

# DEAD MAN: UM ENCONTRO COM O PASSADO DESCONHECIDO

## RESUMO

O filme de Jim Jarmusch, *Dead man*, aparentemente um *western*, excede as tradicionais fronteiras do gênero, abordando ambivalência, papéis obscuros em um ambiente situado entre os tempos da fundação da nação americana e o sucesso da civilização. Isso mostra um mundo em transformação, onde a mudança está acontecendo sem ser administrada. O filme é uma provocação pela aderência aos tradicionais filmes de *western*. Mas, olhando mais de perto, esse mundo oferece um surpreendente *insight* em relação à dinâmica envolvida nos processos de mudança que também se seguem às fusões ou aquisições no mundo contemporâneo dos negócios. O charme de usar o filme como uma metáfora é ao menos ambíguo. A interpretação realizada com a ajuda de Lyotard e Baudrillard revela uma dinâmica duplamente crítica, na qual o novo proprietário bem sucedido, após a aquisição, não é necessariamente quem controla o jogo. Além disso, o uso de um filme que está fora do *mainstream* oferece um argumento, do âmago de um tópico central de *management*, que não faz parte do *mainstream*.

## Peter Pelzer

Consultor independente, Alemanha

E-mail: [ppelzer@t\\_online.de](mailto:ppelzer@t_online.de)

**ABSTRACT** Jim Jarmusch's feature film *Dead man*, apparently a *Western*, exceeds the genre's traditional boundaries and shows ambivalence, unclear roles in an environment existing between the times of the nation's founding and the success of civilization. It shows a world in transformation where change is happening, not managed. The film is a provocation for adherents to traditional *Western* movies. But a closer look at this world offers a surprising insight into a dynamic involved in change processes that also occur after mergers or take-overs in contemporary business organizations. The charm in using the film as a metaphor is at least two-fold. The interpretation with the help of Lyotard and Baudrillard shows a double edged dynamic where the successful new owner after a take-over is not necessarily in charge of the game. Beyond that the use of a movie from outside the *mainstream* offers a non-*mainstream* argument inside the core of a *mainstream* management topic.

**PALAVRAS-CHAVE** Cinema, mudança organizacional, valor para o acionista, fusões e aquisições.

**KEY WORDS** Movies, organisational change, shareholder value, mergers and take-overs.

Every night and every morn  
 Some to misery are born  
 every morn and every night  
 some are born to sweet delight  
 some are born to sweet delight  
 some are born to endless night  
 (William Blake)<sup>1</sup>

O uso de filmes como referencial analítico vem-se mostrando inquestionavelmente útil no campo da teoria social. Denzin (1991), por exemplo, usou seis filmes para descrever as “Imagens do pós-modernismo”. Em seu livro, ele realiza uma discussão que se move da teoria social para a teoria das representações cinemáticas na vida contemporânea. Denzin conecta as idéias de alguns teóricos fundamentais com a problemática do *self* pós-moderno, focalizando performances de raça, gênero e classe. A tese de seu livro pode ser assim sintetizada: “A sociedade pós-moderna é uma produção cinemática e dramatúrgica. O filme e a televisão transformaram a América, e talvez todas as outras sociedades afetadas pela câmera e que têm culturas visuais. As representações do real tornaram-se substitutas da experiência vivida” (Denzin, 1991, p. ix-x).

Em sua visão, atualmente a realidade é uma produção social dramatizada, de modo que o real é agora julgado em relação ao dramatizado e à contrapartida videocinematográfica. A metáfora da sociedade dramatúrgica, ou a vida como teatro, tornou-se uma realidade interacional: “A arte não somente reflete a vida, ela estrutura-a e a reproduz” (Denzin, 1991, p. x).

Um filme como *Wall Street* é um exemplo do capitalismo egoísta dominante no final da década de 1980 e tal leitura disseminou-se entre os críticos da época. Isso já seria uma excelente ilustração do valor analítico desse filme, que comenta o processo econômico e seus valores, fazendo uma crítica à ética das atividades em *wall street*. No entanto, a leitura que Denzin faz desse filme vai mais longe, pois ele discute a realidade de *wall street*. Na tela dos computadores dos negociadores de ações, a representação das companhias transforma-se em números puros – sinais, significados e simulações do real – que podem ser apagados pelo simples toque de um dedo.

Denzin faz uma interpretação da visão de Baudrillard e mostra uma verdade na qual o frio universo digital foi absorvido e vencido pelo princípio da realidade. *Wall Street* é uma demonstração de que a manipulação dos sinais tem efeitos na realidade de milhões de pessoas e trabalhadores. E, o que é mais preocupante, *Wall Street*

comprova que tais forças, embora destrutivas, operam dentro dos limites de valores sociais amplamente aceitos: “Esse universo frio, desprovido de sentimentos, imaginário – e ‘real’ em sua peculiaridade -, fantástico e ideológico, é um caminho que destruirá a todos e, quando alcançar esse objetivo, o fará em nome da família, do amor, do trabalho duro e da honestidade” (Denzin, 1991, p. 92).

*Wall Street* aborda um tópico que está obviamente enraizado na situação econômica de uma certa época e que pode ser discutido a partir dessa perspectiva, mas o filme que pretendo discutir neste artigo não. O filme de Jim Jarmusch (1995), *Dead man*, aparentemente um *western*, excede as tradicionais fronteiras do gênero, abordando ambivalência, papéis obscuros em um ambiente situado entre os tempos da fundação de uma nação e o sucesso da civilização. É um mundo em transformação, mas a mudança aqui está efetivamente acontecendo, pois não está sendo administrada. Olhando mais de perto, esse filme também oferece um surpreendente *insight* em relação à dinâmica dos processos de mudança que se seguem às fusões ou aquisições no mundo contemporâneo dos negócios. Nesse processo, tanto o passado das companhias em movimento de fusão ou aquisição, quanto o passado imediato dos processos são freqüentemente ignorados, mas não deixam de influenciar o presente: eis um encontro com um passado desconhecido.

Neste artigo, tentarei demonstrar que uma espécie de ironia sincera é quase necessariamente elaborada a partir de nossa percepção da vida cotidiana. Uma visão ingênua do mundo está se tornando impossível para pessoas inseridas na industrializada cultura ocidental. O filme que uso para fazer esta análise não aborda nosso cotidiano: desenrola-se no passado e faz parte da mitologia daquela época. No entanto, estarei utilizando um gênero – o *western* – que, por ser tão conhecido pela singularidade de sua história, qualquer interpretação consciente ou inconsciente sobre o filme necessariamente oscilará entre camadas multidimensionais de significado.

De acordo com Rorty (1992, p. 14), essa contingência é uma pré-condição para a ironia. A realidade do tempo em que o *western* situa-se é inacessível para nós. O quadro que temos em nossas cabeças é necessariamente incompleto, pois nossa memória seletiva tende a manter algumas coisas e a esquecer outras. Isso é válido principalmente no que se refere à história escrita e à interpretação de artefatos, que em geral são preservados e ganham significado somente por-

que ainda estão mais próximos de nós, enquanto outros já foram destruídos ou esquecidos. Assim, nossa percepção da história é contingente, determinada pelo aqui e agora. Por essa razão, ela pode variar no tempo, ou ser usada de forma lúdica, como ocorre em um filme.

Isso deveria ser auto-evidente pois, com o conhecimento acumulado em um século ou mais, nosso entendimento do passado é muito diferente da visão daqueles que experienciaram as tramas de sua época. É verdade que a história do filme também poderia ter sido contada por aqueles que viveram no tempo no qual se passava o *script*, mas a percepção deles seria inevitavelmente diferente. Para nós, a história contada é necessariamente um passado remoto, é parte da herança cultural. De algum modo, isso faz com vejamos o filme com interesse e prazer, mas gera um sentimento de distância. Ironicamente, uma das sentenças proferidas nesse filme é: “o mundo não mais te preocupará.” Tal visão está diretamente relacionada à representação do caráter do homem civilizado, que no filme é um contador que veio do Leste. É também uma opinião óbvia para um homem que está morrendo (no filme, o contador foi fatalmente ferido, ele é o *Dead man*), mas ainda pode ser interpretada como uma mensagem para o espectador: no final da fita, o mundo representado no filme não será mais de seu interesse.

*Dead man* convida o espectador a resgatar o fim do século XX munido do conhecimento de sua história e também do conhecimento das idealizações e distorções criadas pela distância no tempo. E esse é um jogo realizado com os anseios do espectador, que também são emoldurados por quase um século de filmes do gênero *western*.

## O FILME

*Dead man* ocupa-se de um típico mito norte-americano, o *western*, mas reluta em preencher as expectativas usuais de Hollywood. Ao invés disto, o filme manifesta-se como uma destruição contínua, ou uma silenciosa marcha para a sepultura, que de fato chega a ser literal. O *staff*: um diretor que tem a reputação de ser um cineasta independente, pois distancia-se dos padrões hollywoodianos, com suas tramas óbvias e *happy endings*, e evita trabalhar com estrelas que assegurariam o sucesso (financeiro) do filme por sua simples aparição; um ator principal, Johnny Depp, cuja reputação resulta, parcialmente, de sua preferência por diretores europeus e de sua recusa em participar de

histórias de sucesso do tipo hollywoodiano; um diretor de fotografia, Robby Müller, que, em minha opinião, realizou seus melhores filmes em preto e branco e aqui concebeu outro exemplar nesse mesmo estilo; e uma música composta e tocada por Neil Young, que não é um mero elemento decorativo, mas um forte apoio para a intenção do filme.

A trama: na segunda metade do século XIX, um jovem contador chamado William Blake assume um novo emprego na cidade de Machine, situada no fim de uma estrada de ferro no Oeste. Ele investe seus últimos centavos em uma viagem de trem. Blake havia perdido o emprego, os pais e também a noiva, que o abandonara. De algum modo, ele seguia o mesmo caminho de muitas gerações que o precederam, mas com a bagagem simbólica de uma educação da costa Leste: um terno bem cortado, óculos, mala, sem qualquer arma ou idéia de como utilizar uma.

Sua jornada é uma viagem para fora da civilização com a qual ele e o espectador estão habituados. É uma travessia no tempo e no espaço. Para ele, ir para o Oeste significa voltar no tempo e ganhar a chance de um outro futuro. As mudanças estão refletidas nos outros passageiros que exibem raros sinais de civilização e têm poucos atributos do Leste daquele século. Blake obviamente sente-se incomodado com os companheiros de viagem e os encara com dificuldade, segurando sua mala firmemente contra o corpo. Ele representa o homem moderno e, conseqüentemente, também o espectador, que é confrontado com um mundo que não consegue mais compreender. A diferença entre Blake e o espectador contemporâneo repousa no conhecimento que o espectador ganhou assistindo a outros filmes que fazem alusões a todos os mitos relacionados com o processo de civilização na América – o mito fundador de um país, por assim dizer.

Quando Blake finalmente chega à cidade de Machine, na qual planejava iniciar o novo emprego que lhe fora atribuído por uma carta, ele aprende que cartas não têm valor diante de uma arma. Seu emprego tinha sido dado para outra pessoa e ele foi expulso pelo proprietário da fábrica sob a força das armas. Em seguida, desfruta de uma noite de amor, mas esse momento de calma e felicidade é destruído pelo amante da garota, que, enfurecido, atira nela. Fatalmente ferido pela mesma bala que matou a garota, Blake mata o amante e foge. Quando acorda, vê-se em uma cena composta por um encontro de culturas, que, se levado em conta o humor do filme, não soa como absurda. Blake havia sido encontrado por um nativo norte-americano (Gary Farmer), que tenta

remover a bala de seu corpo, mas falha porque ela estava muito próxima de seu coração. Blake já é um homem morto, embora ele ainda não tenha percebido sua condição: “– Você matou o homem branco que te matou?”. “– Mas eu não estou morto!”.

A situação havia mudado completamente. No dia anterior, ele era um jovem indo em busca de seu novo emprego; no dia seguinte, mortalmente ferido e sob suspeita de assassinato, estava sendo caçado por homens contratados pelo pai do amante da garota, que era o dono da fábrica. Vale notar que o destino que o desterrado Blake sofria depois de deixar seu *background* cultural é o destino usual dos nativos norte-americanos. Mas no caso do índio que o encontrara ferido, o carma era dobrado: ele tinha sido excluído de sua tribo porque seus pais pertenciam a tribos diferentes. Ainda criança, foi capturado por soldados ingleses que o educaram entre os homens brancos. Ele então aprendeu o valor da poesia de William Blake, um poeta sobre o qual o contador nunca tinha ouvido falar. Como o nativo não conseguia entender que os homens brancos costumam dar o mesmo nome para diferentes pessoas, acreditou que realmente tinha encontrado o poeta e pintor inglês. O nativo, que prefere ser chamado de “Ninguém”, assume a tarefa de guiá-lo para a morte, ainda que, de alguma forma, ele, o *Dead man*, já estivesse do outro lado. O homem branco, o WASP (*White Anglo-Saxon Protestant*), o homem racional dos números, não entendia qualquer das ações de seu novo companheiro. Mas tinha aprendido a matar. Como Ninguém profetizara, “a partir de agora, sua poesia será escrita com sangue, William Blake”.

Ninguém protege e guia Blake de uma forma estranha. A partir de então, a jornada deles em direção ao Oeste é acompanhada pelos homens que querem ganhar a recompensa pela cabeça de Blake, os quais ou se matam uns aos outros, ou são mortos pela estranha dupla. E no final do filme, depois de um breve despertar do coma, Blake ainda não tinha entendido o que Ninguém estava fazendo com ele: “– É tempo de você partir agora, William Blake! Eu venço por te devolver de onde você veio”. “– Você quer dizer Cleveland?”. “– De volta para o lugar de onde todos os espíritos vieram e para onde todos os espíritos retornam. Este mundo não mais te preocupará”. Aliás, esse é um *western* que realmente passou-se no Oeste da América, pois teve um herói que se mudou para o Oeste mais do que qualquer *westerner* poderia ter sonhado: para dentro do mar aberto do oceano Pacífico. Ninguém prepara uma canoa para Blake com o propósito de transportá-

lo para a morte.

Todas as ações e palavras do índio permanecem estranhas para Blake, que representa a civilização branca vivendo em um mundo que aparentemente governava e que havia conquistado dos nativos que nele viviam. Diante do outro, Blake falha em reconhecer essa verdade como parte de sua vida.

O enredo do filme desenha o choque entre duas civilizações e entre diferentes horizontes de tempo; o confronto entre uma natureza romântica e os predecessores da vida racional da civilização ocidental contemporânea. Ambos são projetados em um tempo no qual o mito fundador da cultura norte-americana ainda existia e no qual a luta entre esses dois mundos parecia ter terminado com a vitória da racionalidade técnica. Esse era um tempo de transição, um tempo no qual a civilização tinha adaptado a natureza para finalmente dominá-la; um tempo no qual os *cowboys* viviam dentro de um cenário, mas usavam modernas armas tecnológicas para subjugar a natureza que pertencia aos nativos.

Ninguém está habilitado para ouvir e entender os rumores que o cercam. Ele declara farejar seus perseguidores – “o nocivo fodor do homem branco o precede” – e freqüentemente utiliza metáforas conectadas à natureza. Abstraído no diálogo com a cultura ocidental – significando Primeiro Mundo, racionalidade, brancos, etc. –, isso acaba por se tornar uma imagem romântica da sabedoria dos nativos e, dessa forma, o filme aborda a atitude ambivalente do homem branco, que romantiza e violenta com ironia a natureza e o passado.

O potencial de destruição do homem branco é visível em toda parte. No começo da viagem para Machine, as pessoas atiravam das janelas do trem para matar os búfalos. Em Machine, os sinais da morte nas caveiras de animais mortos são ubíquos e uma bala fatal é destinada para o *Dead man*. Os homens brancos constantemente matam-se uns aos outros e a destruição completa de um vilarejo indígena é exibido duas vezes. Além disso, o vilarejo indígena no qual vive um famoso fabricante de canoas é representado quase como se fosse uma loja: ninguém consegue dele a canoa – que, neste caso, é o equivalente de um esquite –, que levará Blake em sua última jornada no oceano, para o outro lado.

Nesse ponto é útil valer-se das palavras de dois franceses. Um deles fala do *gap* entre duas linguagens – que chamamos de jogos de linguagem na tradição wittgensteiniana – e a impossibilidade de construir uma ponte entre elas; o outro, coloca esse jogo em prática.

## O GAP CULTURAL

Foi Jean-François Lyotard quem descreveu as consequências desse *gap*. Ao abordar tal questão, o filme parece ser um diálogo crítico com Lyotard e Baudrillard. A impossibilidade de construir uma ponte entre dois jogos de linguagem é uma pressuposição que afeta o encontro entre esses dois mundos. A história da civilização norte-americana é também a história da colonização e da supressão dos nativos norte-americanos. Em termos filosóficos, Lyotard mostra que isso é inevitável, mas não aceitável. O título do livro de Lyotard é *Le différend*, uma palavra que é impossível traduzir para outra língua sem a perda de seu significado. Usando a expressão *différend*, Lyotard não quer dizer explicitamente “diferença”.

Este é um problema que pode ser solucionado por meio de uma ação judicial. Os conflitos de diferença podem ser solucionados porque as partes conflitantes procuram um juiz que decide qual interpretação da lei é a correta. Todos os três referem-se a uma mesma base – o sistema legal – e, depois que o juiz decide, realiza-se a justiça. Considerando que os juízes são independentes, as partes estariam preservadas da injustiça. Mas, com a palavra *différend*, Lyotard tenta descrever um conflito que não pode ser resolvido no sentido legal. Trata-se de um conflito no qual as partes não se referem a uma mesma base - isto é, pertencem a diferentes sistemas legais, ou estão apartadas por um *gap* cultural.

O problema é que, nesse caso, o juiz é necessariamente parcial, pois foi treinado em um sistema legal e espera julgar de acordo com ele. Um queixoso que tenha sido educado em um outro sistema legal, ou em uma sociedade baseada em valores diferentes, é privado de suas evidências e se torna uma vítima. Não há palavras no idioma do juiz que possam representar a injustiça sofrida por esse queixoso. A *différend* entre as partes emerge: o conflito desenrola-se a partir do idioma de um deles, enquanto que a injustiça que o outro está sofrendo não pode ser descrita nesse mesmo idioma (Lyotard, 1987, p. 27).

Não vivemos mais no mundo em transição descrito no filme. Como o espectador sabe, o confronto entre as culturas termina com a vitória da racionalidade técnica. No entanto, permanecem dúvidas em torno da coexistência entre a racionalidade e o mito fundador norte-americano no Ocidente. Esse é definitivamente o fim da história? O mundo-padrão vencedor e seus habitantes? Começando a analisar com mais ceticismo, percebo uma

outra possibilidade, um desenvolvimento adicional. Nesse ponto, Jean Baudrillard introduz o jogo. Ou melhor, começo a jogar com ele.

## A PONTE

Baudrillard vê a ponte sobre o *gap*, mas de uma outra perspectiva. Tendemos a reduzir o Outro a nós mesmos. Podemos fazer isso porque esse é o nosso sistema, a partir do qual julgamos e temos o poder de julgar. No entanto, quando incluímos o Outro, por exemplo, no sistema de mercado, cometemos uma profunda injustiça. Toda tentativa de resolver a injustiça devolvendo a terra dos aborígenes, ou pagando por ela, não resulta em justiça, pois vale-se de uma linguagem errada. Para Baudrillard, embora os aborígenes sejam vítimas, são capazes de construir uma ponte sobre o *gap* criado e se vingar de nós de uma forma que sequer poderíamos imaginar, pois eles têm o poder de desestabilizar as regras ocidentais por meio da revitalização do papel e do poder do Outro.

Considerando que o próprio Baudrillard desenvolve argumentos sobre o declínio da diversidade e sua substituição pela diferença, esse raciocínio chega a ser surpreendente e seu argumento é profundamente irônico. Outrora, desprezamos as culturas nativas e agora as respeitamos. No entanto, os nativos nunca respeitaram nossa cultura: somente demonstram uma enorme benevolência em relação a ela. Ousamos subjugar-los e explorá-los, mas eles deram-se ao luxo de nos mistificar (Baudrillard, 1992, p. 156). Assumimos nossa vitória e eles podem esperar pela própria mistificação para começar a trabalhar pela sua. Assim é como eles mediam seus próprios mitos de origem. Esses mitos são contados e aparentemente dissimulados, mas o segredo dos nativos repousa em seu modo de narrar, um fenômeno que não podemos decifrar e que se apresenta como uma irônica mitologia da aparência. E desse modo, eles contaminam nossa cultura a partir do interior, pela via antropológica e suas populares versões mercadológicas. Somos infectados por uma indolência primitiva, pelo vírus da origem, a aboriginalidade. E então percebemos que nada do que parece ser antiquado na trilha do “progresso” universal é realmente perdido, morto. Não há nostalgia e o “vírus” pode começar seu trabalho de destruição por dentro de nossos sistemas ultra-refinados.

Ninguém é o Outro – e esse é o charme deste nome. Ele não é um indivíduo específico, mas um arquétipo.

Como um arquétipo, não tem um corpo. Ele é um aborígine de Baudrillard, que lembra de onde todas as vidas vieram e para onde elas vão e, por essa razão, ele é capaz de levar o homem branco para um destino ainda desconhecido para o mesmo. Blake pensa que está fugindo, o que de fato está, mas ao mesmo tempo Ninguém o conduz, atribui a ele um fim – um destino. Ninguém mitologiza Blake e descarta sua superioridade – “a águia nunca perde tanto tempo quanto quando é subjugada a aprender com o corvo”. O aborígine administra o transporte do homem branco para fora de sua própria vida e não usa a força física. Há somente um problema na comparação entre a história do filme e a tese de Baudrillard: no final, Ninguém também é assassinado pelo último caçador que, fatalmente ferido, atira nele.

O filme desenrola-se no passado, mas com a certeza pós-moderna de que o tempo entre a consciência e a experiência não pode ser obliterado. Essa certeza revela um jogo com tal conhecimento. Nos jogos de linguagem, Baudrillard usa a palavra “jogo” de forma literal. Essa é a razão pela qual partes de seu livro podem ser lidas como uma trama, ou mesmo um *script* para um filme. O filme analisado, por sua vez, pode ser percebido como uma crítica ao livro do filósofo francês, pois de alguma maneira dá a impressão de ter sido construído mais pela filmagem da idéia do que pela história a ser contada.

### **NEGOCIANDO COM O PASSADO, VALOR PARA O ACIONISTA E MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS**

No contexto das empresas, *Dead man* pode parecer irreal, mas ainda assim o filme serve como ponto de partida para uma reflexão sobre o cenário corporativo contemporâneo. Antes, no entanto, devemos salvar o profundo tom irônico do filme de Jarmusch: nada pode ser realmente aprendido, a partir desse filme, sobre a administração da mudança organizacional. Exceto, talvez, um determinado tipo de verdade? Ou sabedoria? Estou perfeitamente convencido da inadequação do termo “verdade”, então vou basear meu argumento no irônico trocadilho de verdades e realidades realizado por Baudrillard.

Assim, o já indicado jogo com o conhecimento do passado será contrastado com a atitude de mudança drástica – em geral, o objetivo imediato das fusões e aquisições –, que somente pode ser realizada quando é consi-

derada como um novo começo. “Vamos começar novamente um futuro melhor” é o mote implicitamente dirigido para tudo que vem sendo considerado pior, ou mesmo inútil. No entanto, a renovação requer que esqueçamos o passado, a história que é frequentemente esquecida, negligenciada ou quase violentamente recusada. “Uma das grandes vantagens da América é que os americanos não têm memória” (Davidow e Malone, 1993, p. 215). Eis uma máxima tão utilizada quanto o conselho de Hammer e Champy (1994) sobre a vantagem de se descartar o passado em um programa de reengenharia dos processos de negócios. Mas vale questionar: a simples ignorância realmente significa a ausência de qualquer consequência advinda do passado? Naturalmente, não é somente à América a que se refere aqui.

É como se o anjo da pintura de Paul Klee, *Angelus Novus* – o qual está seguindo rumo ao futuro com suas costas voltadas para ele e olhando fixamente para o passado –, conseguisse dar um giro de 180° e então voltar suas costas para o passado, necessariamente ignorando-o porque agora ele está fora de sua visão. Mas a tempestade que está soprando do paraíso ainda é forte e o dirige para o futuro. Essa tempestade é o que chamamos progresso, diz Benjamim (1977), deixando uma gigantesca pilha de escombros para trás. *Angelus Novus* sugere que ambas as direções têm sua fraqueza. Fixar-se exclusivamente no passado significa ser dirigido para o futuro sem nenhum controle do caminho. Isso pode levar à impossibilidade de decidir e agir de acordo com os desafios que o futuro coloca-nos. Nesse caminho, o desânimo com os acontecimentos e as consequências de nossas ações pode tornar-se opressivo. Olhar para o futuro inclui o risco de esquecer a pilha de escombros – as consequências não intencionais de nossas decisões e ações. Talvez isso seja exatamente o que – consciente ou inconscientemente – pretendemos: deixar a desordem do presente para trás e se fixar em um suposto futuro brilhante. Ninguém quer ver a gigantesca pilha de escombros. Ninguém? O generoso aborígine segue-nos e oferece sua ajuda.

A tempestade parece ser uma boa metáfora para o que costumamos chamar de globalização, que parece ter um poder irresistível, ao qual os indivíduos, as corporações e mesmo as nações podem apenas adaptar-se. E a tempestade sopra-nos para longe do paraíso, para longe de um passado protecionista que nos salvava dos ventos da mudança. Um dos resultados disso, quer os indivíduos gostem ou não, é uma dramática mudança no cenário corporativo, gerando aquisições – amigáveis ou não – e

fusões de companhias – que podem ser iguais ou não. E também gera especulações sobre quem será o próximo a fazer parte do noticiário. O mais interessante é que mesmo os mais poderosos líderes atuais vêem a globalização como uma força irresistível. Rolf Breuer (1999), porta-voz do conselho de diretores do Deutsche Bank, um dos maiores e mais bem sucedidos bancos do mundo, fez há algum tempo comentários sobre os efeitos das mudanças dos mercados, as expectativas dos clientes e as reações dos competidores. A partir da análise dessas transformações, ele descreveu a reação estratégica do banco, mas mencionou uma outra motivação para a mudança: “Deixe-me primeiro enfatizar que os bancos europeus não enfrentam esses desafios tendo em vista a completa satisfação dos acionistas. Isso porque o que levamos em conta é que o valor de mercado de muitos bancos europeus declinou relativamente nos últimos cinco ou dez anos” (Breuer, 1999, p. 6).

Para os mercados, a força anônima somente pode ser satisfeita pela adaptação de suas demandas, independentemente se sua opinião é considerada boa ou má – estranhamente suficiente, como se essa força pudesse ter uma opinião. Naturalmente, todos os participantes do mercado estão aqui representados e apesar de serem, assim como os bancos, atores importantes, precisam escutar. Em seu depoimento, Breuer (1999, p. 9) explica várias estratégias para tirar mais vantagem das diferenças estruturais. Uma das estratégias relaciona-se com o tamanho. “Alguns anos atrás, eu iria ter recusado abruptamente a falar sobre o tamanho como um aspecto da qualidade de um banco”. Mas os mercados globais forçam mesmo um banco como o Deutsche a pensar em fusões em grande escala. Essa é uma consequência direta do grande mercado europeu que emergiu em 1999, com a introdução da moeda única – o Euro – e também das preocupações dos bancos que eram muito pequenos para sobreviver de forma independente ou, no caso do Deutsche Bank, muito pequenos para participar dos grandes financiamentos públicos ou privados que começavam a se desenrolar.

Esse é um ponto. O outro tem um atributo profundamente irônico. A visão de curto prazo dos mercados leva as companhias a também tomarem decisões de curto prazo, pois muitas delas não querem colocar em risco suas chances de refinanciamento. Além disso, há uma enorme pressão para o anúncio de mudanças que satisfaçam os mercados. Mudar por mudar pode ser o resultado.

Uma fusão ou aquisição, em contraposição, é um instrumento de médio ou longo prazo. A consciência do pas-

sado também é uma questão de longo prazo. A inclusão do passado não tem lugar em um pensamento baseado na perspectiva de um trimestre, que sempre precisa estar pronto para a adaptação imediata, ou para mudanças inesperadas de direção.

Isso foi analisado por Denzin em sua crítica do filme *Wall street*: a realidade é somente uma representação das cifras na tela. E essas cifras podem mudar subitamente: “apagar” é a chave da questão. No entanto, tal realidade não leva em consideração a vida das companhias para além das páginas de um balanço. Em muitos aspectos, os bancos estão na vanguarda do desenvolvimento de mercado, pois agem como conselheiros financeiros, apóiam fusões e aquisições, etc. Assim, é verdadeiramente irônico quando estes colocam-se diante dos efeitos negativos de suas próprias atividades ao precisarem enfrentar suas próprias necessidades: a revolução de mercado está devorando seus pais.

Depois de aceitar as forças do mercado global como uma realidade, gostaria de me concentrar na contradição entre o postulado de esquecimento do passado que está presente em partes da literatura do *management* (Davidow e Malone, 1993; Hammer e Champy, 1994) e a persistência do passado, que acabamos de constatar. Fusões e aquisições têm aspectos históricos em dois níveis: 1) as companhias resgatam seu próprio jeito de ser, seus sucessos e fracassos e os trazem para a situação presente e, 2) o processo de aquisição é o primeiro passo para a construção de uma história em comum.

O fato de as companhias terem uma história é auto-evidente. Elas foram fundadas por pessoas concretas em determinado tempo e lugar. Elas floresceram, cresceram e existiram até o momento de adquirir outra companhia, ou de perder sua independência. Durante esse período de tempo, a companhia enraizou-se em uma comunidade local, fez parte da economia nacional, teve seu nome conectado a eventos de importância local ou nacional, realizou grandes ações industriais ou enfrentou turbulências que resultaram no fechamento de alguma filial. O fundador da companhia possivelmente tornou-se parte do desenvolvimento da nação e seu nome ainda é parte do nome da companhia, como Krupp ou Rockefeller. Sua importância local pode ter sido tão grande que contribuiu para formar a identidade pessoal dos funcionários e de suas famílias. Gerações de uma mesma família podem ter trabalhado para essa companhia.

As influências do passado na atual política da companhia e seus efeitos no balanço corrente podem ser encontrados em questões das mais diversas, como um envenenamento resultante de uma produção realizada

fora dos padrões ambientais, mas descoberto recentemente; ou uma discussão em torno da compensação dos trabalhos forçados realizados em algumas empresas na Alemanha e na Áustria durante a Segunda Guerra Mundial. Naturalmente, isso não significa que empresas não poderiam ou não deveriam desaparecer quando deixaram de ser economicamente bem sucedidas ou se tornaram objeto de uma aquisição, mas é um forte argumento em favor da impossibilidade de negligenciar a importância da história.

Um exemplo recente de como as circunstâncias e o tempo de fundação de uma companhia ainda estão presentes décadas depois foi examinado por Sievers (2000) com o caso da *Volkswagen*. Seu argumento é de que não há uma ligação direta entre a data de fundação em 1930, o fato de a empresa ter sido uma importante produtora de bens militares durante a guerra e a atual produção de automóveis, mas, apesar disso, há uma contínua retórica de competição, como se a empresa sempre estivesse em guerra.

Como podemos acreditar seriamente, após uma batalha feroz pela aquisição, na qual uma companhia tenta depreciar a outra e seu pessoal negando seu valor – o que na realidade é um contra-senso, pois quem iria querer fazer a aquisição se isso fosse verdade? –, que a companhia resultante pode se comportar como se nada tivesse acontecido? Como podemos acreditar que uma fusão ou aquisição considerada amigável pelos dois *top managers*, mas que não é vista dessa mesma forma por outros envolvidos, não enfrentará sérias objeções no futuro? Quer o passado das companhias tenha sido bem sucedido ou não, as pessoas envolvidas, que investiram boa parte de sua vida recente nelas, usualmente estão convencidas de que fizeram um trabalho satisfatório. Há um passado compartilhado pelos colegas, ainda que eles não se gostem muito ou trabalhem em filiais separadas por milhas de distância. Ironicamente, acima dessa percepção de coerência e identidade da companhia, está o pretense resultado de programas de identidade corporativa, que costuma ser o *insight* fundamental da pesquisa de cultura organizacional.

Fusões levam tempo: tempo para negociar com o conselho antes que a fusão ou aquisição ocorra; tempo para desenvolver a resistência entre os funcionários se o conselho ou o sindicato não concorda com a aquisição; tempo para elaborar a estratégia da nova companhia depois que a fusão ocorre; tempo para descobrir quem está contra quem entre os antigos e novos colegas e também entre os que foram demitidos; tempo para definir uma nova estrutura; tempo para esclarecer as

conseqüências para os funcionários localizados no final da cadeia produtiva. Ainda que tudo isso aconteça rapidamente e possa ser mensurado em semanas, a percepção daqueles que não estão diretamente envolvidos no processo e a incerteza sobre o que está realmente acontecendo acabam tornando tudo mais demorado. O que está acontecendo em minha filial, em meu departamento, com meu chefe e, naturalmente, comigo mesmo? A maioria das batalhas de aquisição e tentativas de fusão atrai muito a atenção do público, pois em geral afeta mais intensamente a cotação das ações do que um anúncio de aumento nos lucros. Além disso, as informações disseminadas pela mídia costumam sustentar a atmosfera de boatos dentro das companhias em questão, de modo que o processo adquire uma dinâmica própria, que não pode mais ser controlada pelos gerentes envolvidos.

Essas breves considerações realizadas sobre a história das companhias e sobre o cotidiano possível de um processo de fusão indicam o que é óbvio: a finalização desse processo não significa um começo se não havia nada antes. Um começo sempre carrega o ônus do passado imediato e a perspectiva de longo prazo da nova companhia é influenciada pela história da mais antiga. E os números mostram que, na maioria dos casos, essa é a realidade. Os relatórios da consultoria alemã Mummert + Partner – que analisou 250 fusões europeias entre 1984 e 1992 – mostram que os lucros caíram cerca de dois terços em todos os casos e que estagnaram em 14% deles. Somente 29% dos casos podem ser indicados como um sucesso em termos de lucratividade. Considerando que a taxa de fusões ainda é crescente, esses números são alarmantes e os exemplos mais recentes, como o caso da Daimler-Chrysler, das fusões fracassadas no setor bancário alemão – Deutsche e Dresdner, Commerzbank e Dresdner – e da experiência pessoal do autor no caso de uma das maiores provedoras de serviços de tecnologia de informação da Alemanha, demonstram claramente que os perigos ainda são virulentos.

Por que tantas fusões e aquisições falham se na maioria dos casos os observadores independentes julgam o conceito como uma promessa? De acordo com a citada consultoria, em geral os erros não resultam da pobreza da concepção: ocorrem durante o processo de operacionalização da idéia. Depois de uma fusão, as flutuações chegam a aumentar cerca de 12 vezes. Esse número levanta imediatamente a questão de como os funcionários podem vencer a mudança (Mummert + Partner, 2000). E essa questão traz um *insight* fundamental: os funcionários são o recurso mais importante



para o sucesso de uma companhia. Quanto maior a qualificação necessária para o desenvolvimento dos produtos, ou maior a orientação do negócio para os serviços – como por exemplo, aplicações complexas em tecnologia de informação e consultoria –, mais importantes os funcionários tornam-se e também fica mais caro substituí-los. Por essa razão, depois de uma fusão, o maior desafio é convencê-los a permanecer na nova companhia.

Isso chama a atenção para um fato que está sendo discutido neste artigo e que não foi analisado pelos consultores. Sempre que ocorre uma fusão ou aquisição a imagem de “hora zero” é uma completa ilusão. E mais: as pessoas que acreditam nisso estão fechando os olhos para uma complexidade que é óbvia. É verdade que os tempos estão mudando e que existe uma demanda para que os funcionários de todas as indústrias adaptem-se às transformações em curso. Apesar disso, os funcionários têm o direito de exigir legitimidade. É claro que a administração tem o direito de mudar e, subordinada à legislação dos direitos de propriedade, também pode comprar outras companhias ou ser incorporada. No entanto, a busca de legitimidade pede mais: as mudanças deveriam fazer sentido para além do aumento imediato da lucratividade. Elas também deveriam fazer sentido para além dos interesses pessoais dos membros do conselho de administração: há sempre a suspeita de que fusões transatlânticas estejam sendo executadas apenas para adaptar os baixos salários dos diretores europeus aos astronômicos padrões norte-americanos. Além disso, é preciso notar que é bastante difícil explicar os ganhos de uma fusão quando, ao mesmo tempo, filiais são fechadas para concretizar os festejados efeitos de sinergia.

O setor bancário alemão provê com ótimos exemplos de fusões. O Dresdner Bank esteve envolvido em duas tentativas de fusão no ano 2000. Ambas falharam. A primeira delas era extremamente ambiciosa. O outro banco envolvido era o Deutsche Bank, que de longe é o maior banco alemão. Os *chairmen* do conselho, Rolf Breuer do Deutsche e Bernd Walter do Dresdner, anunciaram publicamente que se tratava de uma fusão de iguais. Eles perceberam que essa era a única chance de conduzir tal fusão com sucesso. No entanto, o *gap* entre as duas culturas era grande demais para aceitar esta suposição. Depois de várias semanas trabalhando com equipes integradas, em concordância com seus colegas do conselho do Dresdner, Walter parou as atividades. A razão anunciada publicamente foi de uma abertura considerável diante do sempre discreto setor bancário. Não ha-

via sido possível concordar com a fusão de iguais: de acordo com Walter, o Deutsche tinha tentado dominar o processo. Ele assumiu a responsabilidade por seu juízo errôneo e se resignou.

A história mostra que ambos bancos eram competidores há muito tempo, números 1 e 2 no mercado alemão, com o Deutsche em posição bem vantajosa em relação ao Dresdner. Compreensivelmente, a atitude dos funcionários do Deutsche derivava de seu orgulho de serem do maior, mais poderoso e mais prestigiado banco alemão. Não é de se admirar que os outros freqüentemente considerassem essa atitude arrogante. Durante o processo de fusão essa auto-confiança foi mutuamente confirmada. Um dos lados tentava fazer com que seus produtos, processos e serviços fossem aceitos. O outro assumiu uma atitude defensiva e inferior desde o começo e tentava preservar ao menos um pouco de sua própria identidade – “eles vão eliminar tudo” era a frase ouvida em toda parte. Essa breve impressão sobre a faceta central de uma fusão demonstra claramente que mesmo se a alta administração – os dois *chairmen* – concordar com as condições e estiver convencida dos efeitos positivos, a ignorância ou a obliteração intencional de uma parte da realidade pode fazer o novo começo falhar. Não havia uma ponte que viabilizasse a travessia sobre o profundo *gap* existente entre as culturas dos dois bancos.

Poucos meses mais tarde, ocorreu uma nova tentativa, dessa vez com o Commerzbank. Mesmo considerando que a diferença de tamanho entre os dois bancos era muito menor, o que poderia tornar mais plausível um diálogo sobre uma fusão de iguais, a fusão falhou quando os bancos não conseguiram concordar em transformar suas ações em um instituto comum.

O sucessor de Walter no conselho de diretores do Dresdner Bank, Bernd Fahrholz, defendeu recentemente uma visão mais diferenciada. Ele disse que o valor para o acionista é um conceito importante, pois rompe estruturas obsoletas (Fahrholz, 2001). No entanto, concentrar-se exclusivamente nisso pode ser contraproducente, pois é preciso defender também valor para os *stakeholders*. Obviamente, isso é resultado de sua experiência pessoal, pois ele foi um dos protagonistas de uma das tentativas de fusão. Fahrholz é favorável a uma proeminente atenção ao valor para os acionistas, mas, ao mesmo tempo, lembra que nenhuma companhia será bem sucedida, ou terá valor para o acionista, se continuar ignorando as demandas dos clientes, dos funcionários e da sociedade – nessa ordem.

Após décadas de conceitos vazios de *management*, onde o preço a ser pago recaiu sobre os funcionários,

todo novo conceito que não levar em consideração sua parcialidade tende a ser desacreditado logo de saída. O conceito de valor para o acionista tornou-se infame diante da oposição entre um dos grupos envolvidos com a companhia e todos os outros: funcionários, clientes, fornecedores, sociedade, meio ambiente. Realmente, havia uma declaração aberta de preferência por um grupo, que foi aceito por algum tempo em consequência da teoria econômica vigente. O que era bom para o acionista beneficiaria todos os outros *stakeholders*. Atualmente, isso serve como uma palavra de efeito, um símbolo para atrair oposição e até mesmo uma violenta rejeição, como se os efeitos da priorização absoluta tivessem se tornado cada vez mais óbvios. Logo, os comentários de Fahrholz podem ser interpretados como uma reação à busca de legitimidade. Thomas Middelhoff, CEO da Bertelmann, diz mais sobre essa mesma questão:

“A tarefa de liderar uma companhia não é exclusivamente definida pelo valor para o acionista. Somente isso não é o bastante para criar uma orientação mental – nem gera identidade suficiente para os funcionários. Se você segue apenas o valor para o acionista, você cria uma companhia vazia, sem propósito e sem valor. Você abaterá o ânimo de seus funcionários, que irão perguntar a si mesmos por que eles estão trabalhando e para quê. O valor de uma companhia não deriva apenas do valor de suas ações e de alguns gráficos, mas de todos os valores reais partilhados dentro dela” (Middelhoff, 2001).

Essa é uma bela transformação da noção de valor para o acionista. Valores partilhados poderiam ser uma resposta para a parcialidade desse conceito-padrão, desde que sigamos o raciocínio de Middelhoff e não a generalização desse conceito: isso seria uma aplicação típica do argumento de Lyotard.

– Qual é seu nome?

– Meu nome é Ninguém.

– Desculpe-me?

– Meu nome é Xebeche – Aquele que fala alto e não diz nada.

– Aquele que fala... Pensei que seu nome era Ninguém?

– Eu prefiro ser chamado de Ninguém.”

(Blake e Ninguém em *Dead man* - Jarmush, 1995)

Mas o que tudo isso tem a ver com o filme de Jarmusch? Como eu disse, quase nada. Ninguém contar a história – falando alto e dizendo nada – significa cheirar o simulado fedor e assistir, levemente distraído, como as pessoas participam da morte uma das outras e não entendem como o outro lado é levado em consideração por aqueles que elas pensavam que po-

deriam ignorar. O que Ninguém demonstra, amigavelmente, mas de forma irresistível, é que a gigantesca pilha de escombros que todo passo em direção ao futuro deixa para trás pode ser ignorada, mas não eliminada. Ela ainda está lá e talvez não influencie nossas decisões, mas definitivamente influencia as decisões colocadas em prática. Não levar isso em consideração significa perder o controle, assim como aconteceu com Blake, que depois de ter passado algum tempo com Ninguém, declarou: “Não entendo uma única palavra do que você está dizendo desde que nos encontramos”. Exatamente.

Isso é apenas um motivo imediato para refletir sobre a *mergermania* e a mudança organizacional. Ninguém prepara a cena para nós e nos conduz para a especulação, infectando-nos com o vírus da indolência primitiva, com o vírus da origem. A comparação é sedutora, embora, talvez, perigosamente enganosa, mas quem sabe? As duas culturas, representadas por aqueles que estão no topo da hierarquia – os líderes globais das companhias multinacionais – e por aqueles que estão abaixo dela – as massas anônimas –, são por um momento consideradas tão distantes entre si quanto a cultura branca do Ocidente em relação aos aborígenes. O *management* global assume sua vitória sobre o particular, estabelece as regras e os padrões, define os jogos de linguagem tanto quanto os outros são efetivamente silenciados, posto que não aceita tal linguagem para formular seus direitos. O *management* ousa explorar os funcionários e estes dão-se ao luxo de mistificar os Gates, Schrempps, Fahrholzs e Middelholfs. Líderes globais como Fahrholz e Middelhoff começam a respeitar a cultura daqueles que estão em um nível mais baixo na hierarquia mas estes não os respeitam. Eles esperam por sua mistificação para começar a trabalhar por sua vitória. Blake, o contador, o representante da cultura do *management*, deixou sua casa e foi para um lugar que não conhecia e pensou que isso era como voltar para Cleveland. Ele foi para a fronteira do mundo tal como ele conhecia, onde o país produz suas próprias leis e o fez perder o chão debaixo de seus pés. Sem orientação, ele teve de confiar em um local que estava apenas conhecendo. Ninguém (*sic!*) tentou ensiná-lo sobre a nova realidade – que, nesse caso, era o passado e a antiga realidade – mas Blake não entendeu. O que mais ele poderia fazer? Sua ferida fatal foi resultado de seu equívoco original: ter chegado lá. Mas quem está dialogando quando ninguém fala? “Aquele que fala alto e não diz nada.” O passado conversa com o *management* e ele não pode entender que este irá con-

duzi-lo para o outro lado. Ou pior: será que ele não percebe que já está morto, fatalmente ferido pela parcialidade da competição global? A mistificação já está trabalhando e alguns foram infectados pelo que era considerado antiquado há algum tempo atrás. Os *stakeholders* estão de volta.

E agora podemos retornar a Blake, o *Dead man*, e Ninguém, e para o que Jim Jarmusch e Baudrillard consideram “O fim”.

## O FIM

O filme diz mais do que Baudrillard. Baudrillard conta-nos sobre o retorno do Outro; Jarmusch ironiza seu personagem principal. Ninguém, que poderia estar em perigo por ser um ingênuo herói romântico – o bom selvagem – é representado por um ator que é um nativo norte-americano, mas cuja aparência de alguma maneira contradiz a imagem criada por outros filmes do gênero. Ele é um tanto gordo, o que o faz parecer amigável e despreocupado, mas ao mesmo tempo foi provido de uma tranqüilidade que dá a impressão de uma infinita superioridade. A sabedoria parece derivar de uma fonte completamente inacessível para o homem branco. No entanto, para seu próprio povo, ele é aquele que “fala alto e não diz nada”. A sabedoria superior simbolizada no nativo norte-americano não é nada demais: é apenas um símbolo deixado sem qualquer significado adicional. Não é de se admirar então que Ninguém, que ao longo do filme serve como uma figura de identificação positiva em contraste com a necromântica cultura branca, não possa nos prover com um palpite sobre o futuro: Ninguém é ninguém. Nenhuma ponte sobre o *gap* entre as culturas é possível. A ponte finalmente volta-se contra ambos. Apanhado em uma falsa identificação, devido à nostalgia e à auto-piedade, Blake está simbolizando o espectador de hoje em seu papel como um crítico que nem considera o filme irrelevante e tedioso, nem o celebra por seu irônico jogo com nossa falta de consciência e nosso endosso da inquestionabilidade dos mitos.

Dessa forma, a visão de Jarmusch mostra-se um tanto mais sombria do que a de Baudrillard. É possível construir uma ponte entre as duas culturas, mas isso envolve o risco dessa mesma ponte despencar em um abismo e levar ambas culturas consigo. Ninguém alcança seu objetivo, mas seu envolvimento na outra cultura também acaba por matá-la. No fim, a única pessoa “sobrevivente” é o agonizante *Dead man* em seu caminho para

o outro lado: este mundo não mais o preocupará, assim como não preocupará qualquer outro protagonista.

Conseqüentemente, este é “O fim”.

**Texto traduzido por Ana Paula Paes de Paula.**

**Artigo convidado. Aprovado em 02/07/2002.**

## Notas

Artigo publicado originalmente no *Journal of Organizational Change Management*. v. 15 n. 1, 2002, p. 48-62.

1. Palavras de Blake citadas por “Ninguém” durante o filme.

## Referências bibliográficas

BAUDRILLARD, J. *Die transparenz des bösen: ein essay über extreme phänomene*. Berlin : Merve Verlag, 1992.

BENJAMIN, W. Über den begriff der geschichte. In: BENJAMIN, W. *Illuminationen, ausgewählte schriften*. Frankfurt : Suhrkamp, 1977. p. 251-63.

BREUER, R. Banken im umbruch: erfolgsstrategien für europäische und globale märkte. 4. *Internationale Handelsblatt Jahrestagung*, 8./9., Frankfurt, Sept. 1999.

DAVIDOW, H. D.; MALONE, M. S. *The virtual corporation – structuring and revitalizing the corporation for the 21<sup>st</sup> century*. New York : HarperCollins, 1993.

DENZIN, N. K. *Images of postmodern society, social theory and contemporary cinema*. London : Sage, 1991.

FAHRHOLZ, B. Gewinn ist nicht alles, aber ohne gewinn ist alles nichts. *Die Woche*, n. 3, 11 Jan. 2001.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. *Business reengineering, die radikalkur für das unternehmen*. 3. Auflage. Frankfurt / New York : Campus Verlag, 1994.

JARMUSCH, J. *Dead man*. 12-Gauge Production, Pandora Film, JVC and Newmarket Capital Group. L. P., USA, 1995.

LYOTARD, J.-F. *Der widerstreit*. München : Wilhelm Fink Verlag, 1987.

MIDDELHOFF, Th. Ich habe einen traum. *Die Zeit*, n. 5, 25 Jan. 2001. *Leben*, p. 14.

MUMMERT + PARTNER *Integrationsmanagement*. Frankfurt : 2000.

RORTY, R. *Kontingenz, ironie und solidarität*. Frankfurt : Suhrkamp, 1992.

SIEVERS, B. Competition as war: towards a socio-analysis of war in and among corporations. *Socio-Analysis*, v. 2, n. 1, p. 1-27, 2000.