantamento dos programas já existentes. Isso significava descrição exaustiva de todas as operações, atividades, tarefas, subtarefas, de trâmite de insumos, matérias-primas e produtos no interior dos setores de produção, e de tempos de execução.

A partir das informações aí coletadas, procediam ao planejamento dos programas, onde eram estipulados: tempos necessários para cada operação, atividade e tarefa, recursos humanos, materiais incorporados, máquinas e equipamentos, número de turnos de trabalho, horas extraordinárias, horas trabalhadas, modos de laboração, dias de trabalho por período, número de trabalhadores disponíveis, subcontratação etc.

Os processos de produção eram classificados em:

- **Produção por projeto:** caracterizado por “reduzido volume de unidades e elevada variedade do produto” (geralmente produtos customizados).
- **Produção por lotes:** “volume médio de unidades e variedade média nos produtos”.
- **Produção contínua:** “volume unitário elevado e variedade pequena nos produtos”.
- **Produção em massa:** “altíssimo volume de produção e nenhuma variedade nos produtos”.

E eram caracterizados, segundo o arranjo físico – o *layout*, em:

- **Posição fixa:** geralmente para produtos customizados. Os produtos não se moviam ao longo do processo de fabricação. Pessoas, máquinas e equipamentos se deslocavam em torno dele.

- **De produto:** para produção em massa. O arranjo físico permitia uma produção contínua e repetitiva (em série), linear e sequencial de materiais ao longo da linha de produção.
- **De processo:** para produções de pequeno a médio volume, agrupava conjuntos de processos de alguns produtos. Nos conjuntos de processos eram elaboradas especificidades nos produtos.

Nos planos da produção, o controle consistia basicamente na aferição dos resultados da produção, na comparação desses resultados com o que foi estipulado no planejamento e no controle de custos do produto vendido. Segundo um informante, o controle desses custos visava ainda controlar a qualidade dos processos, dos produtos e as taxas de eficiência.

Após a finalização dos planos gerais, cada diretor elaborava o orçamento da sua área, que seria correspondente ao seu plano. Antes de serem incluídos no documento denominado “planejamento estratégico”, os orçamentos passavam pela aprovação do diretor financeiro. A aprovação dependia da coerência dos orçamentos entregues pelos diretores com aqueles elaborados pelo próprio diretor financeiro. Esse diretor elaborava intervalos de possibilidades para os orçamentos dos demais diretores a partir das informações que eram divulgadas ao longo das reuniões para o planejamento.

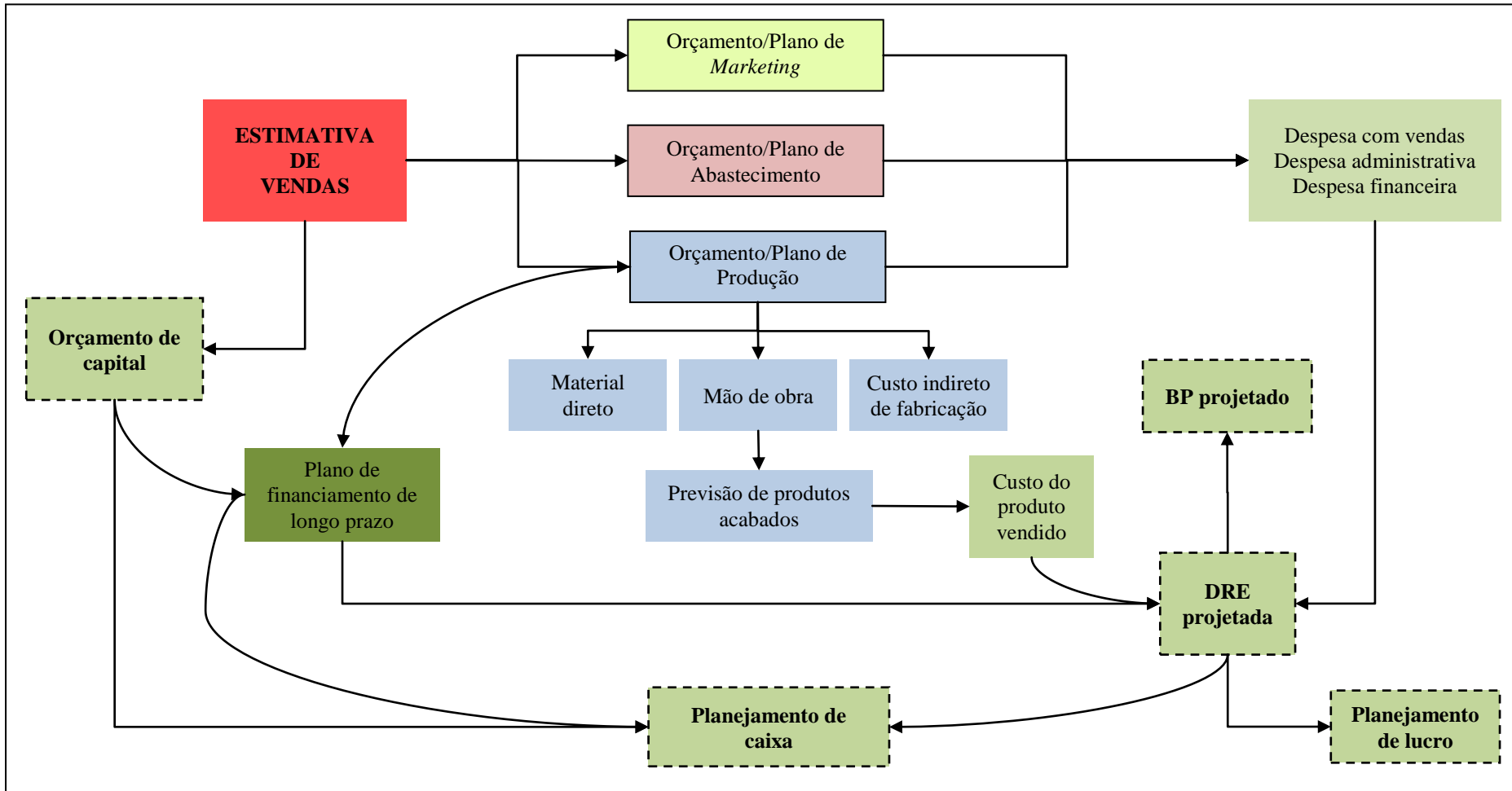
Durante as reuniões Manuel de Souza Teles captava dados para elaboração das projeções econômicas financeiras e das demonstrações contábeis.

Em relação aos planos e objetivos gerais para a área de finanças, seu respectivo diretor descreveu:

(86) As vendas me dão uma ideia do que vai acontecer. Eu sei como cada produto se comporta. Eu já conheço cada um. Se naquele mês vai vender o [nome do produto “D”], eu já sei que eles [os clientes desse produto] compram é de seis vezes pra lá, e que isso vai precisar de capital de giro, por exemplo. Então eu vou na administração de capital de giro e mexo lá. Entendeu? [...] Mas tem os planos deles, né? Cada coisa que acontece neles significa uma coisa aqui dentro. Tá tudo ligado, igual relógio. Cada pecinha que gira lá mexe em alguma coisa aqui. [...] Mas é automático porque a gente já sabe como a coisa é. Não tem segredo pra nós. [...] Mas aqui é mais complicado do que no resto. Eles têm que prestar atenção só neles mesmos e nas vendas. Mas eu não. Se o Manuel precisar expandir, vem para sua expansão. Mas eu cuido do investimento. Mas eu faço o pagamento. Se a produção precisar de manutenção ou de equipamento novo, então também vem pra cá. Mas meu planejamento tem que incluir todo mundo. [...] Mas por causa disso eu sei de tudo que acontece na empresa. Porque tudo envolve dinheiro, o dinheiro passa aqui. Mas só sai com a minha assinatura. (MANUEL DE SOUZA TELES. Fragmentos de entrevista)

Consoantes com os documentos que definiram os planejamentos estratégicos dos anos de 2006, 2007, 2008 e 2009, dois aspectos-chave eram percebidos nos processos de planejamento financeiro: planejamento de caixa e planejamento de lucro a partir das receitas projetadas através dos volumes de vendas. A Figura 4 ilustra esses processos.

Figura 4 – Representação da projeção de planejamento de lucro e de caixa



Fonte: elaboração do próprio autor a partir dos dados da pesquisa.

O nível esperado de vendas fornecia dados sobre custos, despesas, lucros, ativos, passivos e capital. Portanto, a estimativa de vendas permitia estabelecer planos orçamentários e de dispêndios de capital e, por indicar também níveis de operações em cada um dos setores da empresa, viabilizava a projeção do custo dos produtos vendidos, das despesas e, logo, das demonstrações do resultado do exercício (DRE) para o ano planejado.

O orçamento era composto pelas entradas e saídas de caixa planejadas, a partir das quais era possível mapear as necessidades de caixa e planejar a administração de capital de giro. As entradas eram, nos referidos documentos, denominadas de “recebimentos de caixa” (comumente provenientes de “vendas à vista”, “cobranças de vendas a prazo” e “outros recebimentos”), as saídas, por sua vez, eram denominadas de “pagamentos”, e consistiam em desembolsos para cobrir gastos feitos (os mais comuns eram: “compras à vista”; “pagamento de duplicatas a pagar”; “folha de pagamento”; “pagamento de impostos”; “pagamentos para ativo permanente”).

As diferenças entre entradas e saídas de caixa apontavam a “liquidez do fluxo de caixa”, o “saldo final de caixa” e as “necessidades de financiamento ou sobras de caixa” (implicavam, pois, sobre a administração do capital de giro).

A partir desses dados, Manuel de Souza Teles explicou que era possível proceder ao que ele chamava de “gerenciamento financeiro de curto prazo”. Esse gerenciamento, segundo ele, consistia em estimar os fluxos de caixa, estabelecer as estratégias de capital de giro, calcular o ciclo operacional²⁴⁵ e o ciclo de caixa,²⁴⁶ e determinar as formas de financiamento de curto prazo.

Para a gestão financeira de curto prazo, esse diretor explicava que era importante, além das projeções de entradas e saídas de caixa, prospectar o financiamento de curto prazo a partir de empréstimos de longo prazo, empréstimos de curto prazo, capital próprio ou fontes espontâneas (duplicatas a pagar, termos de crédito, período de crédito, desconto financeiro, período de desconto financeiro). Capital de terceiros e capital próprio tinham custos e riscos específicos que deveriam ser levados em consideração,²⁴⁷ já as fontes espontâneas eram “não onerosas”, informou ele.

O significado era o de que era preferível trabalhar sobre as fontes espontâneas, pois elas teriam impacto direto sobre os ciclos operacionais e ciclos de caixa. No tocante ao ciclo operacional, o diretor financeiro explicou:

(87) Diminuindo o tempo de conversão do estoque, quer dizer, processando e vendendo as mercadorias mais rapidamente, ou reduzindo o prazo de pagamento dado aos clientes, a gente impacta o ciclo operacional. Com ciclos menores temos o aumento do giro de negócios, o que significa maiores retornos. O aumento do giro também ajuda na regularização dos fluxos de caixa, isso influencia no capital giro. Significa menos necessidade de dinheiro para capital de giro. [...] Você deve tomar cuidado para as ações não aumentar os custos ou reprimir as vendas. (Fragmentos de entrevista)

²⁴⁵ Montante de tempo que vai do ponto em que a empresa coloca material e trabalho no processo de produção até o momento em que o dinheiro da venda do produto acabado, que contém esses insumos de produção, é arrecadado (GITMAN, 2001).

²⁴⁶ Montante de tempo em que o caixa da empresa está imobilizado entre o pagamento por insumos de produção e a cobrança do pagamento da venda do produto acabado resultante (GITMAN, 2001).

²⁴⁷ De acordo com o diretor financeiro “financiamentos obtidos de fontes onerosas podem provocar redução da rentabilidade e contribuir para eventual insolvência da empresa. É preciso tomar cuidado com eles”.

Em relação ao ciclo financeiro, Gitman (2001) denota que sua apuração evidencia qual o prazo no qual a empresa financia seus clientes com recursos próprios ou de terceiros. Portanto, refere-se ao período (em média) em que os recursos estariam investidos nas operações sem que se tivesse ocorrido as correspondentes entradas de caixa. Nas palavras do diretor financeiro, o ciclo de caixa:

(88) É a necessidade que a empresa tem de obtenção de financiamento complementar para o giro de seus negócios. O capital de giro pode ser financiado pelos fornecedores e pelos clientes, isso por causa dos prazos para pagamento. Quanto mais longo o prazo que eu tenho pra pagar, maior é a possibilidade de eu ter entradas de caixa. E quanto mais tempo eu dou pra pagar, menos entradas eu vou ter dentro de um tempo. Quanto maior meu ciclo financeiro, mais dinheiro eu preciso pra bancar o giro. Pra igualar, é ideal que eu consiga obter mais prazos com os fornecedores, pois eu não posso mexer muito nos prazos que a gente dá porque daí corremos o risco de perder vendas. (fragmento de entrevista)

Após consolidado o gerenciamento financeiro de curto prazo, seus relatos desvelam que eram feitos cálculos sobre a lucratividade e o risco em relação às decisões financeiras de curto prazo. Gitman (2001) ressalta que mudanças nos ativos circulantes ou nos passivos circulantes (passivos financiando ativos ou ativos financiando passivos) podem impactar sobremaneira os riscos e a lucratividade da empresa, pois trabalham com alavancagens operacionais e financeiras, o que implica em custos fixos e despesas financeiras.²⁴⁸ Esses cálculos tinham aspectos qualitativos (possíveis impactos sobre a imagem da empresa e sobre o que ele denominava de “poder de barganha com fornecedores”, “poder de barganha com clientes” e “poder de barganha com credores”) e quantitativos (índices de análise financeira, tais como os demonstrados na Tabela 10).

Se os níveis de risco ou de lucratividade não estiverem de acordo com o que eles entendiam ser “bons indicadores”, ele modificava variáveis (ciclo de caixa, alavancagens, fontes de financiamento, capital de giro, por exemplo) até que esses níveis se enquadrassem dentro de intervalos aceitos.

²⁴⁸ Alavancagem resulta do uso de ativos de recursos que geram custo fixo para aumentar os retornos da empresa. A alavancagem operacional trata-se do uso de custos fixos operacionais para provocar aumentos proporcionalmente maiores no Lucro Antes de Juros e do Imposto de Renda (LAJIR) em relação ao aumento de vendas. Já a alavancagem financeira calcula a relação entre o LAJIR e o lucro por ação da empresa, se referindo, pois, ao acréscimo de lucro a partir de despesas fixas financeiras.

ANEXO IV – Descrição da situação etnográfica “Territórios”

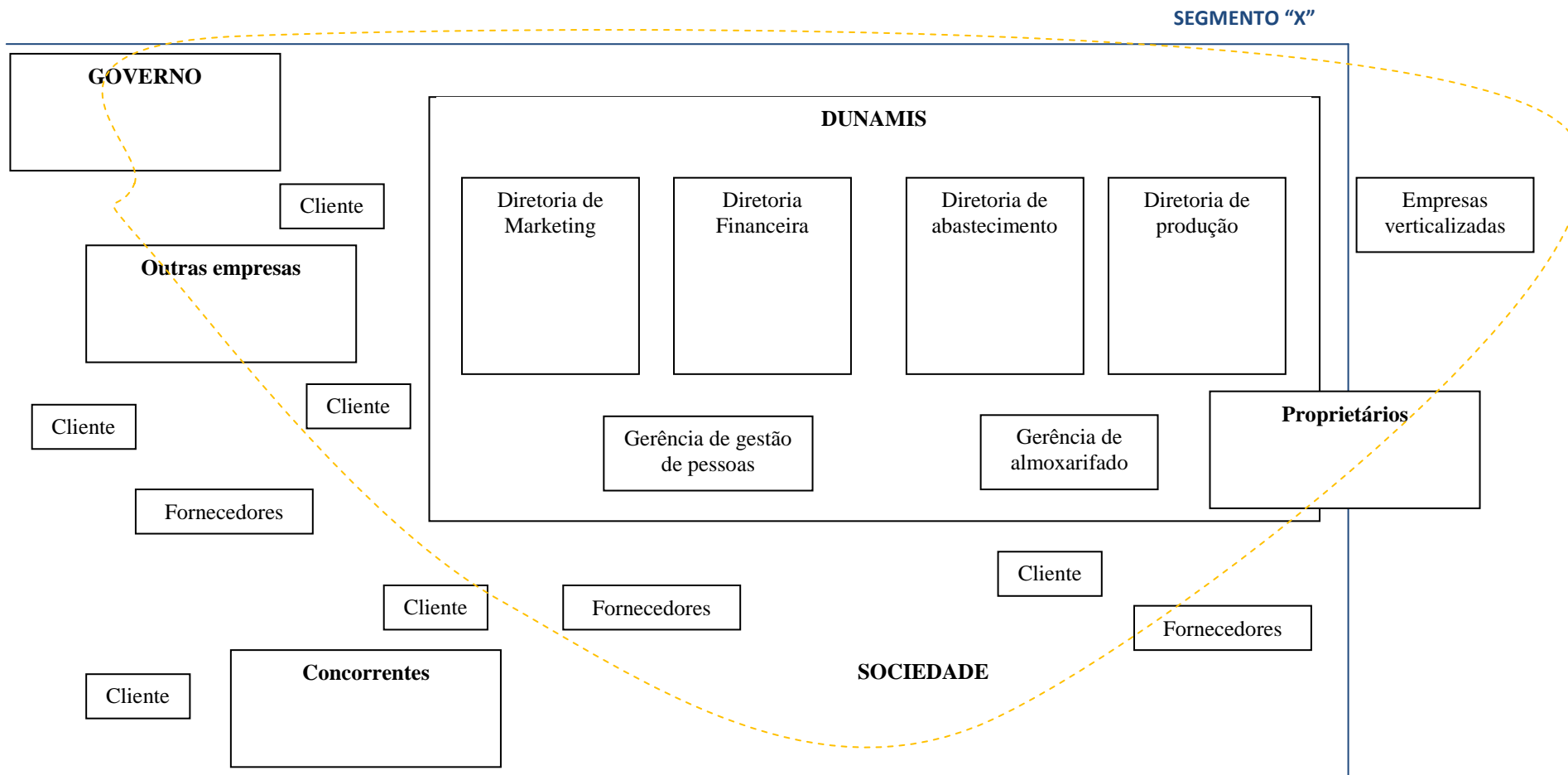
Territórios são espaços de criação criativa de representações, cujo efeito final está nos sujeitos constituintes – para Guattari (1993) e Augè (1994) a realização de espaços e de lugares infere territorialidades e desterritorialidades. Nesse sentido, com inspirações em Agnew (1987), território deve ser entendido como uma localização espacial delimitada por fronteiras simbólicas dentro das quais as relações sociais são constituídas e indivíduos são posicionados de acordo com padrões sociais produzidos por essas relações. Segundo Lefebvre (1999), um território consiste em espaços em que foram operadas manipulações simbólicas da experiência humana. Para Foucault (1979), cada espaço seria um produto social em que foram produzidas práticas sociais e relações de continuidade e descontinuidade. Isso nos arremessa à perspectiva de que territórios são efeitos da relação de causa e ação entre a docilidade dos sujeitos e a positividade do poder.

Para representar os territórios de acordo com os significados apreendidos nos diretores, fiz demarcações baseadas na composição de sistemas de dependências construídos por relações simbólicas. Para representação do “todo maior”, por exemplo, me embasei nas relações simbólicas construídas entre a Dunamis e outras empresas e instituições (relações essas que tinham nos sujeitos constituintes delas sua condição de existência).

A Figura 5 apresenta um esboço sobre a composição territorial da empresa. A linha contínua de cor azul indica o espaço do segmento produtivo de atuação da Dunamis, enquanto as linhas contínuas de cor preta apresentam lugares e organizações, e a linha pontilhada de cor amarela representa o território da empresa. Já a Figura 6 traz a representação dos territórios da diretoria de abastecimento (demarcado pela linha pontilhada de cor roxa) e da gerência de abastecimento (assinalado pela linha pontilhada de cor vermelha) em concomitância com o território geral.

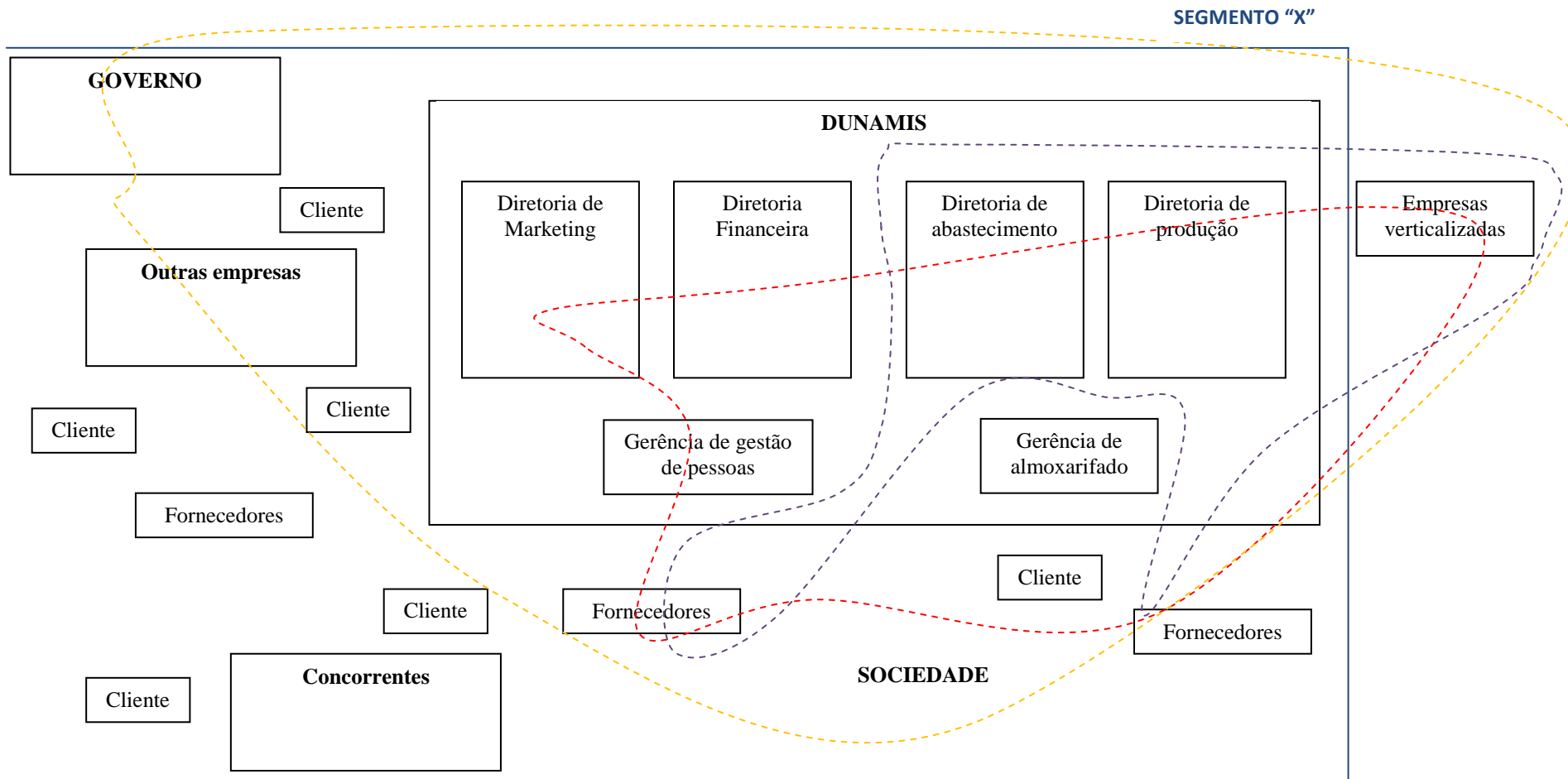
Cabe destacar que os territórios se tratavam de apreciações simbólicas, imagéticas. Por causa disso, o mais próximo deles que conseguiremos chegar é de sua representação.

Figura 5 – Esquema ilustrativo do território da empresa



Fonte: elaboração do autor a partir dos dados da empresa.

Figura 6 – Esquema ilustrativo do território da diretoria de abastecimento e da gerência de almoxarifado



Fonte: elaboração do autor a partir dos dados da empresa.

Valendo-me do léxico utilizado pelos diretores para fazer referência linguística à relação entre eles e os territórios, Jack Keefer era considerado o “dono” do território geral (o território relativo às relações simbólicas da empresa), Manuel de Oliveira era considerado o “dono” do território representado pela diretoria de abastecimento e Bruce o “dono” do território demonstrado pela gerência de almoxarifado.

Conforme os esboços sugerem, os limites do território da empresa eram demarcados pelos limites dos territórios dos sujeitos que a constituíam. Pelo menos enquanto sujeito representante da Dunamis, o território do sujeito não extrapolava os limites do território simbólico da empresa, e por ser construído pelo conjunto formado por cada território de cada sujeito, o território da empresa era sempre maior do que o de um indivíduo.

A capacidade de produção de realidade dos sujeitos podiam extrapolar os limites do segmento produtivo em que eles atuavam. Por conseguinte, seus territórios não estavam condicionados ao setor de atuação – eram compostos majoritariamente nele porque a maior parte das relações era estabelecida nele, mas não consegui notar qualquer relação de causalidade ou determinística entre fronteiras do setor produtivo e limites dos territórios. Os limites externos dos territórios eram traçados em virtude das relações estabelecidas (não as observei, mas creio que se tratavam de relações de poder). E se os limites dos territórios individuais atingiam outros segmentos produtivos, o território da empresa também alcançava setores diferentes daquele em que ela atuava.

O território geral (“todo maior” ou território da empresa) concentrava o grupo social mais amplo, e englobava o coletivo plural. Nele estavam contidos posicionamentos, verdades e saberes gerais a partir dos quais os territórios **menores** deveriam estar embasados para serem constituídos. Ele mantinha relação significativa com o planejamento estratégico e relação significante com as significações da **família Dunamis**.²⁴⁹

O conjunto finito de enunciados existente em um determinado território se tratava do posicionamento em possibilidades dentro dos intervalos de existência disponíveis no território geral. Os domínios dos territórios dos diretores ou dos gerentes tinham relação de dependência em termos de verdade com o “todo maior”, o que denota que a própria existência desses territórios estava condicionada ao território geral. Logo, este último é que orientava limites, exigências, obrigações, necessidades, conjunto finito de enunciados, sistemas de dependências, séries de acontecimentos e relações daqueles territórios.

A relação era de dupla dependência, não era uma via de mão única. Embora o todo fosse por eles considerado como mais do que a simples soma das partes, o funcionamento pleno de todo o domínio estava condicionado ao funcionamento pleno de cada um dos domínios que o compunha (quase que no mesmo grau de dependência deste para com aquele). Assim também estava o campo de existência: o **todo** era um domínio existente porque constituído pelas existências de cada uma das partes. A diferença era que o “todo maior” delimitava desempenhos, condições de vida, condições de trabalho, domínios de objetos, domínios de pessoas, intervalos de possibilidades de ações, segmentos de

²⁴⁹ Este era um contorno de realidade que é discutido em uma das situações etnográficas.

racionalizações, enfim, a existência das partes, embora essas no máximo limitavam a existência daquele. Logo, o desenvolvimento de campos diversos (de exclusão, de presença, de concomitância, de desempenho, de conhecimento etc.) estava mais para aquele do que para esses. Isso me faz lembrar de Foucault (2008, p. 81): “existe um sistema vertical de dependências: todas as posições do sujeito, todos os tipos de coexistência entre enunciados, todas as estratégias discursivas não são igualmente possíveis, mas somente as que são autorizadas pelos níveis anteriores”.

Coerente com o pacto tácito de não invasão, tal como pode ser visto na Figura 6, acima, o território da diretoria de abastecimento não tocava os territórios dos demais diretores ou das gerências de gestão de pessoas e de almoxarifado. Esse território só englobou a diretoria de produção porque após a demissão do diretor de produção, o diretor de abastecimento assumiu as tarefas do cargo de diretor da produção, concentrando provisoriamente as duas diretorias.

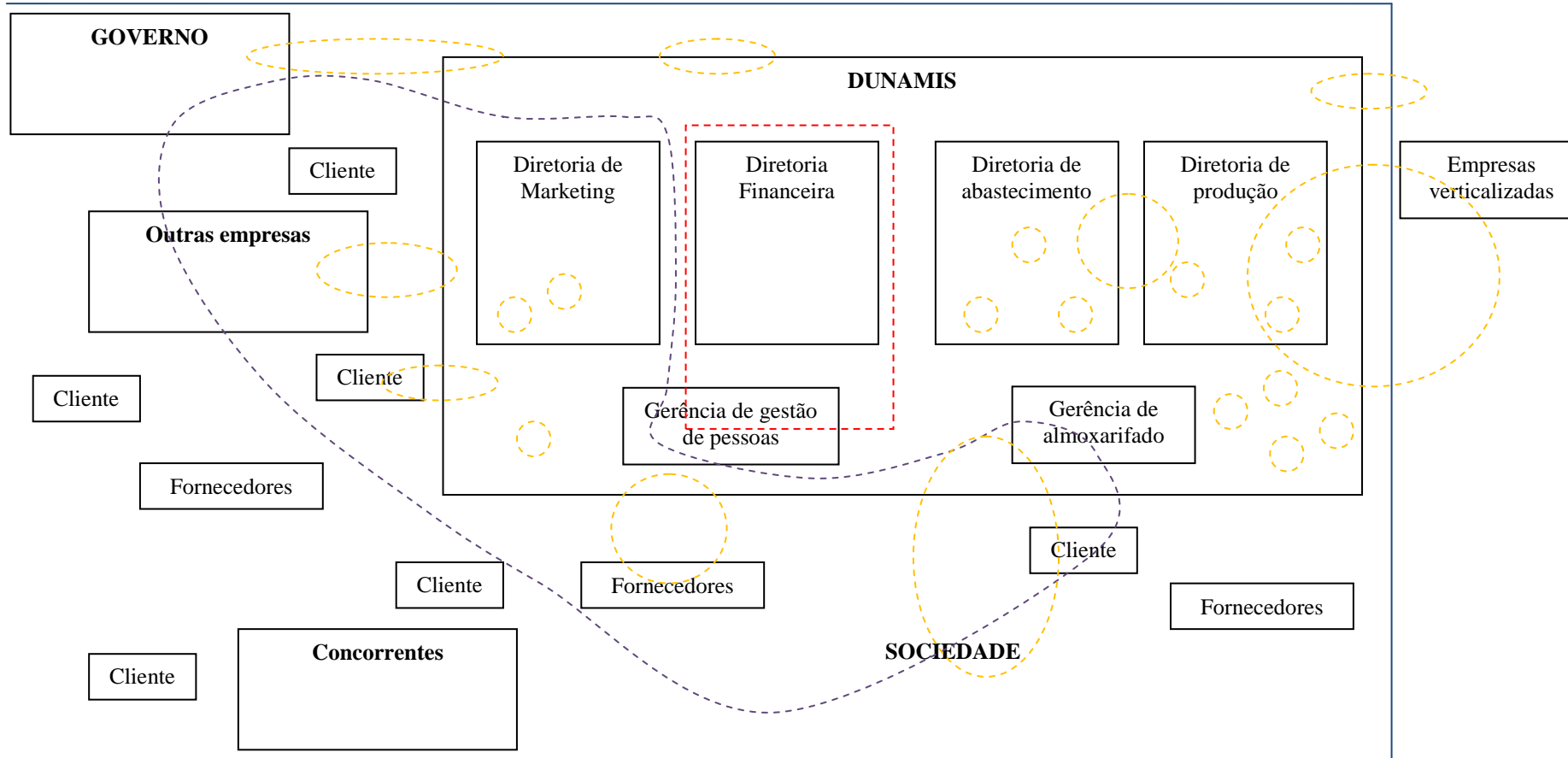
Se a não invasão era um acordo estabelecido entre os diretores, a representação do território de Bruce sugere que esse sujeito não havia firmado pactos nesse sentido, ou então que ele estaria autorizado a expandir seu território (isso valia também para Alice Hunt). Era estratégico ao poder que ele não participasse, pois esse sujeito e seu respectivo território era utilizado como importante dispositivo de poder naquele meio social.

O fato de Bruce e Alice constituírem territórios dentro dos territórios dos diretores, e os territórios dos diretores não se encontrarem, seria um dos vestígios de que os territórios dos diretores foram definidos em conformidade com as áreas funcionais.

Na Figura 7 temos uma peculiaridade em termos de território. Nela está exposto um esboço sobre a composição territorial da diretoria de *marketing*, da diretoria financeira e dos microterritórios. A linha contínua de cor azul indica o espaço do segmento produtivo de atuação da Dunamis, as linhas contínuas de cor preta apresentam lugares e organizações, a linha pontilhada de cor roxa representa o território da diretoria de *marketing*, a linha pontilhada de cor vermelha representa o território da diretoria financeira, e os círculos pontilhados amarelos ilustram microterritórios.

Figura 7 – Esquema ilustrativo do território da diretoria de *marketing*, da diretoria financeira e de microterritórios

SEGMENTO "X"



Fonte: elaboração do autor a partir dos dados da empresa.

O dispositivo principal de existência do território da diretoria financeira era a hierarquia. Por consequência disso, e também como causa disso, esse território tinha uma base simbólica fraca, suscetível à dominação por algum sujeito capaz de manipulações simbólicas. Devido a interesses pessoais nesse território, Jack Keefer era quem fazia sua manutenção.

Essa característica estava relacionada com o comportamento de Manuel de Souza Teles, seu dominante formal. Os dispositivos de formação territorial de que se valia era basicamente proveniente do que seus subordinados consideravam “força física”. Esse termo era utilizado para assinalar uma estrutura de domínio essencialmente formada a partir da cadeia de autoridade, mando e obediência (portanto, conforme foi dito, estruturava-se principalmente na “força” gerada pela hierarquia). Isso significava quase nenhuma manipulação simbólica para incitação de comportamentos, o que, segundo as discussões de Foucault (2011), nos permite afirmar que se tratava essencialmente de um território de delineamentos monárquicos.

Ao invés de manifestações territorialistas, isto é, de defesa de território e, por conseguinte, de reafirmação de pertencimento (que no fundo revelava forte coesão grupal entre os pertencentes ao mesmo território), tal como era de costume, os sujeitos pertencentes ao território da área de finanças, demarcado praticamente pelos limites físicos da sala, tendiam a não se envolver uns com os outros, ou mesmo com o diretor. Suas principais relações – vale dizer: que eu considerava poucas – eram mantidas com membros de outros territórios. Diante da perspectiva de que os territórios eram relativamente fechados à aceitação de membros de outros territórios (os relatos sobre Bruce e meu isolamento evidenciam isso), na minha acepção a busca por vínculos a outros territórios sinalizava interesses de pertencimento a outros territórios e, por sua vez, interesses de desligamento do território sob domínio do diretor financeiro.

Pude observar caretas e olhares entre os que ali permaneciam, cochichos, fofocas e comentários pejorativos (“**chato**”, por exemplo) que sugeriam que aquele diretor não era bem quisto no grupo. Sua ausência na sala também reafirmava esse sentido: quando ele não estava presente na sala as pessoas ficavam mais descontraídas. Isso era perceptível por causa das piadas, risos e brincadeiras que aconteciam majoritariamente quando na ausência desse diretor. Os sujeitos daquele território o consideravam “**grosso**” e “**mal educado**”,²⁵⁰ eles diziam que tentavam permanecer o mínimo necessário naquela sala, justificando que não suportavam a presença do diretor.

De fato, quando estive naquela sala pude observar comportamentos que eu considerava agressivos, portanto, que sinalizavam um sujeito “grosso” e “mal educado”. Vejamos dois relatos originais do diário de campo:

(89) É inverno, o termômetro que fica na sala do diretor financeiro estava acusando vinte e cinco graus Celsius. Eles consideram fria essa temperatura (as blusas de frio são testemunhas disso), principalmente Alice, que se diz ser “frienta”. Assim que enunciou a expressão “ai que frio”, a gerente vestiu seu agasalho. Passado alguns minutos, cerca de quinze ou vinte, o gerente financeiro também se agasalhou, levantou-se e ligou o aparelho de ar condicionado que fica em frente à mesa da gerente, a qual deu sinais de revolta contra a ação do diretor, revolta essa acompanhada por olhares entre algumas pessoas naquela sala e seguida de sinais de desaprovação da ação do diretor (Fragmento do diário de campo, datado de julho de 2011)

²⁵⁰ Representação dada às constantes práticas que eram significadas pelos sujeitos como sendo agressivas; e que parecia atentar contra eles.

(90) Hoje foi um dia de muito calor, o termômetro da sala do pessoal da finanças marcava 38 graus Celsius. Após fazer alguns comentários sobre os seguidos dias quentes daquela semana, a gerente de gestão de pessoas, para refrescar-se, se levantou, foi até o aparelho de ar condicionado que ficava à sua frente e diminuiu a temperatura do ar. Imediatamente, o Manuel de Souza Teles se levantou e desligou os dois aparelhos de ar condicionado que tinham naquela sala. Ninguém na sala falou uma palavra sequer, expressaram seu descontentamento com aquela atitude do diretor por meio de olhares, coisas ditas para si mesmos e abanos de mãos. Alguns minutos depois dessa ação, o diretor reclamou do calor que ali fazia, e da temperatura “quente” daquela sala, e abriu a janela que estava atrás de sua mesa. (Fragmento do diário de campo, datado de outubro de 2011)

A ação deliberada de provocar incômodos na gerente, representados pelas sensações de frio ou calor, são traços dos comportamentos agressivos aparentemente sem explicação alguma (parecia ser a agressão somente para agredir).

Esses fragmentos descrevem um pouco dos contornos da relação entre esse diretor e a gerente de gestão de pessoas. As práticas dos atos comunicativos entre o locutor diretor e a interlocutora gerente eram estruturadas por tom ríspido e volume de voz alterado. As ações dele eram por elas interpretadas como agressões contra sua pessoa, o que lhe despertava sentimentos de raiva (a vermelhidão na sua face, o leve fechamento de seus olhos, a respiração ofegante e a consequente dilatação de suas narinas eram sinais disso). Ela tinha como prática acatar suas ordens e não lhe olhar nos olhos (estava sempre de cabeça baixa diante dele). Às vezes ela se permitia resmungar: “não sou sua secretária”.

Embora diretamente subordinada ao CEO, a gerente estava inclusa no território **finanças** porque seu espaço individual, simbolizado pela mesa que ocupava, estava localizado na sala desse diretor (ou seja, em seu território). Como argumento para explicar sua inserção física no território desse diretor, em uma entrevista que ela me concedeu, ela afirmou existir uma briga pessoal entre eles, que parecia ter começado ainda quando trabalhavam na Ergos. Ela afirmava que “Jack Keefer tem o rabo preso (sic) com o Manuel, e ele se aproveitou disso” para explicar que o diretor financeiro havia requisitado a Jack Keefer que ela ficasse sob seu domínio. Ela destacava o termo **rabo preso** como insinuação semântica do dispositivo utilizado pelo diretor para colocá-la sob sua autoridade.

Sua arguição sobre os porquês da difícil relação com o diretor tinha como base algo em torno, nas palavras da gerente: “ele tinha ciúmes de eu ser a responsável pelas pessoas na empresa”. Ela justificava dizendo que “ele se sentia ameaçado”, porque “queria poder”, e a “responsabilidade pelas pessoas” que ela teria, segundo ela, de alguma forma sinalizava ao diretor que ela é quem “tinha poder”. Ela afirmou que, por causa disso “ele chantageou o Keefer, porque o Keefer tem o rabo preso com ele, porque tem coisas aqui que só ele consegue fazer e tem coisas que só ele sabe, para fazer o Keefer me colocar na sala dele”. Ela denunciava: “sofro *bullying* dele”.

Não consegui obter a versão de Jack Keefer, nem a versão de Manuel de Souza Teles a respeito desse tema. Jack Keefer afirmou não querer comentar sobre o assunto.

Eu participava de jogos de cartas com esse diretor durante o intervalo de almoço. Curiosamente, no espaço da mesa de jogo e no intervalo de tempo para almoço, ele demonstrava ser uma pessoa completamente diferente disso.²⁵¹ Antes de apreender significados que constituíam uma imagem negativa a seu respeito, isto é, em ocasiões cujo meu

²⁵¹ Isso se assemelha à apropriação estética de si mesmo possível em jogos – Santos (2011a) discute isso.

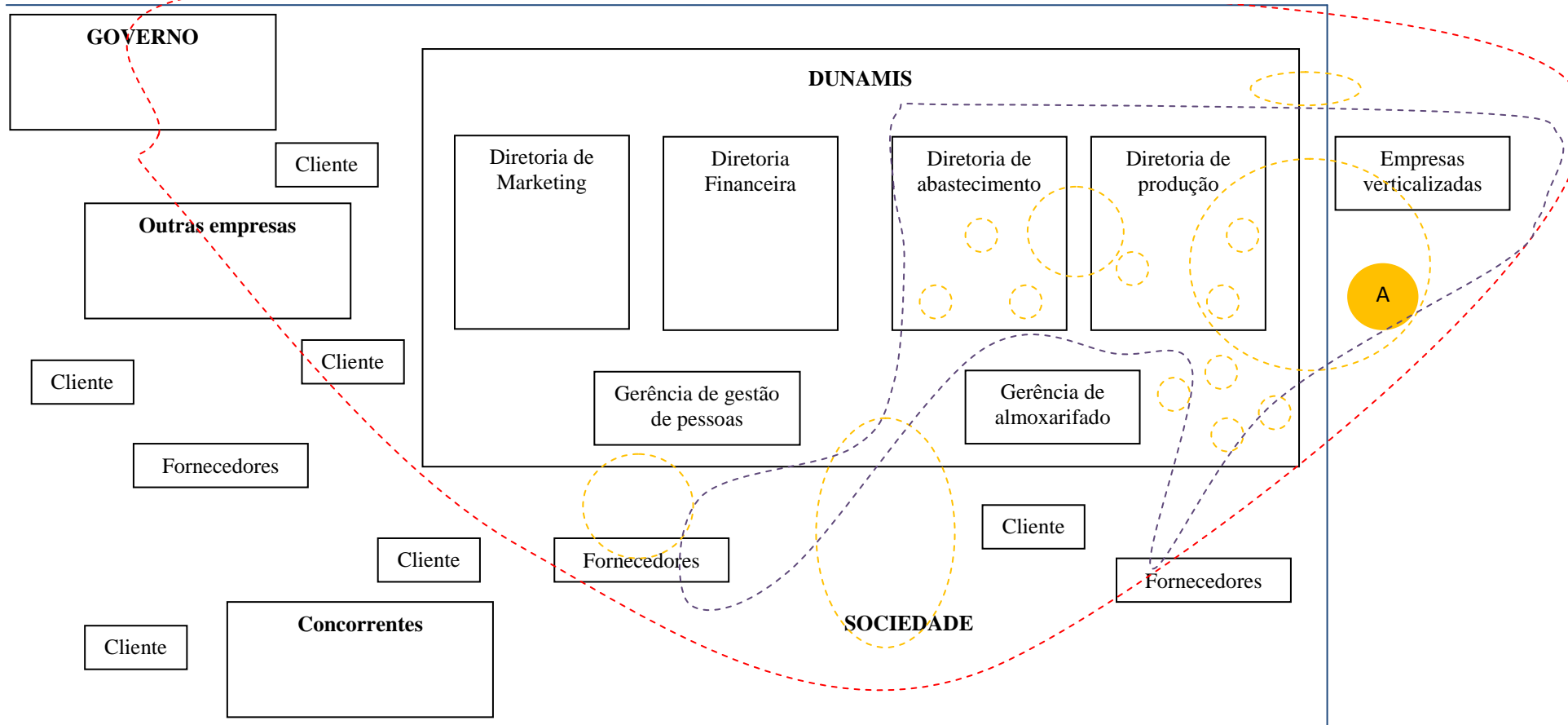
contato com esse diretor se resumiu ao espaço e tempo de jogo, eu utilizei os léxicos **descontraído** e **brincalhão** para caracterizá-lo no diário de campo (esses léxicos estavam datados no mês de maio do ano de 2011). Havia outros comportamentos que também eram contraditórios em relação a essa imagem negativa, a exemplo de ele controlar as margens de lucros dos prestadores de serviços contratados, estipulando uma margem mínima de retorno para os contratados considerada por esses sujeitos como sendo “generosa”.

Observar as peculiaridades do domínio desse diretor me permitiu deduzir que a capacidade de influência sobre o território era proporcional à capacidade de seu dominante em estabelecer vínculos simbólicos entre os sujeitos e a realidade. Em se tratando de vínculos simbólicos, temos outra característica importante dos territórios: a influência sobre “pessoas-chave” enquanto dispositivo de domínio sobre um território.

Dentro de cada território havia territórios espacialmente menores. A Figura 7 mostra, por exemplo, os territórios de Bruce e de Manuel de Oliveira como territórios espacialmente menores em relação ao território da Dunamis (o maior deles, e território de Jack Keefer). Já a Figura 8, abaixo, expõe o território de um gerente de abastecimento (demarcado pela letra “A”) como um território espacialmente menor ao território de Manuel de Oliveira.

Figura 8 – Esquema ilustrativo sobre relações entre territórios maiores e menores, tendo o território de abastecimento como base

SEGMENTO "X"



Fonte: elaboração do autor a partir dos dados da empresa.

Nessa figura podemos ver o território do gerente como território espacialmente maior que outros dois territórios, portanto estes dois seriam espacialmente menores em relação ao território desse gerente. Isso ilustra que Bruce, Manuel de Oliveira, o gerente de abastecimento e os sujeitos dominantes dos dois microterritórios eram “pessoas-chave” do território de Jack Keefer, enquanto o gerente e os sujeitos dominantes dos dois microterritórios existentes dentro do território do gerente eram “pessoas-chave” no território de Manuel de Oliveira, e os sujeitos dominantes nos dois microterritórios seriam “pessoas-chave” no território do gerente.

O território do gerente de abastecimento poderia ser considerado um microterritório em relação ao território de Manuel de Oliveira ou ao de Jack Keefer, e um macroterritório em relação a outros dois territórios (considerados microterritórios em relação aos territórios, respectivamente, do gerente, de Manuel de Oliveira e de Jack Keefer). O território desse diretor, no entanto, não poderia ser caracterizado como microterritório do território da Dunamis, isso por causa da amplitude do território desse diretor.

Conforme vimos, de um modo geral, a existência de cada território era, se não definida, pelo menos delimitada pelo território espacialmente maior que ele. Quanto mais geral ou mais amplo fosse o território, e os microterritórios eram evidências disso, mais modulador e produtor esse território se tornava em relação aos menores à ele. Isso porque mais consenso ele era capaz de gerar, mais integração ele produzia, mais cristalização de realidade social ele provocava. Isso porque, também, os **menores** ficavam submetidos a ele, e ao seu bem deveriam servir e abdicar. A consequência principal disso era que, por exemplo, delimitando a existência do território de Manuel de Oliveira, quase que diretamente Jack Keefer limitaria também o território do gerente de abastecimento, e, por sua vez, aqueles dois microterritórios.