

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SOCIAL

Cilas Daniel da Silva Machado

**ENTRE O *LUGAR CATIVO* E O *LUGAR SONHADO*: O *NEGRO ORGANIZADOR* EM
NOSSO MEIO E O *NEGRO PLENO* EM NOSSA BUSCA**

**Porto Alegre,
2019**

Cilas Daniel da Silva Machado

**ENTRE O *LUGAR CATIVO* E O *LUGAR SONHADO*: O *NEGRO ORGANIZADOR* EM
NOSSO MEIO E O *NEGRO PLENO* EM NOSSA BUSCA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração Pública e Social.

Orientador: Prof. Dr. Ariston Azevedo

**Porto Alegre,
2019**

Cilas Daniel da Silva Machado

**ENTRE O *LUGAR CATIVO* E O *LUGAR SONHADO*: O *NEGRO ORGANIZADOR* EM
NOSSO MEIO E O *NEGRO PLENO* EM NOSSA BUSCA**

Trabalho de conclusão de curso de
graduação em Administração Pública e
Social apresentado como requisito parcial
para obtenção do grau de Bacharel em
Administração Pública e Social.

Conceito Final: _____

Aprovado em _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA:

Orientador – Prof. Dr. Ariston Azevedo – EA/UFRGS

Examinador – Prof. Dr. José Rivair Macedo – IFCH/UFRGS

Examinador – Prof. Dr. Fábio Bittencourt Meira – EA/UFRGS

“A mente não se pode escravizar”

Maria Firmina dos Reis

AGRADECIMENTOS

É chegada a hora de agradecer! A coletividade é, antes de tudo, uma forma de *ser* e de *estar* no mundo. Não existe o mundo sem o outro. Não existe um eu se o nós não estiver colocado.

Quero iniciar pela coletividade que circunscreve a família e, assim, pedir escusas ao meu sempre afastamento. A vó Ana Maria Ourique Machado, sem dúvidas, é uma das razões que me faz e que me fez tal qual sou. “*Eu sou o nêgo Itamar, baixinho, barrigudo e de cabeça branca*”, é mais um abraço que quero dar, obrigado vô Itamar Lemos Jardim da Silva pela criação, pelas histórias que só você sabe contar, pelos risos, por tudo. Com isso, quero abraçar o meu pai, Cilas Daniel Ourique Machado; minha mãe, Tatiana Jardim da Silva; a parentada toda. Os que estão vivos e os que eternamente estarão presentes: a vó Guia e os vôs Cilas e Dida. É muita gente! Quero também dar um abraço especial em dois tios, estes por terem os méritos do pioneirismo de serem os primeiros na Universidade, e como todos pioneiros, criaram as condições para que estejamos hoje aqui: obrigado tio Silvo e tia Tica.

Agora quero ir para outra coletividade: os amigos. Essa coletividade é interessante, pois a vida é uma coleção de desencontros, de até logos. Lembro dos amigos de Porto Alegre à Salvador, dos estágios ao Karatê, da infância até este momento. São muitos. São versáteis. São voláteis. A amizade é um estado de espírito consigo mesmo, uma forma de encontro que a vida busca desencontrar. Também dedico aos amigos que, pelas circunstâncias da vida, não estão mais entre nós: aos quintais poéticos de Joemir e ao astral de Chimango, meu muito obrigado!

Quero agradecer a minha organização política, o Movimento Esquerda Socialista (MES), pela acreditação na minha militância e pela ousadia na elaboração. O Coletivo Juntos!, por me colocar na rota dos indignados, por me fazer acreditar que outro mundo é possível e que a juventude é a ponta de lança desse processo. Obrigado por terem me feito conhecer o *Black Lives Matters* e *Marielle Franco*, em 2017. Obrigado, também, à Rede Emancipa de Educação Popular.

Agradecer à Escola de Administração, a nossa querida EA, e aos professores, pelo aprendizado que tive na graduação e os embates acadêmicos que foram possibilitados, mas sobretudo à balburdia. Tenho certeza de que entrei um e saio outro, desde as Marchas a Brasília às Ocupações. Meu sincero agradecimento por aquele recadinho rápido em sala de aula que tomava metade do tempo.

Para quebrar o protocolo, quero agradecer ao Núcleo EA do Juntos, à Victoria Farias, Andrews Monteblando, Alecsander Bagesteiro, Mariana Amaro e outros que se aproximam e estão por vir. Obrigado por me aturarem, e com a coletividade, proporem uma forma de disputar nossos colegas para uma visão mais crítica de mundo. E ao nosso histórico Núcleo da UFRGS, com a Nathi, a Mãozinha, a Carlinha, o Julio Paulo e tantos outros.

Quero particularmente agradecer a Winnie Bueno, Kassiele Nascimento, Guly Marchant e Erick Andrade, que foram pilares do início da minha militância antirracista, fundamentais para que chegássemos até aqui. Assim, abraço também pessoas incríveis, como Reginete Bispo e, com ela, o conjunto da história construída pelo movimento negro no Brasil e no mundo. Um agradecimento especial também a Angela Davis, cuja conferência na Universidade Federal da Bahia, em 2017, sem dúvidas foi um dos momentos mais singulares que pude vivenciar nessa trajetória.

Por fim, agradecer também à Negrada da UFRGS (professores, técnicos, alunos e terceirizados), pois sem vocês não seria possível que existisse o Novembro Negro da UFRGS que estamos organizando com tanto afincamento nos últimos anos, cuja expressão da Foto Oficial das Pessoas Negras, ao qual sou honrado em ser um dos organizadores e apresentadores, é marca fundamental de nossa presença na Universidade. Sem essa negrada a internet não lembraria que, no dia 8 de dezembro de 2017, fizemos a primeira atividade sobre intelectuais negros na administração, onde pude conhecer o célebre pensamento de Alberto Guerreiro Ramos. Com isso, agradeço também meu orientador, pelas conseqüências e as palavras muito bem escolhidas. Lembro-me como se fosse hoje: *“estou muito feliz com o convite, Cilas. Já falei muito sobre Guerreiro, mas pela primeira vez estou falando sobre algo que essencialmente Guerreiro era – sobre o Guerreiro Negro”*. Espero ter honrado esse pensamento e com a originalidade que ele nos chacoalha também ter contribuído um pouco que seja a emancipação humana.

RESUMO

O tema das relações raciais, nos últimos anos, vem tomando espaço nos estudos organizacionais brasileiros. Há uma variedade de assuntos sendo abordados, cuja predominância da questão da diversidade e sua gestão é um componente central. Quando o tema das relações raciais é ampliado para se pensar a questão da escravidão, verifica-se que os estudos organizacionais têm escolhido trabalhar com a manifestação contemporânea do fenômeno, isto é, o trabalho análogo ao escravo. A escravidão, como fenômeno-conceito presente ao longo da história, é apenas mencionada como forma de contextualizar os textos. Diferente fato ocorre em nossas ciências humanas, onde há significativa literatura sobre a relação do capitalismo e da escravidão. Com isso, como é possível que a administração não tenha relação com a escravidão, se o próprio capitalismo, fundamental para o seu desenvolvimento, tem? É fato que os estudiosos da administração vêm negando a manifestação da escravidão em seu sentido moderno (COOKE, 2003). No Brasil, trabalhando com as ideias de gestão ao longo do período escravista, Marquese (2010) demonstra que o conceito de administração foi sendo preenchido ao longo dos anos. Um desses preenchimentos ficou a cargo de fazendeiros do Séc. XIX, que escreveram manuais para pensar a questão do governo dos escravos. Carlos Augusto Taunay, publicou, em 1837, o *Manual do Agricultor Brasileiro*, para responder a crise do escravismo com uma forma de aplicação científica que alongasse o sistema e sustentasse a ordem. Para responder à pergunta de qual o lugar o negro estava ocupando na construção dessas ideias e na materialização dessa sociedade, evidencio que o Sistema Taunay desenvolveu um *lugar cativo* ao negro. Mas que esse, ao se contrapor a essas ideias, construiu um *lugar sonhado*. Através da dialética da negritude de Guerreiro Ramos (1995), ao me afirmar enquanto um negro em movimento e negar a brancura, desenvolvo a crítica aos estudos organizacionais e apresento: o *negro organizador*. A partir disso, para responder a uma questão mais ampla de visão de mundo, desenvolvo o *negro parte* como forma de dinamizar a relação da adaptação-inadaptação do negro comum e do negro politizado. Assim, apresento o *negro pleno como um buscar*.

Palavras-chaves: Relações Raciais; Administração e Escravidão; Lugar do Negro; Negro Organizador; Negro Pleno.

ABSTRACT

The theme of race relations in recent years has been taking place in Brazilian organizational studies. There are a variety of issues being addressed, the predominance of which is the issue of diversity and its management is a central component. When the theme of race relations is broadened to think about the issue of slavery, it appears that organizational studies have chosen to work with the contemporary manifestation of the phenomenon, that is, the work analogous to slavery. Slavery, as a concept phenomenon present throughout history, is only mentioned as a way of contextualizing texts. A different fact occurs in our human sciences, where there is significant literature on the relationship of capitalism and slavery. Thus, how is it possible that the management has nothing to do with slavery, if capitalism itself, fundamental to its development, has? It is a fact that management scholars have been denying the manifestation of slavery in its modern sense (COOKE, 2003). In Brazil, working with management ideas throughout the slavery period, Marquese (2010) demonstrates that the concept of administration has been filled over the years. One such fill was made by nineteenth-century ranchers who wrote manuals to think about the issue of slave rule. Carlos Augusto Taunay published, in 1837, the *Manual do Agricultor Brasileiro*, to respond to the crisis of slavery with a form of scientific application that lengthened the system and sustained order. To answer the question of what place the black was occupying in the construction of these ideas and in the materialization of this society, I show that the Taunay System developed a *captive place* to the black. But these, by opposing these ideas, built a *dream place*. Through the dialectic of blackness of Guerreiro Ramos (1995), in affirming me as a moving black man and denying whiteness, I develop the critique of organizational studies and introduce: the *organizer-Negro*. From this, in order to answer a broader question of worldview, I develop the *part-Negro* as a way of streamlining the adaptation-inadequacy relationship between the ordinary black and the politicized black. Thus, I present the *fullness-Negro as a seek*.

Keywords: Race Relations; Administration and Slavery; Black's Place; Organizer Negro; Fullness Negro.

RESUMEN

El tema de las relaciones raciales en los últimos años ha tenido lugar en los estudios organizacionales brasileños. Se está abordando una variedad de cuestiones, cuyo predominio es la cuestión de la diversidad y su gestión es un componente central. Cuando se amplía el tema de las relaciones raciales para pensar en el tema de la esclavitud, parece que los estudios organizacionales han optado por trabajar con la manifestación contemporánea del fenómeno, es decir, el trabajo análogo a la esclavitud. La esclavitud, como fenómeno conceptual presente a lo largo de la historia, solo se menciona como una forma de contextualizar los textos. Un hecho diferente ocurre en nuestras ciencias humanas, donde hay literatura importante sobre la relación del capitalismo y la esclavitud. Entonces, ¿cómo es posible que la administración no tenga nada que ver con la esclavitud, si el capitalismo mismo, fundamental para su desarrollo, sí lo tiene? Es un hecho que los expertos en gestión han estado negando la manifestación de la esclavitud en su sentido moderno (COOKE, 2003). En Brasil, trabajando con ideas de gestión durante todo el período esclavo, Marquese (2010) demuestra que el concepto de administración se ha cumplido a lo largo de los años. Uno de esos rellenos fue realizado por ganaderos del siglo XIX que escribieron manuales para pensar sobre el tema del dominio de esclavos. Carlos Augusto Taunay publicó, en 1837, el *Manual do Agricultor Brasileiro*, para responder a la crisis de la esclavitud con una forma de aplicación científica que alargaría el sistema y mantendría el orden. Para responder a la pregunta de qué lugar ocupaba el negro en la construcción de estas ideas y la materialización de esta sociedad, señalo que el Sistema Taunay desarrolló un *lugar cautivo* para el negro. Pero que esto, al oponerse a estas ideas, construyó un *lugar de ensueño*. A través de la dialéctica de la negrura de Guerreiro Ramos (1995), al afirmarme como un negro en movimiento y negar la blancura, desarrollo la crítica de los estudios organizacionales y el presente: el *negro organizador*. A partir de esto, para responder a una pregunta más amplia de cosmovisión, desarrollo el *negro parte* como una forma de racionalizar la relación de adaptación-desajuste del negro común y el negro politizado. Por lo tanto, presento el *negro pleno como una búsqueda*.

Palabras clave: Relaciones Raciales; Administración y Esclavitud; Lugar de Negro; Negro Organizador; Negro pleno.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Mapeamento de Artigos sobre Relações Raciais em Periódicos de Administração

Quadro 2 – Mapeamento de Artigos sobre Escravidão nos Estudos Organizacionais

LISTA DE SIGLAS

ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
CBEO	Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais
EnANPAD	Encontro Nacional da ANPAD
EnAPG	Encontro de Administração Pública da ANPAD
EnEO	Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD
EnGR	Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da ANPAD
EMA	Encontro de Marketing da ANPAD
O Auxiliador	O Auxiliador da Indústria Nacional
O&S	Organização & Sociedade
ONU	União das Nações Unidas
RAC	Revista de Administração Contemporânea
REAd	Revista Eletrônica de Administração
RAUSP	Revista de Administração da Universidade de São Paulo
RAE	Revista de Administração de Empresas
RAP	Revista de Administração Pública
SAIN	Sociedade Auxiliadora da Indústria Nacional
SPELL	Scientific Periodicals Electronic Library
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Sumário

Introdução.....	13
Capítulo 1 – Onde está o negro na história do pensamento administrativo?.....	17
1.1 – A pergunta que rege o trabalho.....	17
1.2 – Do “surgimento” à atualidade: as relações raciais nos estudos organizacionais.....	18
1.3 – Da lacuna da raça ao negro como sujeito.....	23
1.4 – Um questionamento que se inicia a partir da escravidão.....	27
Capítulo 2 – Administração, Capitalismo e Escravidão.....	33
2.1 – Capitalismo e Escravidão.....	33
2.2 – Administração e Escravidão.....	37
Capítulo 3 – Entre o <i>lugar cativo</i> e o <i>lugar sonhado</i>.....	47
3.1 – O Sistema Taunay e a construção do <i>lugar cativo</i>	47
3.2 – O <i>negro organizador</i> em nosso meio, o <i>negro pleno</i> em nossa busca.....	53
Considerações Finais.....	63
Referências.....	67

Introdução

O trabalho que segue nessas linhas se debruça a responder ao seguinte problema de pesquisa: *qual o lugar que ocupa o negro, projetado pelos manuais dos fazendeiros do Séc. XIX, na emergência do desenho da administração do país e de sua arquitetura social?* A resposta a esse problema, antes de tudo, remete a trabalhar com outra questão fundamental: *onde está o negro na história do pensamento administrativo?* As respostas a essas perguntas não serão encontradas, em definitivo, neste estudo, mas tratarei de dar indícios das mesmas, ou melhor, buscarei argumentar de modo a combater a **história de omissão** que predomina em nosso meio acadêmico, particularmente nos Estudos Organizacionais e na Administração.

O objetivo geral deste trabalho está em tentar *compreender o lugar ocupado pelo negro na administração nascente do país, a partir da análise das sistematizações contidas nos manuais dos fazendeiros do Séc. XIX*. Para tanto, discutirei a relação da administração com a escravidão, esta que fora pioneiramente discutida pelos trabalhos de Cooke (2003) e Marquese (2010). Nesta toada, buscarei dissecar a sistematização proposta por Carlos Augusto Taunay, em seu *Manual do Agricultor Brasileiro*, escrito em 1829 e publicado, em primeira versão, em 1837.

A justificativa deste trabalho se encontra na notoriedade atual que o tema das **relações raciais** vem adquirindo nos estudos organizacionais brasileiros, tema que, até pouco tempo, não estava colocado (p. ex: COSTA & FERREIRA, 2006; CONCEIÇÃO; 2009; ROSA, 2014). A expressão da emergência da temática está no fato de um dos principais periódicos do país – a revista *Organização & Sociedade (O&S)* – ter recentemente dedicado um dossiê temático especial sobre a questão racial no mundo corporativo. Outro reflexo desse movimento é possível verificar nos Encontros e Congressos de nossa área, que vêm destacando seções específicas para os temas das relações raciais, inclusive a manifestação contemporânea da escravidão. Soma-se a isso o fato de estarmos vivenciando, na Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (EA-UFRGS), o fomento de discussões com temáticas dessa aproximação entre administração e relações raciais, sendo observados reflexos em alguns Trabalhos de Conclusão de Curso (FURRE, 2006; SILVA, 2013; DORNELES, 2016; SILVA, 2017; SILVA, 2017; SOARES, 2018) e, até o momento, em uma Dissertação de Mestrado (SILVA, 2013). É interessante também destacar uma primeira contribuição em conjunto que, fruto desse movimento na EA-UFRGS, pude

participar como coautor (COSTA *et al.*, 2019). Nesses trabalhos apontados, os temas abordados são os mais diversos, como hábitos de lazer e entretenimento de estudantes negros, empreendedorismo e identidade, economia solidária e interseccionalidade, diversidade no mercado de trabalho, ações afirmativas e luta quilombola.

À parte a inserção da temática no campo da administração e estudos organizacionais, o fato é que não se pode contraditar a importância das relações étnico-raciais para a compreensão da sociedade brasileira. Como afirmou o sociólogo Guerreiro Ramos, em seu livro *Introdução Crítica à Sociologia Brasileira* (1995), o negro é povo no Brasil e tem protagonismo na história do país. Ora, se os estudos das relações de raça são fundamentais para compreender o Brasil, não seriam estes fundamentais também para se entender a realidade organizacional, atual e passada?

Nesse sentido, procurarei seguir aqui o conselho que nos foi deixado por Guerreiro Ramos (1995, p. 199), melhor dizendo, procuro seguir seu princípio epistemológico: *niger sum*.

Sou negro, identifico como *meu* o corpo em que o meu eu está inserido, atribuo à sua cor a suscetibilidade de ser valorizada esteticamente e considero a minha condição étnica como um dos suportes do meu orgulho pessoal – eis aí toda propedêutica sociológica, todo um ponto de partida para a elaboração de uma hermenêutica da situação do negro no Brasil (GUERREIRO RAMOS, 1995, p. 199) – grifos no original

Essa episteme defende que é preciso afirmar-se enquanto negro, despir-se da validade da brancura para construir outros caminhos possíveis. Assumindo, assim, o ponto de vista desta afirmação, que é pessoal, coloco minha militância cotidiana enquanto um negro em movimento que se preocupa com as causas sociais, a emancipação política do povo brasileiro e, sobretudo, com a superação do racismo, seja este epistêmico ou prático. Meus anos de luta dentro da trajetória das Ações Afirmativas da UFRGS – de Ocupações ou *Akilombamentos* da Reitoria, de ter contribuído na conquista das Ações Afirmativas no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), de inúmeros embates contra os desvios de finalidade da política pública e pela garantia de sua aplicabilidade. Minha afinidade com a postura da rebeldia escrava contra o jugo colonial e a luta do movimento negro moderno contra o racismo. Diante de tudo isso, também afirmo: **sou negro!**

A negritude, nesses e noutros casos, é uma das ideias mais revolucionárias que temos:

Oferece êste humanismo a todo negro, a todo mestiço uma verdadeira terapêutica espiritual, a libertação do medo e da vergonha de proclamar sua

condição racial a possibilidade de desmoralizar os equívocos em torno do homem de cor, suscitados por uma longa etapa da história do Ocidente (GUERREIRO RAMOS, 1952, p. 39)

O presente estudo se concentra dentro do campo de estudos históricos dos estudos organizacionais, com foco na análise do conteúdo do texto de Taunay (2001). Enquanto referencial teórico sobre a questão racial, o negro é visto como um *lugar social*, como um parâmetro de medição da realidade que vivemos (GUERREIRO RAMOS, 1995; RUFINO DOS SANTOS, 1995; 1999). Enquanto lugar, o negro produziu *organização* e *desorganização*, e é nesse intento que será trabalhado.

No Capítulo 1 – *Onde está o negro na história do pensamento administrativo?* – faço um resgate da aparição do negro em nosso meio, mostro a introdução do elemento raça nos estudos de administração e aponto que é na completude da lacuna que se encontra o que se deve considerar: antes de tudo, o negro como sujeito. É uma discussão preliminar sobre o lugar do negro em nosso ofício que transpassa (a) a pergunta que rege o trabalho, (b) o surgimento e a atualidade da questão racial nos estudos organizacionais, (c) a ideia de lacuna da raça a ser preenchida numa teorização que entenda ao negro um *locus* de protagonismo e (d) o questionamento deste lugar iniciado a partir da escravidão.

É a partir da escravidão que começamos, não há outro jeito! Alguns diriam: “mas a história da escravidão não é a história do negro”. Sem dúvidas! Todavia, a afinidade teórica adotada está em sintonia com aqueles e aquelas que se colocam para discutir o problema. A história aponta que o negro fora introduzido na *terra brasilis* como cativo e é nessa condição que tentamos discorrer algumas contribuições.

No Capítulo 2 – *Administração, Capitalismo e Escravidão* – trabalho o desafio de abordar esses fenômenos-conceitos, a partir da problemática da necessidade de uma ampliação da história da administração que compreenda a escravidão como um elemento importante de seu desenrolar. Assim, apresento as relações (a) do capitalismo e da escravidão e (b) da administração com a escravidão, abordando a escravidão brasileira e as ideias de gestão que permearam esse período histórico.

Após isso, situo Carlos Augusto Taunay e o *Manual do Agricultor Brasileiro*, para mostrar a sistemática de suas ideias. O Sistema Taunay, como chamei, vê o negro nos piores lugares e a ele busca aplicar uma disciplina científica garantidora do proveito e sustento de

um escravismo em crise. A antítese da proposta de Taunay se encontra naqueles e naquelas que lutaram em meio a sociedade do cativo para se expressar e viver.

No Capítulo 3 – *Entre o lugar cativo e do lugar sonhado* – abordo então a teorização do lugar, a partir da ideia de um lugar produzido por outrem e outro construído para resistir a essa produção relegada e ideologizada, perpassando (a) o Sistema Taunay e a construção do *lugar cativo* e (b) o *negro organizador* como uma resposta aos estudos organizacionais e o *negro pleno* como resposta a uma práxis de vida.

Capítulo 1

Onde está o negro na história do pensamento administrativo?

1.1 – A pergunta que rege o trabalho

Embora este trabalho debruçar-se-á sobre o manual formulado por um dos fazendeiros escravocratas do Séc. XIX com o intuito de compreender o lugar legado aos negros no início do processo de sistematização de um pensamento administrativo no Brasil, a pergunta que o rege dá razão a um projeto de pesquisa mais amplo, ao qual pretendo dedicar esforços de investigação científica em busca da teorização de um pensamento antirracista no campo dos estudos organizacionais, somando esforços aos trabalhos de diversos outros pesquisadores dedicados à temática.

Questionar sobre as estadas negras e suas influências na História, seja esta qual for, tem sido um elemento decisivo nas contribuições de diversos pesquisadores das relações étnico-raciais, no Brasil e no mundo. Clóvis Moura (2014), por exemplo, revela a importância das lutas antiescravistas para a história do Brasil; C. L. R. James (2010) mostra a potência da luta revolucionária negra no Haiti e seu impacto na Revolução Francesa e no mundo todo; Abdias do Nascimento (2016) evidencia a influência cultural negra nas raízes da identidade brasileira; Angela Davis (2016) destaca a contribuição das mulheres negras na luta feminista e no mundo. A esses e outros autores pretendo me unir.

O fato é que diversos trabalhos elucidam a contribuição dos negros na História, seja por meio da história social, seja pela história das ideias, seja da história política. Embora haja essa diversidade de trabalhos que mergulham na temática étnico-racial do povo negro, eles acabam sendo concentrados nas áreas das humanidades, onde a história, a sociologia e a antropologia predominam. Ocorre que estas áreas estão inclinadas a refletir determinadas questões que comumente dizem respeito a seus objetos específicos de estudo, deixando de lado outros temas e problemas ou, até mesmo, não os percebendo, já que fazem parte de outros campos de investigação. Sendo assim, é possível que determinadas questões ou problemas fundamentais para o pensamento, a história e a prática da administração não estejam sendo devidamente colocados pelos pesquisadores das áreas das humanidades, mas que necessitam ser estudados a fundo no campo da administração e dos estudos

organizacionais. O mesmo pode ser afirmado no seu inverso: os estudiosos da administração se debruçam a pensar determinadas questões *pari passu* que ignoram outras.

É nesse espaço que pretendo atuar: nas lacunas das questões deixadas pelos estudos das humanidades sobre a história da administração e na integração necessária das relações raciais no campo da administração e dos estudos organizacionais. Nesse sentido, uma pergunta entrecorta os debates colocados neste trabalho: *onde está o negro na história do pensamento administrativo, no Brasil?*

1.2 – Do “surgimento” à atualidade: as relações raciais nos estudos organizacionais

A população negra sempre lutou por direitos civis e contra o preconceito, seja no aspecto da resistência ao cativo, seja na agenda pautada pelo movimento negro moderno. O conflito é uma marca que perpassa a história do que significa *ser negro*, de modo que o tensionamento das instituições e seus contextos para garantia de uma sociedade menos desigual tem sido algo presente desde que o negro é entendido como tal. Como bem notou Clóvis Moura (1983), no Brasil, o negro vem se organizando e lutando, desde os primórdios da nossa história social, por um reencontro com as suas origens étnicas e para não ser eliminado enquanto humano, isto é, para não ter negada sua humanidade. Lutou, como bem apontaram Albernaz e Azevedo (2013), pelo “direito a ter direitos”.

Não poderia ser diferente, como fator histórico, que o surgimento do debate das relações raciais nas cátedras de administração iniciasse a partir do tensionamento dessa condição ou modo de ser e viver da população negra, bem como dos impactos que ela provocara. O texto de Nkomo e Cox Jr (1998) confirma esse aspecto quando destaca que a discussão sobre a diversidade da classe trabalhadora foi influenciada pelo impacto das lutas dos negros norte-americanos por direitos civis, o que deu vida às *Affirmative Actions* no combate da política segregacionista da *Jim Crow*, mas que antes dos anos 1960 não era dada muita atenção. Para os autores, o aumento da preocupação em estudos de raça-etnia e gênero se deu após aprovações de legislações que versavam, no final dos anos 1960 e início dos 1970, nos EUA, mas também em alguns países europeus, sobre a igualdade de oportunidades de emprego e a não discriminação.

No Brasil, Fleury (2000) aponta que as considerações sobre a diversidade no trabalho nas empresas vão surgir a partir dos anos 1990, sobretudo em sua segunda metade, no

contexto em que as empresas norte-americanas com sede no Brasil começam a adotar as políticas realizadas em suas matrizes. Contextualizando o período dos anos 1990, Guimarães (2004), coloca que o processo de crise, junto da tendência mundial em direção a formas organizacionais mais “flexivas” e o movimento de fusões e aquisições produziram uma reestruturação industrial no país, que atacou de maneira categórica os trabalhadores e as trabalhadoras negros, trazendo uma mudança na perspectiva de um investimento em estratégias competitivas de caráter supranacional para o desenvolvimento de políticas voltadas ao mercado de trabalho, atacando a seletividade social da reestruturação produtiva.

De acordo com Alves e Galeão-Silva (2002), quando os movimentos de defesa dos direitos civis conquistaram a aprovação das leis que preconizavam igualdade de oportunidades entre negros e brancos, o sistema de reprodução do capital foi afetado, particularmente porque entrou em foco a questão da diversidade no mundo do trabalho. Para eles, as ações afirmativas são uma variável externa à lógica do sistema produtivo capitalista, pois este se restringe a atrelar os indivíduos às suas utilidades para a reprodução do capital, criando padrões de normalidade sobre os papéis assumidos na esfera produtiva.

Se olharmos por um prisma ampliado, veremos que essa construção não está dispersa no tempo, mas que faz parte de um contexto no qual a década de 1990 também traz discussões a respeito da ética nos negócios, da responsabilidade social e de discursos de valores de honestidade, integridade e diversidade (SALMON, 2007).

Nesse sentido, as discussões da **diversidade da força de trabalho**, que vem ganhando projeção nos últimos anos nos estudos de administração, não são um movimento isolado e inusitado da história, tampouco devem ser compreendidos e estudados desta forma. Muito pelo contrário, são movimentos fundamentados em um contexto mundial com determinadas razões históricas, seja por reflexões da própria luta das chamadas “minorias”, seja pelo avanço das discussões pós-coloniais nas ciências humanas. Sendo assim, o campo da administração compreende e participa deste processo em suas mais variadas formas, ou como diria Tragtemberg (1971), a teoria da administração está imersa num período da história relacionada na dinâmica da esfera produtiva pelo qual as mudanças das condições de trabalho levam mudanças aos modelos administrativos vigentes. No caso, as lutas dos negros por uma sociedade mais digna e justa para todos.

Como se pode perceber, a questão das relações raciais nos estudos de administração foi convertido no tema da diversidade, o que, no fundo, reduz a questão. A gestão da

diversidade é vista, de maneira geral, como ferramentas de gestão que buscam vantagens competitivas e produtivas, isto é, lucrar mais a partir da introdução das minorias nas organizações empresariais. Nkomo e Cox Jr. (1998) defendem a ideia de que o termo diversidade deve ser entendido não em si mesmo, mas em um contexto mais amplo, isto é, como a totalidade da força de trabalho e suas diferenças, diferenciando-se, por exemplo, dos estudos que trabalham com a perspectiva de minorias. Estes devem ser contextualizados em suas especificidades para melhor compreensão de como se manifestam.

Para além de despertar uma variedade de estudos, na forma que vêm sendo introduzida, a temática da diversidade nas organizações também trouxe consigo pouco rigor conceitual e metodológico (NKOMO & COX, 1998; ALVES & GALEÃO-SILVA, 2002; 2004), de maneira que até mesmo o termo “diversidade” passou a ser bastante contestado (NKOMO & COX, 1998, p. 332). Esses estudos também evidenciaram uma dificuldade: a necessidade de adoção de instrumentos de gestão da diversidade que consigam transformar o discurso em práticas (SARAIVA & IRIGARAY, 2009).

Sendo assim, o Quadro 1 foi construído na tentativa de encontrar o estado que vem sendo apresentada a temática racial em nosso meio e de evidenciar como as discussões raciais estão se inserindo e o que tem predominado nesses estudos. Com isso, pesquisou-se em diversos periódicos da área – Revista de Administração Pública (RAP), Revista de Administração de Empresas, Organização & Sociedade (O&S), Revista de Administração Contemporânea (RAC), Revista Eletrônica de Administração (REAd), Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP) – as palavras *negro*, *cor*, *racial*, *diversidade*, *ações afirmativas*, *afro*, *raça*, *etnia*, por entender que estas palavras conseguem chegar a um estrato ampliado sobre as relações raciais que se encontram na literatura.

Quadro 1 – Mapeamento de Artigos sobre Relações Raciais em Periódicos de Administração

Ano	Periódico	Artigo	Autores
1971	RAE	Raça e Política no Brasil Urbano	Amaury de Souza
1989	RAE	A questão racial e a administração de recursos humanos nas empresas brasileiras ¹	Jorge Aparecido Monteiro
1996	O&S	Ni Taylor, Ni Folklore pour un management africain interculturel et créatif	Emmanuel Kemdem
2000	RAE	Gerenciando a Diversidade Cultural Experiências de Empresas Brasileiras	Maria Tereza Leme Fleury
2004	RAC	Afiliação Religiosa e Empreendedorismo étnico: o Caso dos Brasileiros nos Estados Unidos	Ana Cristina Braga Martes; Carlos L. Rodriguez
2004	RAE	A Crítica da Gestão da Diversidade nas Organizações	Mario Aquino Alves; Luis Guilherme Galeão-Silva
2005	REAd	Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira	Darcy Mitiko Mori Hanashiro; Sueli Galego de Carvalho
2008	RAC	Interpretações sobre os retratos dos afro-descendentes na mídia de massa	Claudia Rosa Acevedo; Jouliana Jordan Nohara
2008	RAP	A resiliência de profissionais angolanos	Sylvia Constant Vergara
2009	RAE	Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?	Luiz Alex Silva Saraiva; Hélio Arthur dos Reis Irigaray
2010	RAC	Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? eis a questão	Jamille Barbosa Cavalcanti Pereira; Darcy Mitiko Mori Hanashiro
2011	RAE	Cor ou escolaridade de personagens de propaganda? Preferências entre universitários	Sérgio Luiz do Amaral Moretti; José Mauro da Costa Hernandez; Patricia Morilha Muritiba; Sérgio Muritiba
2012	O&S	As ações afirmativas para afrodescendentes articuladas a partir de parcerias intersetoriais: uma análise argumentativa do caso geração XXI	Rocío Alonso Lorenzo
2014	RAC	Relações raciais e estudos organizacionais no Brasil	Alexandre Reis Rosa
2015	RAC	Com que Cor Eu Vou pro Shopping que Você me Convidou?	Marco César Ribeiro Nascimento; Josiane Silva de Oliveira; Juliana Cristina Teixeira; Alexandre de Pádua Carrieri
2015	RAP	A política afirmativa “Argumento de Inclusão” como forma de acesso à universidade pública: o caso da Universidade Federal do Rio Grande do Norte	Almog Griner; Luciano Menezes Bezerra Sampaio; Raquel Menezes Bezerra Sampaio
2018	RAE	Diversidade do conselho de Administração e a estrutura de capital	Edelcio Koitiro Nisiyama; Wilson Toshiro Nakamura
2018	O&S	As Influências Raciais na Construção do Campo Etnográfico: Um estudo multissituado no Contexto Brasil-Canadá	Josiane Silva de Oliveira
2018	O&S	Diferenças salariais devido à raça entre 2002 e 2014 no Brasil: evidências de uma decomposição quantílica	Gustavo Saraiva Frio; Luiz Felipe Campos Fontes
2018	O&S	Para não mais esquecer! Apresentação do número especial “A questão racial no mundo empresarial” ²	Pedro Jaime; Paula Barreto; Cloves Oliveira
2018	O&S	O mito da democracia racial no mercado de trabalho: análise crítica da participação dos afrodescendentes nas empresas brasileiras	Celso Machado Júnior; Roberto Bazanini; Daielly Melina Nassif Mantovani

1 Trata-se de um texto qualificado como “Pensata” na edição, mas não como artigo. Pela relevância do tema dentro de um período que a discussão racial em nosso meio era inócua, foi considerado.

2 O texto é a apresentação do editorial especial do fórum temático de 25 anos da revista O&S, pela relevância da discussão, a crítica colocada e se tratando da primeira publicação exclusiva dos periódicos de nossa área no tema das relações raciais, também foi considerado.

Ano	Periódico	Artigo	Autores
2018	O&S	O julgamento da boa aparência em seleção de pessoal	Altair dos Santos Paim; Marcos Emanuel Pereira
2018	O&S	Empreendedorismo negro e salões étnicos: possibilidades de resistências na (re)construção social da identidade negra	Ana Flávia Rezende; Flávia Luciana Naves Mafra; Jussara Jéssica Pereira
2018	O&S	Demarketing seletivo e “velado” na visão de consumidoras negras	Ana Raquel Coelho Rocha; Leticia Moreira Casotti
2018	O&S	Modelos de mundo como modelos de organização: framing global e ativismo transnacional no movimento negro brasileiro	Alexandre Reis Rosa
2018	O&S	Mérito não é para qualquer um: a percepção de gerentes negros sobre o seu processo de ascensão profissional	Andréa Alcione de Souza; Rafaela Cyrino Peralva Dias

Fonte: próprio autor.

Sem a pretensão de exaurir o conjunto de textos no campo da administração e dos estudos organizacionais, tentei mapear todos os textos que, de forma ou outra, versam sobre a questão das relações raciais numa perspectiva da tematização da população negra. Sendo assim, textos que abordavam origem étnica, mas que não estavam preocupados em encontrar ou problematizar a questão étnico-racial negra foram excluídos, como exemplo: textos sobre etnia como sinônimo de origem familiar. Também foram desconsiderados textos que tratam sobre a questão indígena que, embora fundamental para as relações de raça e para a construção de nosso país, não serão abordados nesta pesquisa. Contudo, foram considerados os textos que versam sobre diversidade num sentido ampliado e que trabalham a dimensão racial de maneira indireta, por entender que são esses estudos que possibilitam o ingresso da tematização racial em nosso meio. Outros dois textos foram considerados, um que trata das características africanas e outro sobre a resistência angolana. Cabe observar ainda que foram retirados dessa tabela os trabalhos que representam discussões a respeito da escravidão, pois como o intuito deste trabalho se concentra na discussão de Administração e Escravidão, uma sistematização sobre essa discussão é merecedora de maior atenção, o que faço no Quadro 2. Os textos que se inclinam a refletir mais sobre outras dinâmicas do campo da administração também foram colocados. As áreas de marketing, gestão de pessoas e relações de trabalho, por exemplo, tem alguns trabalhos que podem ser considerados dentro das discussões que aqui interessam. Portanto, busquei mapear tudo aquilo que pode ser alocado dentro de uma perspectiva de racialização do negro.

Como se pode verificar, até os anos 2000, trabalhos publicados em periódicos de administração sobre as relações raciais tiveram uma característica esporádica, isto é, não corriqueira e sem tradição, pois os textos entre si não têm nenhuma relação de continuidade. A

dimensão da raça não era uma preocupação da análise dos fenômenos organizacionais, então não era apreendida como uma variável importante para os estudos da administração. A partir dos anos 2000 até 2010, há alguns artigos que começam a incluir o debate da diversidade e sua gestão, embora a problemática da raça seja tratada de maneira indireta e frágil. A partir de 2011 até os dias atuais, percebe-se que o elemento racial começa a ser integrado como uma variável de análise, ampliando as discussões para além de uma ótica indireta e da dimensão da diversidade e de sua gestão. Um dos marcos desse período é a publicação do fórum comemorativo de 25 anos da revista O&S, onde há um dossiê dedicado exclusivamente ao tema.

Quem estuda as relações raciais nos estudos organizacionais, além de se defrontar com o conceito de diversidade e as discussões sobre sua gestão, nota também certa precariedade de encontrar estudos mais sistemáticos sobre a temática racial em nosso meio. Outra situação é a dificuldades de um caminho de orientação, pois poucos professores trabalham com a problemática das relações raciais, e muitas vezes desconhecem o que já foi e é produzido sobre o tema no conjunto das ciências humanas brasileiras. Esses fatos são constatações quase que onipresentes nos trabalhos do Quadro 1. Outro fato visto nesses trabalhos, é sobre a dimensão de uma lacuna das relações raciais como categoria analítica em nossos estudos, do qual tratarei na seção abaixo.

1.3 – Da lacuna da raça ao negro como sujeito

Como pode ser visto, é recente a introdução da questão racial nos estudos organizacionais brasileiros. Em seu processo de inserção, o tema da gestão da diversidade vem tomando protagonismo. A partir disso, há de se perguntar se o negro está sendo apenas recentemente incluso em nossas organizações ou se nossas organizações estão recentemente pensando sua inclusão? Ou ainda, se a componente raça, como categoria de análise, não seria importante para a compreensão da realidade organizacional brasileira?

Hanashiro e Carvalho (2005, p. 18) citam que, no Brasil, “é rara uma literatura que trate diretamente a questão da diversidade cultural nas organizações. Parece que as experiências ainda são incipientes e as poucas que existem, situam-se em um plano restrito perto das práticas adotadas em países com uma tradição no tratamento desta questão”. Costa e Ferreira (2006), ao fazerem levantamento nos principais periódicos de administração no

Brasil, nos mostram que até 2005 pouco, ou melhor, quase nada havia sido produzido em termos da compreensão da problemática da raça em nosso meio. Para as autoras, o tema era fraco e indiretamente abordado. Contudo, para elas, outras áreas, há muito tempo, vêm dando conta da problemática da raça na sociedade brasileira e seus impactos no dia a dia e na vida laboral, o que reafirma a negligência da administração enquanto área que se debruça a compreender a gestão humana no trabalho (COSTA & FERREIRA, 2006).

Portanto, ao passo que nos EUA se discute raça na cátedra de administração há mais tempo, os estudos brasileiros vêm omitindo e negando a importância da problemática racial na sociedade brasileira (CONCEIÇÃO, 2009). Para além disso, vêm alicerçando a questão da diversidade da força de trabalho, importando a discussão americana e canadense sobre gestão da diversidade (ALVES & GALEÃO-SILVA, 2002; 2004) e negligenciando, segundo Rosa (2014), a maneira como se manifesta o racismo brasileiro e a trajetória de produção intelectual sobre raça e racismo no país.

Hanashiro e Godoy (2004) colocam que, no Brasil, a literatura sobre diversidade ainda não apresenta amadurecimento conceitual, tampouco tradição construída na pesquisa, evidenciando uma lacuna a ser explorada. Ao mencionar a omissão e negação dos estudos organizacionais sobre a dimensão das relações raciais, Conceição (2009, p. 8) apresenta alguns questionamentos em torno da naturalização, em nosso meio, da invisibilidade do tema:

[...] Será que o pesquisador organizacional não se espanta ao chegar a uma empresa e se deparar com uma liderança quase que exclusivamente branca, posto que essa organização esteja localizada em país cuja população é, em sua maioria, afro-descendente? Não lhe causa estranheza sentar-se nos bancos das melhores escolas e universidades de administração do país e verificar que quase cem por cento dos estudantes dos cursos de graduação e pós-graduação dessas escolas são brancos? Que os professores e professoras dessas instituições são, também, quase que invariavelmente, brancos(as)? Certamente, a discriminação racial foi naturalizada em nosso meio. Decorridos tantos anos, desde a abolição da escravatura, sem que tratássemos desse assunto de forma aberta, sem que enfrentássemos o problema, para que pudéssemos superá-lo, a situação chegou ao ponto em que está, em que, mesmo, pesquisadores – que deveriam ser como uma lanterna para a sociedade, jorrando luz em pontos importantes de sua estrutura – tornaram-se insensíveis ao tema.

Segundo seus apontamentos, Conceição (2009), conclui que parece que vivemos numa sociedade em que não existem problemas fundamentados numa discriminação de raça-etnia. Algo semelhante está no texto de Costa e Ferreira (2006), que afirmam também que não é possível que uma geração de pesquisadores feche os olhos para essa lacuna da literatura

administrativa. Aceitá-la é o mesmo que aceitar uma forma de racismo e preconceito velados, onde a pesquisa acadêmica reproduz a situação discriminatória do mundo organizacional, permanecendo apenas com o discurso dos “vencedores”. Some-se a isso o fato apontado por Rosa (2014, p. 255) de que é notória a baixa presença de pesquisadores negros no nosso meio, lançando a pergunta: “não pesquisamos as relações raciais nas organizações porque acreditamos serem espaços racialmente neutros ou esses espaços são vistos como racialmente neutros porque não são pesquisados?”. As contribuições de Rosa (2014) vão no sentido da necessidade de se romper com uma visão norteamericana dos estudos, seja no âmbito da literatura de estudos organizacionais ou de relações raciais, uma vez que os EUA não são a única fonte de saberes úteis a análise organizacional, ao passo que ao pensarmos as relações raciais nas organizações brasileiras estamos pensando em um fenômeno único, mas que se manifesta de maneira diferente das relações raciais norteamericanas. Portanto, o autor advoga no sentido de compreendermos elementos locais e estudarmos a produção brasileira sobre o tema. Além disso, ele defende que não devemos ficar apenas no âmbito das organizações como sinônimo de mercado (empresas), mas compreender outras dimensões, sejam de organizações públicas ou organizações da sociedade civil.

Se, por um lado, percebemos a dimensão de uma lacuna, carência, omissão, negação, ou quaisquer outros qualificativos que vêm sendo utilizados para demonstrar um não tratamento da questão racial nos estudos organizacionais, seja este por motivos que vão desde a naturalização, ao desconhecimento, a insensibilidade ou até mesmo a negação do racismo por parte de nossos acadêmicos, por outro lado, esse reflexo também impacta na qualidade do domínio da literatura dos estudos étnico-raciais por parte dos nossos autores, conforme aponta o editorial do Fórum Especial Temático dos 25 anos da O&S, que abordou a dimensão racial no mundo empresarial (JAIME, BARRETO & OLIVEIRA, 2018).

Pari passu à manifestação desse fenômeno em nosso campo, há certas discussões na literatura que apontam que no mundo corporativo as organizações vêm dando resultado antes que o mundo acadêmico (HANASHIRO & CARVALHO, 2005; COSTA & FERREIRA, 2006; CONCEIÇÃO, 2009). Salvaguardado este fato, que implica uma compreensão do tempo que a academia se apropria e teoriza sobre determinado fenômeno, não se pode pensar que o problema esteja resolvido no mundo corporativo. Outra dimensão que esta lacuna se manifesta são nos manuais e clássicos de nossa área, cujos debates e preocupações com a dimensão da raça refletem a insensibilidade do campo.

É no final da década de 1990 que algumas coletâneas estrangeiras dos estudos organizacionais começam a ser publicadas no Brasil, trazendo a questão racial ao nosso encontro, como, por exemplo, os trabalhos de Vincent, *Heterofobia e racismo nas organizações* (1996) e de Nkomo e Cox Jr., *Diversidade e identidade nas organizações* (1998). Se fôssemos pensar em livros sobre raça e racismo nos estudos da administração no Brasil, provavelmente estaríamos citando dois livros: um de Helio Santos (2014) – *A busca de um caminho para o Brasil: a trilha do círculo vicioso* – em que o autor se utiliza da teoria sistêmica da administração para discutir como o racismo no Brasil se reproduz e para pensar em políticas públicas para combatê-lo, e o outro de Pedro Jaime (2016) – *Executivos negros: racismo e diversidade no mundo empresarial* – que trabalha com as trajetórias sociais e profissionais de duas gerações de executivos negros em São Paulo.

Outro fator importante é que os estudos atuais de administração têm uma tendência a focalizar o mundo empresarial para a discussão da dimensão racial. Contudo, esse é apenas um espaço de investigação que compõe os estudos organizacionais, onde a presença negra é clivada das mais variadas formas de manifestação da dinâmica da dominação racista. Nesse sentido, há de se ampliar esse horizonte para uma diversidade do fenômeno racial nas multiplicidades de estruturas organizacionais. Trata-se de racializar nossos estudos e preocupações para depurar avanços que os estudos organizacionais possam ter com a integração dos estudos das relações raciais presentes em outras áreas, e o seu inverso também, de tal forma saber o que os estudos organizacionais podem contribuir para a compreensão do fenômeno da raça e do racismo.

Se, por um lado, existe uma lacuna nos estudos organizacionais quanto à dimensão das relações raciais, por outro, as ciências humanas brasileiras vêm tratando do tema desde sempre. Para Schwarcz (1993), a própria origem do pensamento científico brasileiro está relacionada a questão racial. Nesse sentido, Rosa (2014) é preciso ao chamar atenção para a necessidade de estudar a literatura brasileira sobre as relações raciais, uma vez que, se contarmos o trabalho de Nina Rodrigues, percebemos que os estudos raciais existem há mais de um século em nossa academia (MUNANGA, MANZOCHI, & DOS SANTOS, 2000). Sendo assim, aportado da literatura brasileira e de uma leitura crítica da importância do elemento negro na sociedade brasileira, deve-se passar da lacuna da raça para a compreensão do negro como sujeito. É só com a introdução do negro como sujeito, ou nas palavras de Guerreiro Ramos (1995), da ruptura de uma tematização do **negro mumificado** para a

compreensão do **negro movimento**, que podemos avançar a uma discussão mais fiel da questão racial nos estudos organizacionais.

Essa perspectiva, que vai de encontro a pergunta que transversaliza este trabalho e dá nome a este capítulo, trata-se de um questionamento, que não há outro modo de ser feito, senão por início a partir da escravidão.

1.4 – Um questionamento que se inicia a partir da escravidão

Como visto, os estudos organizacionais têm se debruçado de maneira incipiente na dinâmica das relações raciais. Esta incipiência se confirma como negação quando abordamos o fenômeno da escravidão, sobretudo quando falamos da escravidão negra e indígena praticada no continente americano. A relação da administração com a escravidão não é um tema de simples resolução, uma vez que os estudiosos da administração a compreendem como um fenômeno moderno dentro das margens do capitalismo, ao passo que entendem a escravidão como um sistema pré-moderno.

Pioneiro em lançar a discussão de que existe uma negação da escravidão nos estudos de administração, Cooke (2003) coloca a necessidade de uma revisão empírica de nossa história que possibilite a ampliação de entendimento do campo. Para o autor, uma história padrão da administração pode ser representada como um episódio heroico dos vencedores. E uma história que constrói uma narrativa alternativa da administração e de seu nascimento implica numa mudança em sua legitimidade social, enfraquecendo a visão heroica que se baseia numa única visão sobre o passado (COOKE, 2003).

Para isso, o autor se preocupa em discutir alguns elementos que julga importantes para a sistematização da administração moderna, fruto das sínteses de seus estudos dos autores clássicos da história da administração nos EUA. Primeiro, para que seja moderna a administração, ela deve ocorrer dentro do sistema capitalista. Segundo, para a administração ser gerencial, suas atividades precisam de um certo grau de sofisticação. Terceiro, deve haver um grupo de pessoas realizando as atividades da administração e que tenham uma identidade em comum, tal seja: os gestores.

Nesse sentido, questionar a lacuna da raça a partir da reconsideração da escravidão é um elemento importante para discutirmos a própria história da administração. A grande contribuição de Cooke (2003) está no fato de que a proposta que faz coloca a necessidade de

reconhecer a raça, e particularmente o racismo anti-negro, como um fator histórico e contínuo do desenvolvimento da administração, pelo qual a relação do racismo e a resistência a ele são uma vertente contínua e definidora do campo.

No Brasil, a discussão de administração e escravidão é introduzida por Marquese (2010), em seu trabalho sobre uma historiografia das ideias de gestão dentro do período escravista. Para o autor, diversos estudiosos já haviam se debruçado sobre as práticas dentro da sociedade escravocrata, mas ainda não haviam se colocado para discutir as ideias que balizavam essas práticas. Nesse sentido, ele faz uma reconstrução de ideias de gestão que permeiam os longos anos da escravidão, num sentido ampliado do conceito de administração, e mostra como esse conceito foi sendo preenchido pelas ideias que circulavam na época e como os autores também a sistematizavam. Toma como ponto de inflexão o momento que os fazendeiros começam a se tornar a referência desse esforço sistemático, mostrando que os manuscritos do Séc. XIX recebem outro grau de originalidade e projeção, cujo pioneiro é objeto de estudo deste trabalho.

Sem me pretender exaustivo nesse tema, quando se realiza uma sistematização dos estudos sobre escravidão e administração, verifica-se que há poucos trabalhos que se inclinam a discutir essa relação, sendo que a maioria, nos dias atuais, busca analisar apenas o fenômeno da escravidão contemporânea, ou melhor, se vertem para o estudo do trabalho análogo ao trabalho escravo. Essa situação pode ser vista no quadro abaixo, cujo mapeamento foi montado a partir da pesquisa das palavras *escravidão* e *escravo* nos periódicos – RAP, RAE, O&S, RAC, REAd, RAUSP – e no repositório da ANPAD, que compreende os encontros – EnAPG, EnANPAD, EnEO, EnGR, EMA – e nos anais do CBEO, sendo encontrados poucos artigos:

Quadro 2 – Mapeamento de Artigos sobre Escravidão nos Estudos Organizacionais

Ano	Periódico/Encontro	Artigo	Autor
2008	RAP	Monitoramento e avaliação do Programa de Erradicação do Trabalho Escravo	Samuel A. Antero
2012	EnAPG	Elos que Libertam: Redes de Políticas para Erradicação do Trabalho Escravo Contemporâneo no Brasil	Lilian Alfaia Monteiro; Sonia Fleury
2014	CBE0	Determinantes do Trabalho Escravo Contemporâneo no Aprofundamento Capitalista Periférico	Lilian Alfaia Monteiro
2014	CBE0	Trabalho Escravo Na Zona Rural Brasileira: Um Reflexo De 300 Anos De Escravidão	Anna Luíza de Faria Lima; Gabriela Silva Felizardo
2014	CBE0	Representações sociais dos estudantes de administração de uma universidade pública federal em relação ao crime de exploração de mão de obra escrava no Brasil	Liziane Kelly de Avila Leite; Rodrigo Miranda
2014	O&S	Elos que libertam: Redes de Políticas para Erradicação do Trabalho Escravo Contemporâneo no Brasil	Lilian Alfaia Monteiro; Sonia Fleury
2015	RAE	Elementos para discussão da escravidão contemporânea como prática de gestão	André Ofenhejm Mascarenhas; Sylmara Lopes Gonçalves Dias; Rodrigo Martins Baptista
2016	CBE0	“Ruim com ele, pior sem ele: servidão (in)voluntária que reforça o trabalho escravo contemporâneo: apontamentos à luz da Psicodinâmica do trabalho”	Fernando de Oliveira Vieira; Liliam Deisy Ghizoni; Cristiane Maia
2016	EMA	Trabalho Análogo ao Escravo: uma Análise dos Valores Associados ao Consumo	Sergio Silva Dantas; Jacqueline Ue Yano; Marcia Midori Tsuchida; Nivaldo Fortes Peres Filho; Thais Ruas Oliveira
2016	EnANPAD	Escravidão Contemporânea no Brasil: o Que as Empresas (não) Têm Feito para Prevenir	Angela Christina Lucas; Tobias Coutinho Parente; Rafaela Almeida Cordeiro
2017	EnANPAD	"Precário não é, mas eu Acho que é Escravo": Análise do Trabalho dos Motoristas da Uber sob o Enfoque da Precarização	Robson Gomes Andre; Rosana Oliveira da Silva; Rejane Prevot Nascimento
2017	EnGPR	Ideologia Gerencialista e Trabalho Escravo Contemporâneo: convergências de aspectos discursivos entre professores do Ensino Superior	Leandro Santos Ximenes; Elaine Barbosa da Silva; Wagner Salles; Ana Carolina Mendes Duarte
2018	CBE0	A Bibliometric analysis of publications about slavery in administration area	Cintia Cristina Silva de Araújo
2018	CBE0	A migração da costura: a escravidão contemporânea de imigrantes latino-americanos na indústria têxtil brasileira	Georgiana Luna Batinga; Flávia Pereira Dias Menezes; Laerson Morais Silva Lopes
2018	EnANPAD	Redes de Políticas Públicas: Análise do Programa de Erradicação do Trabalho Escravo no Brasil	Paula Renata Castro Fonseca de Moura; Cecilia Braz Arcanjo; Pedro Luiz Costa Cavalcante
2018	O&S	A invisibilização do negro no trabalho escravo contemporâneo: evidências a partir das condições de vulnerabilidade social.	Rodrigo Martins Baptista; Mariana Lima Bandeira; Maria Tereza Saraiva de Souza
2019	CBE0	O trabalho do care e os processos de resistência das herdeiras da escravidão	Lucimara Moreira; Ludmila Machado Guimarães de Vasconcelos
2019	EnANPAD	Erradicação do trabalho análogo ao de escravo a partir das relações interorganizacionais	Paulo Paganini; Lee Pegler
2019	EnANPAD	Memórias, Silenciamentos e Reproduções do	Georgiana Luna Batinga; Luiz Alex

		Trabalho Escravo no Brasil	Silva Saraiva
2019	EnANPAD	O Trabalho Escravo Contemporâneo como Prática de Gestão no Brasil a Partir da Análise do Contexto Regulatório	Herena Neves Maués Correa de Melo; Luciana Rodrigues Ferreira
2019	EnANPAD	Relações Interorganizacionais para Erradicação do Trabalho Análogo ao de Escravo no Brasil: proposta de um quadro conceitual	Paulo Paganini; Lee Pegler
2019	EnEO	A instituição da escravidão contemporânea pelo Estado no sistema prisional: novas-velhas formas de extração de mais valor	Deise Luiza da Silva Ferraz; Paula Cristina de Moura Fernandes
2019	EnEO	Terceirização e a Subcontratação nas Cadeias de Fast-Fashion: Trabalho Análogo ao Escravo como Política de Gestão na Indústria de Moda	Jeane Aparecida Ferreira Cerqueira; Tânia Moura Benevides
2019	O&S	Escravidão Contemporânea e Toyotismo	Claudio Roberto Marques Gurgel; Maiara Oliveira Marinho

Fonte: próprio autor.

Como pode ser visto, foram encontrados apenas 24 estudos dentro dos periódicos e encontros de nossa área. Os principais temas estão relacionados com a manifestação contemporânea do fenômeno da escravização, que totalizam os 22 artigos. Ao tratarem sobre o fenômeno contemporâneo da escravização, os autores buscam, de maneira indireta, reconstruir nossa história de quase 400 anos sobre o jugo da sociedade senhorial. Contudo, esse regresso ao passado se restringe apenas a uma contextualização do conceito de escravidão. Esses autores também utilizam a formulação de Cooke (2003) apenas no sentido de pontuar que os estudiosos de nossa área têm negado se debruçar a estudar o fenômeno da escravidão, mas não avançam num sentido de uma revisão teórica e empírica, tal qual o autor propõe para uma rediscussão da história da administração e uma problematização de nossos estudos e ofício. Nesse sentido, a literatura brasileira mostra uma ausência da dimensão histórica da escravidão, sobretudo a que conhecemos com a criação do continente americano, cujos periódicos e repositórios de nossa área não apresentaram nenhum estudo sobre o tema.

Quando sistematizado os trabalhos por número de periódicos, percebemos que apenas cinco trabalhos, dos 24 encontrados, foram publicados em alguma revista científica da área e o restante está alocado nos encontros e congressos. Separados por autores, verifica-se que somado todos autores e coautores, têm-se uma frequência de 57 autores. Contudo, desse total, seis nomes aparecem mais de uma vez. Se visto apenas os primeiros autores, verifica-se que, dos nomes cuja frequência é maior que um, pode-se encontrar em até sete artigos, de tal forma que com dois artigos aparecem os nomes de Georgiana Luna Batinga e Paulo Paganini, com três artigos o nome de Lilian Alfaia Monteiro; outra ocorrência importante de pontuar é de Rodrigo Martins Baptista, que aparece em um artigo como primeiro autor e outro como terceiro. Em síntese, verifica-se com essa sistematização que nove dos 24 artigos foram

escritos e/ou têm contribuições das mesmas pessoas, evidenciando que, para além da existência de poucos trabalhos na área, também há poucos pesquisadores refletindo sobre a temática.

O trabalho de Araújo (2018), que faz um estudo bibliométrico sobre o tema da administração e escravidão, é importante ao mostrar que as revistas que contém mais trabalhos que relacionam a questão da administração com a escravidão são os periódicos cujos maiores focos estão na área de História Econômica, isto é, não estão diretamente ligados à área de administração. Araújo (2018) separa em seis *clusters* os assuntos abordados dessas publicações: (1) história do comércio e da economia escravista, (2) as instituições e suas funcionalidades na economia da escravidão, (3) como a escravidão foi institucionalizada e processada, (4) os fundamentos e as consequências da escravidão na economia e na sociedade americana, (5) análises da estrutura econômica, social e administrativa da escravidão, bem como os processos existentes sustentaram a prática da escravidão, (6) trabalho escravo e o impacto dessa prática nos países africanos colonizados. Após isso, apresenta um fluxo de trabalhos focalizado a partir das citações, em que demonstra que os *clusters* 1, 3 e 6 têm citações mais antigas e uma dificuldade maior de renovação, enquanto os *clusters* 2, 4 e 5 tendem a ter trabalhos mais atuais. A autora finaliza mostrando que dos *clusters* mais recorrentes – o 2 e o 5 – têm uma tendência a abordar assuntos mais ligados ao fenômeno da escravidão contemporânea, e o 4 aborda a relevância e ausência dos estudos sobre a influência do trabalho escravo na prática da administração.

O mapeamento de Batinga e Saraiva (2019) abarca os periódicos brasileiros indexados na plataforma do *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL) e corrobora com o trabalho bibliométrico de Araújo (2018), que está focada em base de dados com indexações de artigos internacionais. Os autores mostram que poucos artigos haviam sido publicados sobre o tema em 30 anos de busca, além de muitos não relacionarem o fenômeno da escravidão com os temas da administração e da organização.

Sendo assim, propõe-se, no decorrer desse trabalho, fazer uma discussão sobre administração e escravidão que possibilite uma ampliação das contribuições feitas por Cooke (2003), utilizando as discussões propostas por Marquese (2010) sobre as ideias de gestão que balizaram as práticas dos senhores, das quais analisar-se-á o lugar que é atribuído e projetado aos negros nessas ideias e na sociedade que elas estão refletindo. Busca-se romper com a negação que os estudos sobre escravidão vêm tendo em nosso meio e habilitar outras

possibilidades de compreensão do fenômeno para os estudos organizacionais numa forma que possamos nos apropriar do passado para compreender o presente.

Em resumo – esse *capítulo 1 - onde está o negro na história do pensamento administrativo?* – pretendeu-se contextualizar os estudos das relações raciais em nosso meio, dando ênfase a dimensão das dificuldades existentes a todos aqueles que buscam em algum momento se interessar por essa discussão, mostrando a prevalência dos trabalhos sobre a diversidade e sua gestão, assim como a dimensão da lacuna e carência encontradas e numa forma de preenchê-las, que é entrecortada por uma pergunta que este trabalho é insuficiente em responder, mas que inicia a partir de um questionamento da escravidão e também do reconhecimento do negro como sujeito. Foi mostrado também que nenhum artigo da área dos estudos organizacionais trabalhou com o conceito de escravidão no seu sentido moderno, isto é, escravidão negra e indígena que “durou” até a última abolição do continente: a brasileira em 1888; e que os estudos sobre escravidão têm focado em sua manifestação contemporânea: o trabalho análogo ao escravo. Nesse sentido, buscar-se-á romper com a lacuna que os estudos organizacionais brasileiros vêm dando à escravização negra.

Capítulo 2

Administração, Capitalismo e Escravidão

2.1 – Capitalismo e Escravidão

Organizar esse capítulo é um desafio, ora por sua dimensão teórica que remete célebres e históricos estudos do conjunto das ciências humanas e econômicas locais e estrangeiras, ora por pensar uma síntese das ideias sobre os próprios fenômenos-conceitos utilizados. Debater isoladamente cada um desses fenômenos-conceitos – Administração, Capitalismo e Escravidão – em si já daria uma grande discussão. Relacioná-los é um desafio ainda maior. Todavia, sem se pretender exaustivo, entende-se por essas linhas que a administração científica, em seu sentido estrito, é um fenômeno moderno, fruto do desenvolvimento do capitalismo, ao passo que a escravidão é um fenômeno presente ao longo da história da humanidade, que muda dadas as circunstanciais do período histórico e que ganha nova roupagem a partir da modernidade, sendo fundamental para o próprio desenvolvimento da sociedade burguesa.

A escravidão, ao ser esmiuçada enquanto fenômeno, mostra sua presença ao longo da história, desde a Antiguidade grega até os dias de hoje. Ela esteve presente, inclusive, segundo relatos bíblicos, em períodos mais longínquos. Contudo, enquanto esse fenômeno é histórico, ele também se manifestou de diferentes formas e impulsionou mudanças em sua compreensão conceitual. Na Antiguidade, por exemplo, não estava presente o elemento racial que hoje encontramos. Pelo contrário, não havia ocorrido as condições históricas para o desenvolvimento da ideia de raça. A escravidão era uma espécie de servidão atribuída àqueles nascidos em estratos sociais menos favorecidos em relação aos aristocratas, estes que deveriam ter uma vida de contemplação no mundo do espírito (ideias), enquanto a escravidão remetia ao mundo do corpo (trabalho). A escravidão também teve uma perspectiva religiosa, de conquista de territórios, de códigos de honra, de disputa entre povos, de guerras, de castigo, etc. Foi um fenômeno-conceito flexível e perene da história da humanidade.

Para Quijano (2005, p. 107), a escravidão, em seu sentido moderno, só foi possível historicamente com o surgimento da América como “primeira *id-entidade* da modernidade”. A América, derivada da expansão do poder mercantilista ao mundo, possibilitou um padrão de poder de vocação mundial, com dois processos históricos centrais que convergiram para o estabelecimento dessa relação. Primeiro, a codificação da diferença na formulação da ideia de

raça como o elemento constitutivo principal das relações de dominação. Segundo, a rearticulação histórica de todas as formas de controles conhecidas exercidas em torno do capital e do mercado mundial, seja o controle exercido sobre o trabalho, seja sobre os recursos e produtos (QUIJANO, 2005).

Ainda para o autor, no sentido moderno, a ideia de raça só parece fazer sentido com a criação da América. Criação essa que produziu e redefiniu identidades sociais novas, que trouxe legitimidade às relações de dominação impostas pela conquista no Novo Mundo e que reavivou práticas de dominação que transformam a ideia de raça em um instrumento mais perene e sofisticado de dominação. Impôs assim uma nova experiência histórica, das quais as categorias raça e a divisão do trabalho foram mutuamente reforçadas, sistematizando uma divisão racial do trabalho.

Por outro lado, no processo de constituição histórica da América, todas as formas de controle e de exploração do trabalho e de controle da produção-apropriação-distribuição de produtos foram articuladas em torno da relação capital-salário (de agora em diante capital) e do mercado mundial. Incluíram-se a escravidão, a servidão, a pequena produção mercantil, a reciprocidade e o salário. Em tal contexto, cada uma dessas formas de controle do trabalho não era uma mera extensão de seus antecedentes históricos. Todas eram histórica e sociologicamente novas. Em primeiro lugar, porque foram deliberadamente estabelecidas e organizadas para produzir mercadorias para o mercado mundial. Em segundo lugar, porque não existiam apenas de maneira simultânea no mesmo espaço/tempo, mas todas e cada uma articuladas com o capital e com seu mercado, e por esse meio entre si. Configuraram assim um novo padrão global de controle do trabalho, por sua vez um novo elemento fundamental de um novo padrão de poder, do qual eram conjunta e individualmente dependentes histórico-estruturalmente. Isto é, não apenas por seu lugar e função como partes subordinadas de uma totalidade, mas também porque sem perder suas respectivas características e sem prejuízo das descontinuidades de suas relações com a ordem conjunta e consigo mesmas, seu movimento histórico dependia desse momento em diante de seu pertencimento ao padrão global de poder. Em terceiro lugar, e como consequência, para preencher as novas funções cada uma delas desenvolveu novos traços e novas configurações histórico-estruturais (QUIJANO, 2005, p. 118).

Noutras palavras, a escravidão negra só foi possível histórica e socialmente a partir das circunstâncias que permitem a criação da América, o desenvolvimento da ideia de raça e a resignificação das práticas de dominação; elementos centrais que possibilitam o processo de acumulação primitiva e a articulação do capitalismo como poder mundial.

Para Williams (2012), numa perspectiva histórica, a escravidão sempre fez parte do quadro geral de tratamento imposto às classes desfavorecidas. Ela se apresentou, em sua fase

moderna, num primeiro momento nas ilhas do Caribe como uma solução as circunstâncias históricas do problema da mão de obra, por uma razão econômica antes de tudo, mas que adquiriu uma conotação racial. Para o autor, a escravidão das *plantations* nas colônias da América e o tráfico negreiro transatlântico que fornecia os braços do trabalho cativo, articulados para o abastecimento do mercado metropolitano pelo comércio triangular, tiveram peso decisivo para a acumulação de capital que levou à Revolução Industrial, esta que ao vingar junto das condições que possibilitaram materialmente o desenvolvimento do capitalismo, exigiu a abolição do monopólio dos produtos, do tráfico negreiro e da própria escravidão como condições fundamentais à sua expansão.

Segundo Ianni (1978), há um paradoxo quando se considera que, na mesma época em que na Europa implantava-se o trabalho livre, no Novo Mundo criavam-se distintas formas de trabalho compulsório. Diz ele que, à medida que se expandia o capital mercantilista, dinamizado pelos resultados dos desdobramentos marítimos, isto é, devido aos resultados da colonização, acontecia, na Europa, sobretudo na Inglaterra, um evento histórico que permitiu um conjunto de transformações em que se tornou possível o capitalismo: a acumulação primitiva. Noutras palavras, um fenômeno característico da transição do feudalismo para o capitalismo, que demarca a separação generalizada entre o trabalhador e a propriedade dos meios de produção e envolve uma intensa acumulação e concentração de capital, apoiado na ampliação e intensificação do comércio internacional. Nesse sentido, endossando a tese de Williams (2012), Ianni (1978) acredita que o regime do capital cria, desenvolve e destrói a escravidão.

A escravidão foi vista pelas elites do Séc. XVI como uma necessidade histórica frente ao problema da reduzida população europeia, que em certos casos poderia ser muito vantajosa, sobretudo quando os grandes lucros amparavam os altos custos da mão de obra (WILLIAMS, 2012). Esse trabalho compulsório sob forma escravagista inicia-se com os povos indígenas, num primeiro momento. Contudo, como estes sucumbiram rapidamente, foram substituídos por brancos pobres e ladrões em regime de trabalho determinado por endividamento. Todavia, para Williams (2012), não se pode confundir com o estatuto da escravidão o regime de trabalho atribuído a um engajado branco, uma vez que tal regime tinha características próprias que não foram justificadas a partir da racionalização das diferenças raciais, elemento indispensável ao jugo do negro:

A privação da liberdade do engajado era por tempo limitado, o negro era escravo por toda a vida. A condição do engajado não se transmitia aos filhos,

os filhos dos negros herdavam a condição da mãe. O senhor jamais teve controle absoluto sobre a pessoa e a liberdade do engajado, tal como o tinha sobre o escravo. O engajado possuía direitos – limitados, mas reconhecidos por lei e especificados em contrato (WILLIAMS, 2012, p. 48)

A experiência dos engajados brancos propiciou o desenvolvimento de uma relação de tráfico regular, tendo sido um passo central para a preparação da condição que submeteu o negro ao cativo. O capital acumulado pelo sistema econômico desenvolvido com os engajados financiou o tráfico de africanos escravizados, isto é, o serviço forçado branco foi a base histórica sobre a qual se edificou a escravização negra. A razão principal foi econômica, cujas feições sub-humanas não passaram de um processo de racionalização posterior para sua justificação (WILLIAMS, 2012). Nesse sentido, nos seus primórdios, a escravidão não implicava, de maneira alguma, aceitação científica a inferioridade do negro (WILLIAMS, 2012).

Se numa perspectiva geral da América encontramos tais evidências, no Brasil a situação não é muito diferente. Foram os indígenas os primeiros submetidos às formas de trabalho adscritício e escravo, até que em determinado momento histórico o emprego forçado de seus braços tornara-se menos lucrativo do que as possibilidades abertas com o tráfico e a escravização negra.

Bastide e Fernandes (2008), ao estudarem a transição do negro, da condição de escravo para a de cidadão, na cidade de São Paulo, verificam que, nas primeiras evidências sobre o sistema escravista, há uma predominância do trabalho indígena. Embora seja possível verificar a presença de escravizados negros desde os primórdios do Brasil, foi no fim do Séc. XVI, com o estabelecimento do tráfico diretamente com Angola, que a situação da presença negra escravizada começa a assumir maior relevância no sistema produtivo. Havia uma divisão de quais atividades produtivas o escravizado indígena era mais adaptado e produtivo que o escravizado africano. Todavia, a partir da descoberta de espaços de mineração, aconteceu que a “fome de ouro” se transformou em “fome do negro” e “aventureiros de toda espécie chegaram de Portugal para tentar fortuna fácil no Brasil” (BASTIDE & FERNANDES, 2008, p. 33).

Outros estudos também são importantes no que diz respeito ao processo de produção. Prado Júnior (1999) revela que a criação do Brasil tinha por finalidade interesses estritamente econômicos. Em primeiro momento, o processo de colonização se deu por exploração e foi apenas com o estabelecimento do ciclo da exploração da cana de açúcar que a colonização de

exploração também passou a ser de povoamento, quando então o emprego da mão de obra escravizada negra se torna o elemento fundamental do sistema produtivo. Marquese (2010) também endossa essa tese, quando afirma que o açúcar foi encarado como o produto ideal para o início da ocupação permanente do território brasileiro, iniciando principalmente a partir do litoral e que, em pouco tempo, estava superando outras colônias europeias e se tornando um dos principais produtos monopolistas para o abastecimento dos países centrais. Tudo isso sob o trabalho dos negros.

2.2 – Administração e Escravidão

Como se pode perceber, a escravidão é um fenômeno-conceito presente ao longo da história humana, mas que, com o advento da modernidade e dos processos que culminaram no capitalismo, adquiriu elementos que a diferenciam de outros modos em que esteve presente na história. Ao discutirmos o fenômeno-conceito da administração, é necessário que este seja compreendido em dois sentidos: (1) num sentido ampliado, percebe-se que, no decorrer da história humana, as ideias de gestão e organização permearam as mais diferentes mentes e momentos históricos; (2) num sentido estrito, ela se qualifica como administração moderna e sua sistematização como disciplina do conhecimento só foi possível a partir da Revolução Industrial.

Esse qualificativo é importante tanto para a compreensão dos estudos de Marquese (2010) que trabalha sobre as ideias de gestão que circularam durante o escravismo brasileiro, quanto para precisarmos historicamente o fenômeno. Vizeu (2010a), ao falar sobre a gênese do *Management*, lembra da necessidade de compreendê-lo como uma construção histórica, e cujo entendimento deve ser direcionado ao estudo de fontes historiográficas que retratem sua emergência, esta que é esquecida tanto em nossa literatura quanto na construção teórica do tema. Por isso discute o fenômeno a partir da integração de duas orientações historiográficas: (1) a historiografia marxista, que busca compreender o *management* como um sistema proporcionado pela reorganização do modo de produção e que emergiu com o capitalismo moderno; e (2) a história institucional, que se baseia na institucionalização do *management* enquanto prática e disciplina do conhecimento, possível a partir de uma classe profissional e de um conhecimento especializado. Para ele, é nos Estados Unidos do final do Séc. XIX e início do Séc. XX, sobretudo com a difusão que o taylorismo fez das ideias que permeavam debates de sua época, que se encontra a constituição institucional do *management*, por conta

de ter sido o lugar e o momento onde a complexidade sistêmica da industrialização tornou-se mais aguda no país (VIZEU, 2010a).

Vizeu (2010a) advoga a necessidade de buscarmos em nossa própria história elementos que nos ajudem a entender o *management* em nosso país, uma vez que esse tem aqui particularidades. Nesse sentido, ao escrever sobre as potencialidades dos estudos históricos em nosso meio, o autor defende o ponto de vista de uma reformulação teórica do fenômeno organizacional, no sentido das possibilidades de questionar a realidade contemporânea para a reconstrução dessa realidade pela trajetória histórica. Diz que devemos buscar no Brasil mais distante as bases de uma possível identidade gerencial e organizacional brasileira: “entender a gestão brasileira por completo significa entender o Brasil em sua totalidade social, cultural, econômica e política, tarefa essa possível por meio do olhar histórico” (VIZEU, 2010b, p. 45).

Como citado anteriormente, Cooke (2003) é quem lança as bases de um questionamento de nossa história a partir da escravidão. Para o autor, reconhecer a escravidão nos estudos de administração implica numa revisão empírica que amplia o entendimento coletivo que temos sobre o fenômeno, assim inclina a questionar outras associações dessa história e a visão heroica que normalmente a historiografia ortodoxa busca trabalhar. Contudo, demonstra que até mesmo os estudos críticos e os que questionam a cumplicidade da administração nas piores formas de opressão tendem a excluir a escravidão, por sua negação ser um fenômeno geral em nossa literatura. Sendo assim, Cooke (2003, p. 4) qualifica que uma revisão que reconheça a escravidão desafia as versões de nossa história que a ela pretendem excluir:

A history which constructs an alternative narrative, in which American, and particularly US pre-Civil War slavery is a site of the birth of management (as is the case here) gives management quite different associations, with oppression and exploitation. This history would imply quite a different view of the social legitimacy of management in itself. In making its case, presenting data and the interpretations of non-management historians, it would also undermine any claim of the heroic model to be based in the only empirically true representation of the past.

O autor parte da condição do negro e da produtividade do sistema das *plantations* para descrever a potência do sul escravista norteamericano, para defender que, no mesmo tempo em que a historiografia ortodoxa está falando do nascimento do *management* através das ferrovias às vésperas da Guerra Civil, ela não demonstrou nenhum interesse preliminar em

questionar como os escravizados negros dessa época foram administrados. O autor apresenta alguns dos clássicos sobre a história da administração norteamericana e mostra que aquele que mais trabalha com o tema reserva três páginas das 500 do seu trabalho, e que, em síntese, compreendem a escravidão fora do desenvolvimento da administração moderna. A partir disso, Cooke (2003) elabora três condicionantes para se compreender a relação da administração com a escravidão: (1) para que seja moderna, a administração deve ocorrer dentro do sistema capitalista, isto é, tem relação o capitalismo e a escravidão; (2) para a administração ser gerencial, suas atividades precisam de certo grau de sofisticação, ou seja, do desenvolvimento de princípios científicos; e (3) deve haver uma categoria ocupacional que realiza as atividades de administração e que esta tenha uma identidade em comum, tal seja, a identidade dos gestores, ou melhor, do *manager*.

Sobre a primeira afirmativa, Cooke (2003) reconhece que há argumentos importantes para a consideração da escravidão como pré-capitalista, logo pré-moderna, sobretudo no que diz respeito a ausência do assalariamento dos trabalhadores. Todavia, ele destaca o quanto essa visão é contestada em outras áreas do conhecimento, cujos debates centrais giravam em compreender se a classe senhorial era capitalista ou não. Para além disso, apresenta que as análises iam mais longe sobre a questão do trabalho assalariado mesmo que alguns estudos mostrassem que os benefícios do assalariamento poderiam ser mais baixos – principalmente porque o escravo não era um capital tão fixo, pois poderia ser descartado com facilidade no mercado – e mostra que também buscavam compreender a modernidade das formas e processos organizacionais como elementos centrais. Cooke (2003) concorda com autores que afirmam que a resistência à escravidão foi importante para o desenvolvimento de uma disciplina industrial, mas vai além, quando diz que lidar cotidianamente com a resistência dentro do processo de trabalho fizeram os escravocratas desenvolverem práticas para tratarem com os escravizados.

Sobre a segunda afirmativa, Cooke (2003) trabalha com a ideia de que a combinação do padrão de resistência dos escravos com a escala e o significado da economia de *plantation* sugere um forte fato circunstancial para que a operação do manejo de escravizados tenha sido sofisticada. Ele recupera alguns elementos anteriores à Taylor que já demarcavam um grau de modernidade gerencial, por exemplo, o fato de que os trabalhadores não tinham controle sobre o local de trabalho, a separação entre propriedade e controle, e que a aplicação de métodos científicos já estavam sendo empregados nas organizações que trabalhavam com escravizados.

Sobre a identidade gerencial, Cooke (2003, p. 21) recorre a fontes que demonstram a ampliação de *plantations* e *managers* no período de 1850 e 1860. Para ele, “the empirical data demonstrate, therefore, that there was a substantial and growing group of people using what are now seen as management practices, who were known as managers, running ante-bellum plantations”. Além disso, afirma que “what is also clear, and discomfoting, is that white supremacist racism underpinned the creation of the managerial identity”, ou seja, o racismo da supremacia branca foi usado para delimitar o direito de administrar dos *managers* e o jugo de ser administrado ao negro escravizado.

A síntese da contribuição de Cooke (2003), ao tratar a escravidão nos estudos organizacionais, consiste em apresentar uma versão alternativa para a compreensão da história da administração, que não omita ou negue um fenômeno histórico tão fundamental para compreender a própria humanidade.

The industrial discipline which emerged on the plantations was not disconnected temporally, spatially or in substance from that which emerged in other parts of the US economy. The imprint of slavery in contemporary management can be seen in the ongoing dominance from that time of the very idea of the manager with a right to manage. It can also be seen in the specific management ideas and practices now known as classical management and scientific management which were collated and represented with these labels within living memory of the abolition of US slavery. [...] this presence of managers and management is widely documented outside management studies, but has not had any mention within it (COOKE, 2003, p. 23).

Ainda segundo o autor, embora a Guerra Civil norteamericana tenha dado fim a escravidão formal no país, ela não acabou com o racismo que a sustentava. Desse modo, ainda hoje práticas específicas de oportunidades iguais no emprego e de gestão de recursos humanos existem, o que reforça a necessidade de se reconhecer o racismo anti-negro como um fator histórico e contínuo do desenvolvimento da administração, pois ele não acabou nas portas dos locais de trabalho.

No Brasil, é Marquese (2010) que habilita o estudo da relação da escravidão e administração. O autor se preocupa em pesquisar a construção e a circulação das ideias sobre gestão que balizaram o tratamento aos escravizados, mostrando que até então os estudos sobre escravidão estavam preocupados na análise do gerenciamento das propriedades rurais escravistas e não nas concepções acerca das ideias sobre administração, portanto não apresenta nenhuma fonte desconhecida da historiografia brasileira apenas uma visão alternativa sobre elas a partir da história das ideias.

Marquese (2010) inicia seu estudo mostrando que desde Xenofonte em sua *oikonomia* no Séc. IV a. C. existem reflexões sobre a direção de uma propriedade agrícola explorada por escravos, e que isso teve continuidade nos romanos. Todavia, é na época moderna que uma variedade de escritos sobre a administração de unidades escravistas foi gestada, principalmente entre os Séc. XVII e XIX, a partir das experiências europeias com a escravidão nas Américas. No Brasil, uma variedade de escritos sobre o assunto foi elaborada, que passou desde os cronistas coloniais do Séc. XVII e XVIII, as propostas dos ilustrados luso-brasileiros de reforma da agricultura colonial da passagem do Séc. XVIII ao XIX e os manuais de fazendeiros do Séc. XIX.

Para o autor, três lentes fundamentais serviram para as ideias que foram desenvolvidas e/ou aplicadas ao refletir as propriedades escravistas da sociedade brasileira: (1) as convenções clássicas sobre o governo da casa (*oikonomia*), (2) os discursos bíblicos das obrigações recíprocas entre senhores e escravos e (3) os instrumentos da Economia Política.

Sobre os dois primeiros pontos, a *oikonomia* e as obrigações recíprocas, Marquese (2010) mostra que datam das décadas de 1570 e 1580 os primeiros escritos portugueses sobre a produção de açúcar no Novo Mundo, com caráter informativo para um público mais amplo do que o que estava envolvido na lavra, isto é, provavelmente para possíveis leitores da metrópole lusitana. Embora se tenham escritos anteriores, foi a partir da publicação de *Cultura e Opulência do Brasil*, de André João Antonil, em 1711, que ocorre a primeira análise sistemática da administração dos engenhos de açúcar brasileiros, sendo a obra de Antonil concebida com a ideia de auxiliar quem se envolvesse a governar um engenho através das “notícias práticas”. O principal contexto da época em que fora formulada refletia a questão central de comandar um contingente grande de escravos que, mesmo que se pudesse verificar uma sociedade estável, esta estava marcada com inúmeras tensões entre senhores e escravos, pelo qual o Quilombo de Palmares foi uma expressão de caráter qualitativo.

Antonil baseava seus escritos em Xenofonte e na escola aristotélica do governo da casa, isto é, na *oikonomia*. Esses estudos foram a estrutura básica do curso do colégio jesuítico, onde fora reitor por duas vezes. Também teve influência dos manuais agrícolas romanos, que eram o padrão de escritos comuns à sua época. Antes de Antonil, Jorge Benci e a *Economia Cristã dos Senhores no Governo dos Escravos*, em 1700, haviam dado as bases para o regramento geral por onde deveriam governar os senhores para satisfazerem a obrigação de verdadeiros senhores, das quais as principais preocupações jaziam em transformar os valores morais dos senhores e escravos, diminuir a carga de trabalho, a

melhoria do sustento material dos cativos, assim como a correta instrução cristã (MARQUESE, 2010).

Em síntese sobre a influência das convenções clássicas sobre o governo da casa e os discursos bíblicos de obrigações recíprocas, Marquese (2010 p. 97) escreve:

Sabendo-se que o tratado de Antonil sobre a administração dos engenhos de açúcar brasileiros – o único escrito dedicado exclusivamente à questão até o final do século XVIII – foi redigido de acordo com a grade conceitual elaborada por Xenofonte e Aristóteles, vale lembrar a distinção estabelecida pelo último, no livro I da *Política*, entre a *oikonomia* – a arte do governo da casa – e a *chrématistiké* – a arte da aquisição de bens. Se o sentido da primeira era inequívoco, o mesmo não ocorria com a segunda, pois Aristóteles firmou uma diferenciação entre os métodos naturais de aquisição de bens e os métodos não naturais. Os métodos naturais de aquisição (a agricultura, as trocas em espécie ou dinheiro) pertenciam à esfera da *oikonomia*, cuja função era obter e conservar os bens necessários ao bom funcionamento da *oikos*; por sua vez, os outros métodos de aquisição (comércio como fim em si mesmo, empréstimo a juros), ao buscarem o acúmulo ilimitado de riquezas, configuravam-se como não naturais. Assim, no campo discursivo no qual operava a noção da *oikonomia*, do governo da casa – ocupada fundamentalmente em afirmar a autoridade do senhor (*dérpotes*) sobre os subordinados, em atenuar os conflitos presentes na *oikos*, e em manter sua produção dentro de certos padrões de funcionamento –, não havia espaço para a gestação de propostas de aumento da rentabilidade da produção. Parafraseando a caracterização feita por Eli Hecksher sobre o conceito de riqueza no mercantilismo, cabe asseverar que a noção de governo da casa, com a qual operou Antonil para apreender a gestão dos engenhos de açúcar brasileiros, traduzia uma *concepção estática de administração* das propriedades rurais escravistas: nessa concepção, o foco das atenções era o poder, a autoridade do senhor rural, e não a produtividade da exploração. – grifos no original

Os escritos sobre administração das propriedades rurais escravistas na passagem do Séc. XVIII ao XIX trouxeram uma novidade. Ao romper com a noção de governo da casa, eles se baseavam num novo conceito de economia que tinha seus laços na Economia Política, a exemplo dos trabalhos que ingleses e franceses do período, que compreendia a esfera do gerenciamento da unidade produtiva onde um erro econômico dizia respeito à administração indevida dos fatores de produção do engenho. As principais preocupações dos ilustrados consistia na indisciplina escrava, sobretudo a partir da Revolução de São Domingos (Haiti), e no aumento da rentabilidade das propriedades rurais a partir de uma reforma técnica geral da manufatura e não de alguns aspectos particulares. Luis Antônio de Oliveira Mendes, em seu *Discurso Preliminar, Histórico, Introdutivo com Natureza de Descrição Econômica da Comarca, e Cidade do Salvador*, de 1790, tinha como diretriz aumentar a produção global da

capitania. Para Marquese (2010), o autor concebeu um ideal de gerenciamento da unidade produtiva agrícola escravista que preconizava a austeridade dos gastos, a autossuficiência da propriedade e a gestão de mão de obra vigorosa e disciplinada.

De acordo com Marquese (2010), um ponto deve ficar claro: as prescrições dos ilustrados sobre a administração de escravos se diferencia a dos jesuítas. Para ele, entender essa relação passa por compreender a expressão “governo dos escravos” utilizada por Luís dos Santos Vilhena, para o qual o governo econômico estava diretamente ligado em fazer aumentar os rendimentos, enquanto a primeira noção estava presa a ideia de normatização do comportamento senhoril através do discurso bíblico das reciprocidades. É possível verificar em José da Cunha Azeredo Coutinho que um dos interesses de sua época era impedir revoltas como a de São Domingos; em José Caetano Gomes e Manuel de Arruda Câmara, percebe-se a preocupação com o problema do controle do processo de trabalho, este que deve ser totalmente dirigido pelo senhor; em João Rodrigues de Brito, verifica-se uma separação de administração pública e privada.

Em síntese, sobre a importância da geração de ilustrados a utilização da conceituação da economia política foi essencial, Marquese (2010, p. 149) evidencia a mudança que essa perspectiva propiciou:

Sendo o único responsável pela administração de suas terras, braços e capitais, o proprietário deveria estar atento às oscilações do mercado mundial, já que o gerenciamento da unidade produtiva não era mais visto como atividade isolada, mas sim articulada a circuitos mercantis com maior amplitude. Nada mais distinto do que se sucedia no século XVII e na primeira metade do XVIII. Em Antonil, por exemplo, a articulação do senhor de engenho com o mercado, descrita em dois capítulos de sua obra, não interferia no governo da casa; em outras palavras, nas suas representações sobre o gerenciamento dos engenhos de açúcar escravistas, não havia espaço para se levar em conta as oscilações do mercado, isto é, as fases de crescimento ou de retração da demanda. Para retomar a argumentação do capítulo anterior, enquanto Antonil portou uma *concepção estática de administração* das propriedades rurais escravistas, cujo foco das considerações era a autoridade e poder do senhor rural, os autores luso-brasileiros da transição do século XVIII para o XIX passaram a veicular uma *concepção dinâmica de administração* das unidades escravistas, prendendo a atenção primordialmente no problema da produtividade da exploração agrícola. – grifos no original

Ainda sobre a influência da Economia Política, mas agora sobre os escritos que seguiram após os ilustrados, a principal característica é seguir a geração de ilustrados sendo mais sistemáticos no tratamento da administração do trabalho escravo. Eles vivenciam o

avanço produtivo do café como o principal produto econômico do Brasil e a crise do escravismo com o fim do tráfico de escravizados. Uma das preocupações presentes, que estava inicialmente em Agostinho Rodrigues Cunha, segundo Marquese (2010), exemplifica a síntese da conexão dos ilustrados com a geração pós-independência: as preocupações deixam de ser dentro dos marcos de um Império Luso-Brasileiro e passam aos limites circunscritos do Estado Nacional em formação. Para o autor, após a geração dos ilustrados luso-brasileiros na passagem do Séc. XVIII ao XIX, as publicações em português sobre cafeicultura só voltam em 1830, sob a organização da Sociedade Auxiliadora da Indústria Nacional (SAIN) em seu jornal *O Auxiliador*, cujos objetivos era estimular o melhoramento da indústria nacional (MARQUESE, 2010).

Para Marquese (2010), a geração pós-independência era a que, pela primeira vez, estava dando espaço a produção dos fazendeiros, fato que poderia se explicar (1º) pela experiência acumulada de quase duas décadas de cultivo em larga escala do gênero do café na região e (2º) pelo sucesso das técnicas empregadas. É nesse intento que surge o trabalho de Carlos Augusto Taunay em seu *Manual do Agricultor Brasileiro*, escrito em primeira versão em 1829, mas publicado em 1837 e reeditado dois anos depois, fato raro à época e o trabalho de Francisco Peixoto de Lacerda Vernek em sua *Memória Sobre a Fundação de uma Fazenda na Província do Rio de Janeiro* – escritos esses que demonstram a mudança de qualidade do período, cujo apenas o primeiro por seu pioneirismo é o objeto deste estudo e será tratado no próximo capítulo.

Segundo Marquese (2010), os autores da ilustração trabalhavam com duas perspectivas centrais sobre o tema da administração do trabalho escravo: (1) estavam preocupados em prescrever medidas sobre a administração do trabalho dos cativos obedecendo especificidades do processo produtivo e a concepção do controle estrito sobre o corpo do escravo como mecanismo de maximização da produção, depois (2) na melhoria do sustento material e estímulo a uniões estáveis para forjar uma força de trabalho vigorosa e disciplinada; e que essas perspectivas seguiram, até a terceira década do Séc. XIX, onde surgiram então trabalhos que alguns historiadores qualificam que os autores chegaram a elaborar uma teoria sobre a organização do trabalho escravo. Nesse sentido, uma das primeiras preocupações que surge é sobre o problema do fim do tráfico, noutras palavras, o problema da reprodução da mão de obra escrava, preocupação que estava ausente do período anterior.

Por fim, cabe dizer que Marquese (2010) trabalha com um conceito ampliado de administração, que ao longo dos anos do escravismo brasileiro vai sendo preenchido a partir das reflexões que seus contemporâneos produziam, assim como estavam conectados com o que acontecia nos escritos editados fora do país. Rocha (2010), no prefácio do estudo do autor, além de pontuar o mérito de trabalhar com a história das ideias sobre administração do trabalho escravo e possibilitar um novo campo de exploração historiográfico, afirma que Marquese estaria também inaugurando uma pesquisa competente na historiografia brasileira apresentando resultados que obrigam uma revisão da história da administração. Contudo, Marquese (2010) não chega a tratar objetivamente do surgimento da sistematização da disciplina da administração como Cooke (2003) o fez, embora sua contribuição sugira isto de maneira implícita e corrobore com a proposta do norteamericano quando advoga por uma revisão empírica que permita uma ampliação do campo da história de nosso ofício.

Para além disso, Marquese (2010) está fazendo uma análise da história da administração e sua ligação com a escravidão, a partir de um conceito amplo de administração que vai se transformar com os esforços teóricos do Séc. XIX, mas não está preocupado em questionar o lugar atribuído ao negro na história deste fenômeno-conceito, ou até mesmo o negro como um lugar para questionar o desenvolvimento da história dessa disciplina do conhecimento. Daí a necessidade de se verificar estas preocupações teóricas naquele período e também no hoje.

Em resumo – nesse *capítulo 2 – Administração, Capitalismo e Escravidão* – buscou-se apresentar os fenômenos-conceitos e suas interligações mostrando a variedade da literatura sobre o tema do Capitalismo e Escravidão e a complexidade da abordagem da Administração com a Escravidão por conta dos autores clássicos não considerarem a última dentro do processo histórico que possibilitou o surgimento do *management*. Também foi possível mostrar a importância da escravidão negra nas Américas para o desenvolvimento do capitalismo, impulsionador importante do processo de acumulação primitiva. Evidenciou-se como o fenômeno da escravidão e, até mesmo a administração, foram sendo elaborados ao longo da história humana. Sobre este intento, com foco nas contribuições de Cooke (2003) e Marquese (2010), focou-se na discussão sobre uma revisão empírica do fenômeno da administração para a ampliação do entendimento que hoje temos sobre o que é ou pode ser esse fenômeno-conceito, de tal forma que foi trabalhado o desenvolvimento da história das ideias sobre a administração do trabalho escravo no Brasil, evidenciando suas construções conceituais e principais preocupações, lançando por fim a necessidade de se estudar os

escritos dos manuais dos fazendeiros do Séc. XIX sob o prisma de compreender o lugar atribuído ao negro que, neste trabalho, por questões de tempo, será trabalhado o *Manual do Agricultor Brasileiro* de Carlos Augusto Taunay por seu pioneirismo.

Capítulo 3

Entre o lugar cativo e o lugar sonhado

3.1 – O Sistema Taunay e a construção do *lugar cativo*

Com o advento da crise do sistema colonial do início do Séc. XIX, pelo qual as colônias estavam sendo mais produtivas e importantes do que as metrópoles, surgiram as condições concretas para o avanço das colônias reclamarem suas independências, e no caso brasileiro, dar início ao período do Império do Brasil, período marcado por inúmeros conflitos políticos, armados, revoltas antiescravistas, disputas entre as elites portuguesa e brasileira e grave crise social, mas também marcado pela construção inicial do Estado Nacional.

A Sociedade Auxiliadora da Indústria Nacional (SAIN), criada em 1825, foi uma das expressões desse período. Uma sociedade de homens ligados aos anseios da aplicação científica para o incremento da produção e da riqueza nacional que, através de estudos, queria compartilhar experiências de outras localidades, bem como republicar textos importantes do período colonial brasileiro. E, assim, impulsionar o melhoramento da atividade produtiva do país, essa que compreendia majoritariamente o ramo da agricultura. Para Marquesse (2001), a instituição fora criada como parte do fortalecimento do Estado Imperial levado em frente pela elite política que tinha participado da Independência.

A partir de 1833, a SAIN iniciara a edição do periódico *O Auxiliador* da Indústria Nacional, que tinha por pressuposto vocalizar o trabalho da instituição e servir de aporte as classes industriais da época. Em seu manifesto, publicado no primeiro periódico d'O Auxiliador, encontra-se uma defesa bem elaborada da ciência como ponto fundamental para o incremento da atividade produtiva, assim como uma separação central dos “brutaes Africanos”, em suas palavras:

As vantagens dos progressos das luzes são incontestáveis: as sciencias phisicas não existem realmente, senão depois que seguem huma marcha certa e util. A Astronomia, a Geographia, a Navegação, a Chimica, e todas as Artes, que lhe são dependentes, têm, como a Geologia, sido submettidas aos calculos, depois que se fundarão na observação. A Mineralogia, auxiliada pela Geometria, e pela Analise, em vez de ser huma Sciencia de pura euriosidade, tornou-se indispensável; e já a Botanica e a Zoologia se unirão para accelerarem os progressos da Agricultura. *Esta offerece-nos infinitos thesouros, mormente hum paiz onde a luz das Sciencias não tem penetrado os campos assombrados pela espessa escuridade de brutaes Africanos; e ella promette facilitar o accrescimo da nossa população aumentando a publica prosperidade.* (SOCIEDADE AUXILIADORA DA INDÚSTRIA NACIONAL, 1833, p. 10) – grifos meus

A Sociedade e O Auxiliador, para além de terem sido um espaço de articulação importante da elite no que diz respeito a ser um dos principais meios de divulgação da arte industrial, também se consagrou como um espaço importante de formulação das ideias da época. Neste intento, foi enorme a disseminação das ideias de Carlos Augusto Taunay, que estava buscando responder aos problemas das fazendas de sua época, mas foi, sem nenhuma dúvida, fundamental para responder ao problema da crise do escravismo que dava seus primeiros sinais de aprofundamento após a proibição do tráfico humano.

As ideias de Carlos Augusto Taunay, em seu *Manual do Agricultor Brasileiro*, vão buscar responder um certo “atrasamento vergonhoso” do país do “paraíso terrestre”. Segundo ele, a agricultura exigia mais esforços da razão para dirigir e obter resultados, de tal forma que sua dificuldade aumentava no Brasil por conta da situação do operariado, isto é, da escravaria. Um dos reflexos dessa direção estava na má governança que era atribuída a uma classe grosseira e incapaz, cega por sua rotina e brutalidade. Nesse sentido, ele escreveu para suprir a falta quase absoluta de guias e propunha ideias gerais à sua profissão, que, segundo ele, o requinte de governar com perfeição um engenho também seria capaz de realização do governo do próprio Estado.

O chefe de qualquer estabelecimento agrícola em ponto grande, que preenche convenientemente as suas inúmeras obrigações, está habilitado para servir os cargos mais importantes da República. [...] fica ainda mais evidente quando se trata de um agricultor obrigado a governar escravos. Ele torna-se de fato legislador e magistrado, ou, para melhor dizer, soberano absoluto, e esta circunstância deve se considerar antes como desgraça do que como casualidade favorável (TAUNAY, 2001, p. 300-1).

Para além do atraso que se refletia num mal emprego das máquinas, ou até mesmo na falta de sua empregabilidade, Taunay (2001, p. 36-7) estava preocupado com o acirramento da concorrência internacional: “[...] não sendo um absurdo prognosticar que, com o andar do tempo, a corte do Rio de Janeiro viria a gastar maior porção de açúcar do que os engenhos da sua província haveriam de fabricar [...]”. Assim, ele elenca alguns meios eficazes para eliminar o atraso: (1) a abertura de estradas e canais; (2) a redação de um código para a escravatura que uniformize o seu tratamento; (3) convocação anual de um júri de agricultura que premie com gratificações as boas práticas; (4) criação de cadeiras de lições de agricultura para administradores e feitores assistirem e que o ofício seja regulado a partir da obrigação desse conhecimento; e (5) redação e distribuição de livros e folhetos sobre a arte em geral.

Taunay (2001) achava que essas lições e outras, como a criação de fazendas normais, depósitos de modelos de máquinas e instrumentos apropriados, a fatura de leis como na Europa e a organização de sociedades promotoras da lavoura, poderiam, em pouco tempo, melhorar a situação. Uma de suas principais ideias para o ofício de agricultor (ou do administrador da fazenda), defendia que sua formação haveria de percorrer todos os ramos da ciência, sem se aprofundar exageradamente em quaisquer um deles, ou seja, ter uma compreensão geral, seja de ciências como a botânica, seja da própria arte de governar os escravos.

É em seu segundo capítulo que Taunay (2001) avança na **projeção de um lugar ao negro** em meio a proposta sistematizada em seu manual. Para ele, a escravidão é um contrato de violência e não resistência que viola o direito natural, mas mesmo sendo violadora do direito natural, não haveria motivo para culpabilidade, (1) uma vez que, sua existência está colocada *a priori*, seria mais fácil acabar com a existência da própria nacionalidade do que com seus abusos; (2) de que a sobrevivência dos negros no tráfico permitiria um melhoramento de suas vidas, pois fugiriam da semicivilidade da África; e (3) a inferioridade física e intelectual inata a raça negra. Esses seriam os pressupostos que balizariam a justificativa de “cometer o mal da escravidão”. Somada a explicação dessas justificativas, o autor cita duas passagens que remetem o lugar que atribuía ao negro em seus esforços teóricos, mas sobretudo em seu projeto político.

A primeira em relação a luta revolucionária de São Domingos (Haiti):

Em S. Domingos, a libertação simultânea dos escravos deu cabo do sistema político [...] a França perdeu um apêndice interessante de seu corpo social, e um povo preto se improvisou inesperadamente em um lugar que jamais a ordem natural das coisas destinaria para sede de uma potência africana (TAUNAY, 2001, p. 51).

A segunda sobre a construção da ideia de inferioridade natural do negro:

A inferioridade física e intelectual da raça negra com relação a outras, especialmente a branca, a reduz naturalmente nos ofícios elementares da sociedade, ao lugar ínfimo (TAUNAY, 2001, p. 52-3).

Ambas citações sintetizam, de certa forma, o pensamento do autor: o negro não pode levar a lume uma posição de sujeito de sua condição histórica e liderar um processo de mudança que culmine no governo e nas instituições, assim como deve estar condicionado a um lugar ínfimo, por conta de sua condição de raça inferior. Esta era a ordem natural que

deveria ser inquebrantável e duradora e que, só poderia ser mudada, por uma transformação que não condenasse sua própria ordenação.

Por um lado, a escravidão é um mal necessário e, como tal, é preciso dela tirar proveito. Por outro, o negro também é um ser inferior, cujas condições de desenvolvimento mental não ultrapassa a de um branco de 15 ou 16 anos, por isso entende que são homens-criança e que devem viver sob uma tutela perpétua. Não obstante, se a introdução do negro existia e o sistema produtivo requeria seus braços, era importante conservá-los. A partir disso, busca por uma “desenganação” do escravo que o convença que a escravidão é um mal para o senhor do que para sua condição de escravizado. Nesse sentido, fala que o escravo não é verdadeiramente um escravo, mas sim um proletário, pois se estabelece em um contrato já pago, seja em parte por sua compra, seja por seu sustento e educação religiosa.

Nossa agricultura, já tão decaída, não atuaria no momento atual nem a libertação dos pretos, nem mesmo a real cessão do tráfico; portanto, em vez de querermos sanar o mal, cuja extirpação levaria consigo a existência, o nosso trabalho deve limitar-se a mitigar os seus piores efeitos, e preparar os meios às gerações futuras para se poderem livrar sem perigo da praga social com que nossos geradores nos dotaram (TAUNAY, 2001, p. 54).

Taunay estava advogando a sobrevivência paulatina do escravismo, uma vez que compreendia que, para o modo de produção existente, a reposição do negro enquanto mão de obra escravizada deveria ser uma constante, de modo que, o fim do tráfico, levaria a **sociedade do governo dos escravos** à condenação. Então, é no sentido de corresponder a essa crise da mão de obra que ele busca postular seu projeto de arquitetura da fazenda, projeto esse que tinha por elemento central o trato da escravaria. Como âncora de seu sistema estava o emprego do medo de maneira muito sofisticada, para fazer com que os negros realizassem seus deveres, e o emprego da disciplina como determinante do grau de prosperidade. A importância da disciplina é tão necessária que Taunay (2001) defende a existência de leis para regular a decadência presente na agricultura, discordando de outros de sua época, que achavam que a intervenção do legislador atribuíam um ataque ao direito de propriedade. O autor acreditava que o legislador deveria se intrometer para garantir o cumprimento da relação contratual, e que era um erro pensar que haveria algum desacerto entre o legislador e o governo no estatuto do escravismo.

O capítulo três do manual apresenta as peculiaridades dessa disciplina que deve passar por todas as dimensões da vida da escravaria, de forma constante e perpétua: (1º) o alimento,

(2º) a vestimenta e habitação, (3º) a tarefa diária, (4º) os castigos, (5º) a direção religiosa e moral e (6º) as relações dos sexos.

Do alimento, vestimenta e habitação, é preciso que o senhor dê condições suficientes para o sustento regular da escravaria. A base da alimentação pode ser regulada como a ração do soldado, da lavoura deve sair tudo que for importante para seu sustento. Da tarefa diária, é necessário que se entenda que o negro não foi comprado para o descanso, mas sim para dele se retirar todo sustento possível. A coação e o medo são os fundamentos da disciplina da tarefa. A primeira obtém-se pela vigilância assídua, e o medo pela inevitável aplicação dos castigos. Em suas palavras, “uma tal aplicação da parte dos escravos não se pode obter senão com uma vigilância de todos os momentos, a qual, como já dissemos, exige uma disciplina semelhante à militar” (TAUNAY, 2001, p. 66).

Dos castigos, o seu excesso poderia ser problemático pelo embrutecimento, mas sua aplicabilidade era tão fundamental que deveria ser realizada na frente de toda a escravaria para intimidar e ensinar os demais. Taunay (2001, p 72) acreditava tanto no castigo aplicado com maestria, que para ele o problema era o abuso não o princípio da violência, “o mesmo servo da gleba na Europa e o africano escravo na América não estão inteiramente abandonados, e as arbitrariedades que sofrem vêm dos abusos e não dos princípios”.

Da direção religiosa e moral, acreditava ser um meio de conservar a obediência, a laboriosidade e a perpetuação da condição dos escravizados. O domingo era o dia da conversão, de avançar em mecanismos ludibriosos da condição do cativo. Para isso, a relação dos sexos era fundamental para desenvolver uma escravaria robusta, obediente e pacífica. O senhor deveria fechar os olhos àquilo que não infringia a decência e a disciplina. Mas o fundamento da relação dos sexos era também uma tratativa da “fêmea”, da mulher escrava. Esta deveria ter um cuidado maior quando grávida, pois manteria o padrão de reprodução e existência do sistema em crise.

Logo que o tal estado se modifica, e que a sorte dos escravos se torna fixa e tolerável, reaparece a tendência da raça humana para multiplicar, ou ao menos para se conservar no nível. [...] Portanto, o senhor humano que tiver estabelecido uma disciplina razoável e regularmente observada na sua fazenda, e equiparado pouco mais ou menos o número dos machos aos das fêmeas, pode contar que com bem poucas compras conservará a sua escravatura completa e a transmitirá aos filhos melhor, mais dócil e mais adestrada, se souber convenientemente tratar e educar os crioulos (TAUNAY, 2001, p. 77-8).

O dinamismo da economia de Taunay encontrava respaldo na produtividade e manutenção da escravaria como motor fundamental do desenvolvimento. Em suas palavras, “verdade é que estes milagres de indústria pertencem à época da barateza dos escravos e carestia dos produtos; hoje temos o revés desta prosperidade, e, portanto, duplicada obrigação de nos cingir às virtudes que podem salvar a agricultura da ruína que a ameaça” (TAUNAY, 2001, p. 85). Ele acreditava piamente que os princípios estabelecidos teriam sucesso na manutenção da ordem social e no incremento de sua produtividade:

Os princípios que estabelecemos, e os poucos esclarecimentos que damos, bastam, a nosso ver, para regular a conduta dos homens sensatos, que farão as aplicações e exceções conforme as circunstâncias exigirem, sem jamais perder de vista a máxima fundamental de que qualquer escravatura, e com especialidade a preta, não pode ser aplicada a um trabalho eficaz e produtivo sem coação e rigor, sendo somente possível conciliar o interesse do dono e o bom tratamento do escravo por uma vigilância de todos os momentos, e uma imutável regularidade de disciplina (TAUNAY, 2001, p. 82).

É possível verificar a ideia de raça como elemento definidor do Sistema Taunay, de tal forma que a partir dela foram desenvolvidos constructos principiológicos: (1) o princípio da disciplina perpétua, (2) o princípio do castigo bem aplicado, (3) o princípio da enganação da condição cativa, (4) o princípio da correspondência do senhor e do escravo, (5) o princípio da reprodução constante da mão de obra, (6) o princípio do máximo proveito dos braços negros e (7) o princípio da manutenção da ordem social. Esses princípios estavam sendo gestados ao longo da história da escravidão. Não à toa, Taunay se baseava nos jesuítas, nos ilustrados e nos escritos antigos e contemporâneos de sua época quanto a economia e a direção dos escravos. Ele deu um tratamento mais sistemático à administração do trabalho escravo, buscando elaborar princípios racionais para a administração dos cativos no intuito de serem empregados em quaisquer propriedades escravistas, cuja disciplina severa como à semelhança da disciplina militar, caracterizava a gerência; e o paternalismo baseado numa distorção religiosa para suavizar os conflitos entre senhores e escravos e estimular casamentos para reproduzir a mão de obra. Seu sistema foi condenado a partir da introdução da Lei do Ventre Livre, que atacava o crescimento vegetativo, um dos pilares desenvolvidos pela ideia de sustentação científica da ordem (MARQUESE, 2010).

Todos esses princípios, que em geral não são novidades, se qualificam na abordagem de Taunay pela roupagem científica que buscava a sustentação e o máximo proveito de um sistema que estava em crise terminal. Além disso, o autor inaugura um tratamento mais

especializado e sistemático do trato da administração dos escravos e de profissionalização não só da arte, mas da própria ocupação de governar uma propriedade escravista. As ideias do Sistema Taunay estavam projetando e materializando um lugar forçado e forçoso ao negro, um lugar concebido por outrem como norma, um *lugar cativo*. Por óbvio, a história deste lugar imposto não foi a única. Se existe um lugar projetado e concretizado ao negro na sociedade concebido por mãos que não as suas, o seu oposto também é factível de elucidação.

3.2 – O negro organizador em nosso meio, o negro pleno em nossa busca

Por muito tempo a academia brasileira desenvolveu a ideia de uma suposta benevolência da escravidão. Sua tese vocalizava no imaginário social um senhor amigável e um escravo obediente, uma sociedade cujos conflitos raciais não estavam colocados ou eram, em si, frágeis. Essa alegoria mítica encontrou sustentação nas elaborações de intérpretes como Gilberto Freyre e seus seguidores. A ideia tomou força em nosso imaginário nacional, mas também alçou voos mais longínquos. Internacionalmente, o Brasil era conhecido como uma sociedade de harmonia racial, de democracia racial. Tanto o foi que a União das Nações Unidas (ONU) lançou um projeto para compreender as relações de raça em nossa sociedade, numa forma, supostamente, de dar voz aos parâmetros de um país sem esse tipo de conflito e/ou que tivera resolvido o problema com os estoques raciais. Em nossos estudos das relações étnico-raciais esse período é conhecido como o Projeto UNESCO.

A alegoria do mito da democracia racial encontrou vários opositores nas ideias e na luta política organizada contra o racismo. De várias críticas que é possível pontuar, embora não debruçarei em desenvolvê-las aqui, três delas são importantes de ressaltar: (1) as críticas que tomara por seus referenciais ligados as discussões das relações raciais norteamericanas, encontra-se em Oracy Nogueira uma das principais vozes em sua abordagem sobre preconceito de marca e preconceito de origem (NOGUEIRA, 2007); (2) a ideia do escravo como agente, como sujeito histórico, pelo qual uma das críticas mais protuberantes vem de Clóvis Moura com a reconstrução das rebeliões da senzala (MOURA, 2014); e (3) a ideia de que representava uma construção fundamental da ideologia da brancura, que foi possível a partir da crítica de Guerreiro Ramos destinada a tematização do negro realizada pelos acadêmicos profissionais de sua época (GUERREIRO RAMOS, 1953; 1995). Ambas ideias são fundamentais para o que venho defender no âmbito da história do pensamento

administrativo e dos estudos organizacionais: o *negro organizador*; e também colaborar com uma visão mais ampla de uma *práxis* de vida: o *negro pleno*.

Para Moura (1983, p. 143), “o negro brasileiro foi sempre um organizador”. Que durante o regime do cativo e após, sempre se manteve organizado, com organizações frágeis e até desarticuladas, mas sempre constantes. Procurava obter a alforria e minorar a situação do regime escravista, num primeiro momento; após, se defender da marginalização que lhe foi imposta com a abolição. O fato é que “em toda a nossa história social vemos o negro se organizando, procurando um reencontro com as suas origens étnicas ou lutando, através dessas organizações, pra não ser destruído social, cultural e biologicamente” (MOURA, 1983, p. 143).

Essa tendência do negro a se organizar não surge por acaso. Os grupos que se identificam na sociedade de classes por um estigma que essa sociedade lhes impôs podem, ao invés de procurarem fugir a essa *marca*, transformá-la em herança positiva e organizar-se através de um *ethos* criado a partir da tomada de consciência da diferença que as camadas privilegiadas em uma sociedade etnicamente diferenciada estabeleceram (MOURA, 1983, p. 144).
– grifos no original

Dito isso, algumas apreensões são necessárias: (1) o negro sempre se organizou para sua autodefesa em meio a uma sociedade cuja marca da escravidão e do racismo é um componente central; (2) ele criou tipos variados de organizações, que vão desde a religião até os movimentos políticos, organizações específicas para seu próprio povo, mas também organizações amplas; (3) essas organizações estão presentes ao longo da nossa história; (4) que esses tipos organizacionais e seu próprio organizar só podem ser compreendidos a partir de suas especificidades enquanto elemento histórico; e (5) que a dimensão da raça nos permite compreender melhor a realidade organizacional brasileira.

Noutras palavras, não há como compreender as organizações criadas pelos negros sem compreendê-los, histórica e socialmente enquanto tais. As especificidades que a marca carrega com toda a ideia de raça que foi construída ao longo da história estão imbuídos nessa perspectiva. Nesse sentido, há de se dirimir o modelo específico de sua associação, tal seja – a especificidade de sua condição racial – e a diversidade de tipos organizativos que criou ao longo de anos de resistência, levando em conta uma perspectiva que compreenda ao negro um *locus* de enunciação e protagonismo.

Ao recuperar Guerreiro Ramos, Joel Rufino dos Santos (1995) dá um passo no sentido da compreensão de haver ao negro um *locus* de enunciação e protagonismo. Para ele, a ideia mais importante de Guerreiro quanto às relações raciais brasileiras se encontra no negro como um elemento do problema da incompletude da nação, pelo qual o negro se torna um lugar, tanto de medição como parâmetro, quanto de ocupação como posição social. Respondendo o dilema da questão da ideia de raça, Rufino dos Santos (1999, p. 144) conclui:

Se não é raça nem identidade assumida, o que é o negro? Em nossa definição, negro é um lugar social instituído por diversas coordenadas: a cor escura da pele, a cultura popular, a ancestralidade africana, a ascendência escrava (remota ou próxima), a pobreza, a atribuição da identidade negra pelo outro e a assunção dessa identidade por si. Para certificar-se de que se trata de um lugar, um topo, basta pensarmos nas dificuldades que temos, no Brasil, em classificar indivíduos que não preencham um daqueles requisitos. Um preto rico, ou que não saiba sambar, ou que não se assuma como negro, ou que não seja visto pelos amigos como tal — é menos preto. Essa peculiaridade brasileira — o negro como lugar e não como raça — tem sido um dos óbices à compreensão das nossas relações raciais por estrangeiros, especialmente norte-americanos. Aqui, a mesma pessoa pode ser negra num estado, morena em outro, branca num terceiro (deve-se a um sociólogo norte-americano a expressão “branco da Bahia”). Temos, por essa mesma razão, a “síndrome do embranquecimento” que, para citar um caso famoso, acometeu o maior de nossos escritores: Machado de Assis, empregado de Paula Brito, é mulato escuro, nos retratos do fim da vida, presidente da Academia Brasileira de Letras, é branco. — grifos meu

Guerreiro Ramos (1995, p. 98), ao tratar criticamente da sociologia do país e na busca de sua reorientação, conclui: “de nenhum dos esforços de teorização política registrados no Brasil até a presente data resultou a formulação de uma ideologia orgânica da realidade brasileira apta a tornar-se o suporte de uma ação política de verdadeiro sentido nacional”. Para ele, a essência de toda sociologia autêntica era a reconstrução social, e a sociologia dos contextos coloniais tinham como tema por excelência a transplantação de uma teorização não ligada aos preceitos do seu próprio país. Para o autor, a colonização brasileira mantinha-se viva. O ano de 1822 marcara a independência de um território, mas não de uma nação. A ideia de nação, para o autor, tem sido um desencontro de nossa elite e os fatos brasileiros. O avanço da sociologia científica brasileira estava em combater a linha auxiliar da expansão cultural imperialista.

Uma das novidades desse intento nacional, para Guerreiro Ramos (1995), estava nos vários estudos de caráter nacional e internacional sobre o negro, cuja predominância estava

em contradição com as tendências brasileiras, pois eram estudados a partir de categorias e valores predominantes da realidade europeia. Nesse sentido, a tarefa preliminar era desmascarar a literatura que era, por ela mesma, problemática da condição do negro na sociedade brasileira. Tarefa essa necessária para a elaboração de uma consciência sociológica, verdadeiramente nacional, da situação do homem de cor brasileiro.

A questão do negro e a questão da nação, para o autor, não são questões diferentes. Há, *per si*, uma completude do elemento racial com o problema da nação. Uma de suas críticas às ciências sociais era que estas ao descreverem os comportamentos como implicações da estrutura social das comunidades atuavam por uma atitude imperialista e espoliativa. “De modo geral, a antropologia europeia e norteamericana tem sido, em larga margem, uma racionalização ou despistamento da espoliação colonial” (GUERREIRO RAMOS, 1995, p. 165).

É nesse ponto que, para Guerreiro Ramos (1995, p. 200), o “negro é povo no Brasil”, cuja presença é uma das matrizes mais importantes de nossa demografia e que não deve se configurar como margem, mas sim um parâmetro para medir a realidade nacional. Nesse sentido, os estudos sobre a situação da população negra brasileira, suas organizações, seus modos de resistência e os entraves sofridos no dia a dia de nossa sociedade tornam-se temas imperiosos de serem tratados na compreensão da realidade organizacional do Brasil.

O primeiro alerta desta questão é possibilitado pela introdução da crítica do **negro-tema**. Para Guerreiro Ramos (1995), os acadêmicos de sua época tratavam em sua abordagem o “problema do negro” como um desajuste, um não-Brasil. Nesse sentido, criticava qual norma ou domínio das ciências sociais atribuíam ao negro um problema, pois para ser um problema não deveria coadunar com um ideal, e concluiu: o obstáculo era sua cor, a forma que esta era atribuída pela ideologia da brancura.

[...] Que é que, no domínio de nossas ciências sociais, faz do negro um problema, ou um assunto? A partir de que norma, de que padrão, de que valor, se define como problemático ou se considera tema o negro no Brasil? Na medida que se supõe devesse ser a sociedade nacional em que o dito problema estivesse erradicado? (GUERREIRO RAMOS, 1995, p. 190)

Rufino dos Santos (1995) colocou a ideia de que, se Guerreiro fosse vivo, ele seria um crítico da nossa sociologia dos resultados, norteamericanizada, que busca medir o negro com um preposto já colocado de que ocupa os piores lugares. Sem dúvidas, esse é um elemento central para a crítica das relações raciais nos estudos organizacionais, seja pela

instrumentalização proporcionada pela introdução da diversidade e de sua gestão, seja por conta da forma em que se apresenta a discussão em nosso meio aparentar que o negro inexistia em nossas organizações e que, só recentemente, passou a ser integrado, quando, na verdade, foi apagado da história de nosso pensamento.

É nesse sentido, que tenho acordo com Guerreiro Ramos (1995), de que a compreensão efetiva da situação do negro no Brasil exigirá esforço de criação, seja metodológico e conceitual. Se, naquela época, olhando nossas ciências sociais, ele diria que poucos tinham sido capazes de fazê-lo, imagino que, hoje, olhando a tematização do negro nos estudos organizacionais, sua crítica pudera ser mais feroz. É neste momento que introduz o reconhecimento autêntico enquanto negro – *niger sum*, o parâmetro fundamental para descortinar a nossa ciência, numa sociedade em que todos querem ser brancos.

Sou negro, identifico como *meu* o corpo em que o meu eu está inserido, atribuo à sua cor a suscetibilidade de ser valorizada esteticamente e considero a minha condição étnica como um dos suportes do meu orgulho pessoal – eis aí toda uma propedêutica sociológica, todo um ponto de partida para a elaboração de uma hermenêutica da situação do negro no Brasil (GUERREIRO RAMOS, 1995, p. 199). – grifos no original

A partir dessa afirmação, é possível desenvolver a negação, e a sua negação é condenar a ideologia da brancura.

Há o tema do negro e há a vida do negro. Como tema, o negro tem sido, entre nós, objeto de escarpelação perpetrada por literatos e pelos chamados “antropólogos” e “sociólogos”. Como vida ou realidade efetiva, o negro vem assumindo o seu destino, vem se fazendo a si próprio, segundo lhe têm permitido as condições particulares da sociedade brasileira. Mas uma coisa é o negro-tema; outra, o negro-vida (GUERREIRO RAMOS, 1995, p. 215).

Ora, Carlos Augusto Taunay e os fazendeiros escravocratas do Séc. XIX que o seguem, representam a exacerbação dessa tematização do negro, em sua forma mais cruel: através da racionalização do trabalho escravo. Retirando sua condição de **negro-vida** e transformando em um instrumento subalterno submetido ao domínio do trabalho forçado. Essa tematização poderia ser racista como se encontrava na nulidade de Nina Rodrigues; ou poderia ser afeita aos supostos amigos, os “profissionais” através do complexo da brancura (GUERREIRO RAMOS, 1953; 1995).

Se, por um lado, estava colocado um lugar ao negro produzido e concebido por outrem, esse outrem, cujas mãos eram brancas, só seria possível com materialização de uma

posição social favorável a elite branca, capaz de desenvolver um sistema ideológico que mantivesse essa posição. Contudo, ao desenvolver o *lugar cativo*, a elite escravista propiciou o nascimento de um outro lugar, este cuja epiderme era incompatível com seu mundo construído, senão apenas circunstanciado a condenação do trabalho forçado, o *lugar sonhado*: o contraponto da imposição.

Rufino dos Santos (2004), ao recuperar a dialética hegeliana do senhor e do escravo, ilustra que o escravo só é escravo diante de um amo e que um amo só é um amo diante de um escravo.

Um dos pontos principais da filosofia de Hegel: a negação da negação, ou seja, uma coisa só é diante da outra, ela não é em si mesma. Por exemplo, o negro só existe diante do branco. Se não houver o branco não existe o negro. O sim só existe em função do não. Uma coisa só se afirma pela negação da outra. E a negação dela pela outra que foi negada implica na destruição dos dois e na criação de uma outra coisa, que não é a primeira nem a segunda. (RUFINO DOS SANTOS, 2004 – *informação verbal*)

Ao desenvolverem **a sociedade do governo de escravos**, cuja racionalização do trabalho negro era um de seus fundamentos, a elite escravocrata permitiu a criação de seu contraponto, a organização negra contra o estatuto da escravidão que produziu a resistência escrava como elemento fundante. O *lugar cativo* só existe a partir do desenvolvimento do *lugar sonhado*, e o *lugar sonhado* só é possível por resposta a esse *lugar cativo*.

Das palavras de Rufino dos Santos (1999, p. 128), é possível visualizar esse *lugar sonhado*:

Na literatura histórica tradicional, tanto a conservadora quanto a crítica, quilombo é “ajuntamento de escravos fugidos”, informe e passivo. *A pesquisa histórica mais recente, entretanto, substituiu a visão de desordem, no interior do quilombo, pela de ordem alternativa. Alternativa em face de que? Da formação social colonial. Em que consistia essa alternatividade? Sumariamente: fartura no quilombo versus penúria nos engenhos; policultura versus monocultura; produção voltada para dentro versus economia de exportação; trabalho coletivo versus trabalho escravo; acordo ecológico versus predadorismo; apropriação coletiva da terra versus apropriação monopolística; convivência racial versus segregação; e assim por diante. Não admira, de nenhuma forma, que o colonialismo português (espanhol entre 1580 e 1640; e holandês entre 1630 e 1654) não desse quartel aos quilombos: percebia-os como seu antagônico, dois estados no mesmo território. Os quilombos realizavam ocupação pela força da terra — o mais precioso bem da sociedade colonial —, valorizando-a; não pagavam impostos e, muitas vezes, cobravam pedágios aos fazendeiros. – grifo meu.*

Por óbvio, se temos dois lugares, por um lado, a elite materializou e idealizou um *lugar cativo* ao negro e, por outro, os negros responderam à desumanidade com resistência, construindo e idealizando um *lugar sonhado*, há de se perguntar agora: mas qual é efetivamente o lugar do negro?

Para responder me permito recuperar, além da dialética do senhor e do escravo, a dialética da adaptação-inadaptação e a dialética da negritude guerreiriana para responder com a dialética dos lugares.

A **dialética da adaptação-inadaptação** foi cunhada por Rufino dos Santos (1999), como o conflito dos movimentos sociais negros na ideia de **negro comum** e **negro politizado**, isto é, o negro que não tem consciência de sua situação ou que, por vezes, consegue compreendê-la, mas não se organiza para a luta ou, até mesmo, negocia uma integração no mundo dos brancos; e o negro que está imerso na luta organizada contra o racismo, que é o antagonista da impostura da branquidão. As figuras que ilustrariam essa referência seriam Ganga Zumba e Zumbi, o primeiro como o que negocia a luta e tenta se integrar no sistema e o segundo como o que se contrapõe as regras do jugo colonial.

Nesse sentido, desenvolvo: o *negro parte* e o *negro pleno*. O *negro parte* é o negro em sua forma tal como a vemos: um ser marcado pela projeção de outrem tendo a desumanização e a subcidadania uma constante em sua vida. É a somática do negro comum e do negro politizado de Rufino dos Santos (1999), embora sua condição de povo não altere, isto é, sua condição de massa. O *negro pleno* não é *negro parte*, não é somática. É a destruição do *lugar cativo* e do *lugar sonhado* pela sua indefinição enquanto sujeito histórico, o que Barbosa (2006) chama de o caráter indefinível da pessoa em geral e do próprio “negro”, como ser dinâmico e indecifrável que Guerreiro clama, isto é, a desintegração enquanto *parte* para ser compreendido em sua plenitude, em sua humanidade objetiva e universal, que só é possível sem o jugo do poder colonial, do capital e da raça.

Nas palavras de Guerreiro Ramos (1971) sobre o tribalismo nas pinturas de Abdias é que se pode ver um projeto que se une através de sua militância: uma reconciliação entre a razão e o instinto. Uma visão tribal não por tentativa de retorno a uma alegoria de uma África que não existe, ou de um essencialismo de raça, mas uma visão que compreende uma consciência mais totalizante do mundo. “Although this is the land where blacks probably find themselves most despoiled, paradoxically, they also are most aware of the fact that their dream of total liberation may be fulfilled” (GUERREIRO RAMOS, 1971).

Concordando com Barbosa (2006) de que Guerreiro estava desenvolvendo mais do que uma análise do negro na sociedade brasileira, mas uma teoria social mais ampla que tinha por objetivo reconstruir – o negro que estava dividido mentalmente, mas também o branco que é um ser patológico – a uma condição de sujeito universal e, com isso, de plena liberdade humana. Recuperando os textos de Guerreiro, Barbosa (2006, p. 217) trabalha com a ideia de que o humanismo do negro guerreiriano compreende uma **dialética da negritude**, isto é, o **personalismo negro** que se basearia em (1º) “a assunção da negritude pelo “homem de pele escura” (termo de Guerreiro), o *niger sum* (tese)”; (2º) “a suspensão da brancura (antítese)”; e (3º) “uma compreensão humanística do valor objetivo da negritude e da luta negra (síntese).” Essa consideração é o ponto que permite o desenvolvimento de minhas ideias: a recuperação de uma perspectiva de integralidade-universalidade humana.

Nascimento's paintings open the doors of a world in which instinct and reason are reconciled. They lead us beyond the nightmare of everyday life and incite us to recapture tribal talents. In his paintings, nature speaks to women, men and gods and they talk back. His women and men are familiar to the gods and my quarrel as well as fraternize; life for them is transparent and to being is unfaithful to himself (GUERREIRO RAMOS, 1971).

O *negro parte* como somática do negro comum e do negro politizado é um ser por síntese incompleto, por razão da existência do jugo racista. Mas o é a soma do negro comum – do cotidiano, do simplesmente *ser* por apontamento de outrem esse lugar – com o negro politizado – do negro que se reconhece e se rebela politicamente – que permite o desenvolvimento de uma consciência avançada de sua condição, isto é, o estágio de que o *negro parte* se torna possível é quando o negro politizado consegue ampliar sua atuação com a integração mais massiva do negro comum, mas isso não reduz a sua condição de incompletude, embora sua consciência já esteja num patamar mais avançado da luta. O *negro pleno* é quando essa consciência alcança a plena libertação. **O negro pleno é per si um buscar.**

Guerreiro Ramos (1995) atribui a revolução poética do seu tempo um movimento universal de autoafirmação dos povos de cor e que tem grande importância sociológica e política, atribui a arte um espaço essencial para a reconstrução. Nesse sentido, munido de sua contribuição, questionar o *lugar cativo* através da arte e da luta daqueles que criaram um *lugar sonhado* é o que pode sintetizar a consubstancialidade do lugar do negro, isto é, a *dialética dos lugares* que dá razão substantiva a sua/nossa condição no mundo. De tal forma,

que o negro não pode ser definido por outrem, mas também não pode ser apenas o que criou para se contrapor a dominação. Daí, minha tese de libertação: encontrar o lugar do negro em nossa teorização acadêmica e em nosso mundo dos fatos é se colocar a desenvolver novos parâmetros não só para o negro, mas para o mundo.

Na organização prévia das ideias havia me preparado para um embate que até então estava concebendo como necessário: dos escravocratas com a administração clássica. A ideia seria realizar um diálogo possível dentre o que uns estavam pensando e o que os outros estavam refletindo quase que no mesmo período ou em período relativamente similar. Ao concluir minhas ideias, esse embate não faz sentido, pois Guerreiro Ramos me ajudou a buscar sempre uma saída autêntica.

A rebelião estética de que se trata nestas páginas será um passo preliminar da rebelião total dos povos de cor para se tornarem sujeitos de seu próprio destino. [...] Trata-se de que, até hoje, o negro tem sido mero objeto de versões de cuja elaboração não participa. Em todas estas versões se reflete a perspectiva de que se exclui o negro como sujeito autêntico. *Autenticidade é a palavra que, por fim, deve ser escrita. Autenticidade para o negro significa idoneidade consigo próprio, adesão e lealdade ao repertório de suas contingências existenciais, imediatas e específicas. E na medida em que ele se exprime de modo autêntico, as versões oficiais a seu respeito se desmascaram e se revelam nos seus intuitos mistificadores, deliberados ou equivocados* (GUERREIRO RAMOS, 1995, p. 248). – grifos meu

A originalidade da proposta vai no sentido de que consegue se munir do que até agora foi construído e materializado em sínteses pelas mãos brancas, não em termos de cor, mas de brancura, pois é a brancura que posiciona o *lugar cativo*; e também reconstruir o *lugar sonhado* que criamos através da resistência para condenar a sociedade imposta. Essa reconstrução enquanto método precisa compreender o escravo como sujeito histórico e o que clamavam em sua rebeldia, como nos ensina Clóvis Moura; compreender as manifestações artísticas da intelectualidade negra dos anos do escravismo, como as expressões de Maria Firmina dos Reis, Machado de Assis; compreender o que propunha o abolicionismo e as ideias de liberdade que estavam sendo gestadas, como Luiz Gama, José do Patrocínio; compreender o movimento negro em sua aparição contemporânea e suas propostas, contradições e superações; a literatura, como Lima Barreto, Carolina Maria de Jesus, Conceição Evaristo; e todas as formas de expressão que nosso povo produziu e produz na busca pelo *negro pleno*.

É um método de permissão, que compreende tudo aquilo que em nosso meio poderia não ser objeto de análise por não se enquadrar no que as mãos de outrem definiram como objeto de nossa disciplina do conhecimento. Assim como, é uma permissão para considerar outras expressões para avançar em nosso ofício. É uma proposta metodológica para reaver essa contribuição em nosso meio, sem esquecer o que está posto. É a forma que busca encontrar um lugar factível ao negro.

Para isso, há de se quebrar em nossos estudos organizacionais brasileiros a ideia da não presença negra, pois estivemos presente ao longo de toda formação social do país, assim como na formação histórica que deu razão ao desenvolvimento da modernidade, do capitalismo e da administração, contudo, só é possível reconstruir esse espaço apagado avivando o *negro organizador*, isto é, o negro em seu *lugar sonhado* que se encontra apagado por uma história da omissão em nossos estudos organizacionais. Ou melhor, o *negro organizador* não é a soma, mas a ambivalência do comum e do político em sua forma de organizar e desorganizar o mundo social e a ordem das coisas. Não é o pitoresco de um suposto “espírito associativo”, por vezes trabalhados em nossas ciências sociais enquanto *negro-tema*, assim como, reproduzido por um essencialismo de raça. É, em sua síntese, a compreensão de sua/nossa condição de existência corpórea de *ser* no mundo que dinamiza a condição material de seu/nosso *estar* no mundo dos fatos e das ideias. Com isso, não se trata da polaridade do negro para com o branco. Das palavras de Rufino dos Santos (1999, p. 145): ““negro dionisíaco *versus* branco apolíneo” — o que desorganiza *versus* o que organiza”. Ou melhor, se disso se trata, ambos devem ser considerados para avançarmos na ideia de um lugar factível. Todavia, cá entre nós: a impostura de *organizar o lugar sonhado e desorganizar o lugar cativo* é o fundamento necessário que possibilita a novidade. Em nosso meio, o *negro organizador* é razão necessária para o avanço das relações raciais nos estudos organizacionais de maneira autêntica; em nossa vida: o *negro pleno*.

Considerações Finais

Este trabalho buscou responder o questionamento do lugar ocupado pelo negro na emergência de uma teorização da administração de propriedades rurais escravistas predominantes enquanto base produtiva da sociedade colonial e imperial brasileira. Como objetivo, a compreensão deste lugar dar-se-ia através da análise do *Manual do Agricultor Brasileiro* de Carlos Augusto Taunay, cujo seu sistema, que chamei de Sistema Taunay, justificava a escolha pelo pioneirismo e pela sistematização que propunha. Antes de responder sobre este lugar buscou-se trabalhar com uma questão mais profunda que problematizava a estada negra na história do pensamento administrativo.

No primeiro capítulo desenvolveu-se um mapeamento dos trabalhos publicados nos periódicos de administração brasileiros sobre relações raciais, e quando tratado da busca pela relação da administração e escravidão, ampliei para as bases dos congressos e encontros, o resumo que pode ser visto desse mapa é que existe uma dimensão de lacuna e carência encontradas em nossos trabalhos, assim como a protuberância de trabalhos que enfocam a questão da gestão da diversidade, cuja instrumentalização do negro, ou o negro-tema (GUERREIRO RAMOS, 1995) pode ser visto.

Defendi, portanto, que para preencher essa lacuna que se tem percebido em nosso meio, é preciso entender o negro como sujeito. Nesse sentido, desenvolvi a ideia de avivarmos o *negro organizador*, que por resumo trabalha em duas dimensões: (1º) porque não existe história do Brasil sem os negros, então não existe uma história de nossas instituições em que os negros só recentemente começam a integrá-las para que, então, os estudos organizacionais possam se debruçar, o que existe é uma **história da omissão** que precisa ser respondida; (2º) de que a população negra criou mecanismos de organização e desorganização, isto é, organizou sua liberdade, o *lugar sonhado*, e desorganizou a ordem do *lugar cativo*.

Após constatar que nenhum trabalho em nosso meio havia sido feito sobre a escravidão em sua dimensão moderna, avancei no capítulo seguinte para uma discussão dos fenômenos-conceitos da Administração, do Capitalismo e da Escravidão. Ora, evidenciei um paradoxo fundamental: que um conjunto de trabalhos de nossas ciências humanas demonstram a relação da escravidão com o capitalismo, este último fundamental para a possibilidade do desenvolvimento do *management*. Mas embora esteja nas humanidades

elevada discussão sobre essa relação, os estudos de administração não compreendem a escravidão como parte do desenvolvimento de sua história. Como poderia a escravidão moderna, que acontece no seio do desenvolvimento da sociedade do capital, isto é, da ampliação do poder mercantilista ao mundo, que a administração não tivesse relação com a escravidão? Sem dúvidas, a negação evidenciada por Cooke (2003) se confirma e espero ter contribuído aqui com uma visão que propunha a ruptura dessa negação.

A partir das contribuições de Marquese (2010), foi possível o tema deste trabalho, pois se não fosse o autor reconstruir as ideias de gestão ao longo do período escravista e ativar o estudo dessas elaborações, sem dúvida a chegada até o objeto estaria prejudicada. O autor, permite compreender, por uma perspectiva ampliada de administração, que esta foi mudando na mentalidade de nossa elite. Os primeiros registros demonstravam uma visão de *administração estática*, os que se seguiram ampliaram a uma concepção de *administração dinâmica*; após isso, a introdução da crise do escravismo permitiu a construção mais sistemática da administração com a aplicação científica como elemento de maior proveito e sustentação de um sistema já condenado, pelo qual o Sistema Taunay foi a expressão melhor acabada.

No último capítulo trabalhou-se na apresentação das ideias sistematizadas em nosso objeto. Taunay (2001), a partir da ideia de raça, desenvolveu princípios ao seu sistema, cuja a síntese, para além de se encontrar na ideia do emprego da ciência ao sistema produtivo, buscava também uma profissionalização do ofício e da arte do governo dos escravos, cujos elementos disciplina e castigo dinamizariam a qualidade e assertividade da produção. Desenvolveu, portanto, um *lugar cativo* ao negro. Contudo, esse lugar imposto só se tornava possível com a impostura do negro em aceitar a condição do cativo. Homens e mulheres negras criaram, ao longo dos anos do cativo, formas de resistência e ideias dos seus sonhos de libertação, a isso atribuí que criaram um *lugar sonhado*. Portanto, se o negro é um **lugar social**, como nos coloca Rufino dos Santos (1999), a pergunta que foi posta é qual o lugar efetivo do negro se ele o é **dois lugares**?

Respondo: o seu lugar efetivo é tanto o lugar do negro como o negro como lugar, ou seja, é tanto o lugar produzido por outrem opressivo como o lugar que contrapõe ou resiste a dominação. Nesse sentido, a descoberta do lugar vai de encontro a um método de permissão que possibilita introduzir no nosso meio alguns elementos que podem passar despercebidos, como as expressões artísticas e a luta de negros e negras. O lugar factível vem da dialética dos

lugares, esta que ocorre a partir da recuperação: (1) da dialética do senhor e do escravo; (2) da dialética da adaptação-inadaptação; e (3) da dialética da negritude. Com isso, penso que o problema de pesquisa fora respondido e que se tenha construído as condições para contar essa história omissa em nosso pensamento administrativo.

Finalizo recuperando a ideia do personalismo negro encontrado em Barbosa (2006) na contribuição de Guerreiro ao estudo das relações raciais e a luta antirracista: a construção de um pensamento não só analítico, mas transformador da condição do negro em humanidade plena. Desenvolvo dois conceitos: *negro parte* e *negro pleno*. O *negro parte* é a junção, através da soma, do negro comum e do negro politizado, a partir do choque de um estágio que o politizado consiga massificar sua intervenção no negro povo, contudo, isso não retira sua condição singular de permanecer comum, incompleto. O *negro parte* é uma resposta a ser construída quando prevalece na correlação de forças o *lugar sonhado*, mas nunca realiza-se por completo por ser o antagonista do *lugar cativo*, pois essa realização seria o estágio de sua plenitude humana. A politização e a intelectualidade não tiram a condição comunitária do *negro parte*, mas potencializam a busca pela plenitude e universalidade de sua condição humana abrindo as amarras de sua condição racial, isto é, o *negro pleno*.

Nesse sentido, Guerreiro Ramos (1974, p. 10), interpretando Abdias, é cirúrgico ao falar que viver uma fé não é algo fácil e que as instituições e o mundo corrompem a construção do universal: “belief that no singular person nor any specific race should be destituted of its circumstantial characteristics to deserve the prerogatives of the universal.” Esse universal encontra na arte uma maneira de escrevê-lo, daí a proposta que circunscreve o *lugar sonhado* deve buscar a amplitude da experiência e da expressão de *ser negro*.

A proposta de conceituação do trabalho permite o desenvolvimento de estudos futuros que elucidem a contribuição que negras e negros trouxeram ao conjunto das organizações brasileiras, do pensamento administrativo e de nossos estudos organizacionais, assim como possibilita um ferramental para analisar e avançar na luta antirracista. Pode-se esmiuçar mais a questão da tematização do negro em nosso meio, sistematizando as propostas que estão germinando no mundo acadêmico, ampliando, para além dos periódicos, o que está colocado nos congressos e encontros, assim como nos repositórios dos principais cursos e programas de pós-graduação do país. Também pode ser ampliada a discussão histórica sobre os fenômenos-conceitos e suas relações buscando introduzir mais os estudos da escravidão presentes nas humanidades aos estudos organizacionais, assim como ampliar a relação dos estudos de

relações raciais em nosso meio a partir da introdução de autores clássicos desse pensamento, como Clóvis Moura, Rufino dos Santos, etc. Por fim, deixa-se, como tarefa, elementos que possibilitam contar uma história que foi omitida da contribuição negra em nosso meio, sem desconsiderar o que está colocado, mas adotando o *negro organizador*, que sem dúvida alguma, também é um passo no sentido da construção de uma sociedade em que o *negro pleno* possa existir no mundo dos fatos.

Referências

- ALBERNAZ, R.O. & AZEVEDO, A (2013). Os marginais do direito estatal: a luta multidimensional do Teatro Experimental do Negro (TEN) pelo “direito a ter direitos”, nos anos de 1944 a 1968. *Revista Brasileira de Ciência Política*, n. 11, agosto, 2013. p. 33-62.
- ALVES, M. A & GALEÃO-SILVA, L. G (2002). Crítica ao Conceito de Diversidade nas Organizações. II Encontro de Estudos Organizacionais, Recife, 2002. Disponível em www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo2002-70.pdf
- ALVES, M. A. & GALEÃO-SILVA, L. G (2004) A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista de administração de empresas – RAE*. São Paulo, v. 44, n. 3, set. 2004. Disponível em www.scielo.br/pdf/rae/v44n3/v44n3a03.pdf
- ARAÚJO, Cíntia Cristina Silva de (2018). A Bibliometric Analysis of Publications about Slavery in Administration Area. In: V Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais (CBEO), 2018, Curitiba. V Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais (V CBEO), 2018.
- BARBOSA, Muryatan Santana (2006). Guerreiro Ramos: o personalismo negro. *Tempo soc.* [online]. 2006, vol.18, n.2, pp.217-228. ISSN 0103-2070. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-20702006000200011>
- BASTIDE, Roger & FERNANDES, Florestan (2008). *Branco e negro em São Paulo*. Global Editora, 4ª ed. São Paulo, 2008.
- BATINGA, G. L & SARAIVA, L. A. S (2019). Memórias, Silenciamentos e Reproduções do Trabalho Escravo no Brasil. In: XLIII Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2019, São Paulo. Anais do XLIII Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. São Paulo: ANPAD, 2019. p. 1-16.
- CONCEIÇÃO, Eliane Barbosa (2009). A negação da raça nos estudos organizacionais. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2009.
- COOKE, Bill (2003). The denial of slavery in management studies. Institute for Development Policy and Management discussion paper series, paper 68. p. 1-30, 2002.
- COSTA, S. G. da; FERREIRA, C. da S (2006). Diversidade e Minorias nos Estudos Organizacionais Brasileiros: Presença e Lacunas na Última Década. In: IV ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4, Porto Alegre, 2006. Anais do IV EnEO, Porto Alegre: ANPAD, 2006.
- Costa, S., Colomby, R., Machado, C., Lima, G., & Souza, D. (2019). UMA PERGUNTA QUE NÃO PODE FICAR SEM RESPOSTA: “POR QUE SOU OBRIGADO A CONTRATAR TRABALHADORES NEGROS?”. *Revista Da Associação Brasileira De Pesquisadores/As*

Negros/As (ABPN), 11(28), 310-330. Disponível em: <http://abpnrevista.org.br/revista/index.php/revistaabpn1/article/view/519>

CUSTÓDIO, Raquel Cristina Costa (2018). Métodos e critérios de avaliação de impactos sociais em ações de organizações da sociedade civil que atuam em políticas afirmativas para grupos afrodescendentes: uma sistematização de estudos adaptada para a avaliação do projeto “Tecendo Redes”, do GAAA. Monografia (Graduação em Administração Pública e Social) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, RS, 2018, p. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/194847>

DAVIS, Angela. Mulheres, raça e classe. São Paulo: Boitempo Editorial, 2016.

DORNELES, Renata Gomes (2016). Ações afirmativas na Universidade Federal do Rio Grande do Sul: análise das adaptações organizacionais. Monografia (Graduação em Administração Pública e Social) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, RS, 2016, 73 p. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/158577>

FLEURY, M. T. L (2000). Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiência de Empresas Brasileiras. RAE-revista de administração de empresas, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902000000300003&lng=en&nrm=iso

FURRE, Maristela Antunes (2006). Hábitos de lazer e entretenimento dos negros universitários em Porto Alegre: um estudo exploratório. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, RS, 2006, 79 p. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/24377>

GUERREIRO RAMOS, A (1950). Senhores e Escravos. A Manhã, 21 de outubro de 1950. Disponível em: <http://memoria.bn.br/DocReader/116408/50606>

GUERREIRO RAMOS, A (1952). “Um herói da negritude”. Diário de Notícias. Suplemento Literário. Rio de Janeiro, 6 de abril. Disponível em: http://memoria.bn.br/DocReader/093718_03/15845

GUERREIRO RAMOS, A (1953). Sociologia Clínica de um Baiano Claro. O Jornal, 27 de dezembro. Disponível em: http://memoria.bn.br/DocReader/110523_05/25956

GUERREIRO RAMOS, A (1971). Abdias do Nascimento’s Tribal World. In: NASCIMENTO, A. Abdias Nascimento: a brazilian brother. USA, Massachusetts: Museum of the National Center of Afro-American Artists, 17-28 mar. 1971. Cópia de catálogo impresso, ilustrado com biografia e lista de obras de Abdias Nascimento. Disponível em: <https://ipeafro.org.br/acervo-digital/documentos/man-exposicoes-de-abdias/museum-of-national/>

GUERREIRO RAMOS, A (1974). Nascimento’s Artistic Faith. In: NASCIMENTO, A. Abdias Nascimento. USA, New York: Langston Hughes Center for The Visual and Performing Arts, 21 abr-12 maio 1974. Catálogo impresso apresentando biografia e lista de obras de Abdias Nascimento. Foto e imagens das obras. Disponível em: <https://ipeafro.org.br/acervo-digital/documentos/man-exposicoes-de-abdias/langston-hughes/>

GUERREIRO RAMOS, A. (1995). Introdução crítica à sociologia brasileira. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1995.

GUIMARÃES, N. A (2004). Quando a indústria se transforma... atores locais e políticas subnacionais de equidade de gênero e raça. São Paulo em Perspectiva, 18(4): 83-92, 2004.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori & CARVALHO, Sueli Galego (2005). Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. REAd-Revista Eletrônica de Administração, v. 11, n. 5, p. 1-21, 2005. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4011/401137448001.pdf>

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori & GODOY, Arilda Schmidt (2004). Um preâmbulo à gestão da diversidade: da teoria à prática. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2004.

IANNI, Octávio (1978). Escravidão e racismo. Editora Hucitec, 1978.

JAIME, Pedro (2016). Executivos negros: racismo e diversidade no mundo empresarial. São Paulo: Edusp-Fapesp, 2016.

JAIME, Pedro; BARRETO, Paula; OLIVEIRA, Cloves (2018). Lest we forget! Presentation of the Special Issue “Racial dimensions in the corporate world”. Organizações & Sociedade, v. 25, n. 87, p. 542-550, 2018. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-92302018000400542&script=sci_arttext&tlng=pt

JAMES, C. L. R. (2010). Os jacobinos negros: Toussaint L'Ouverture e a revolução de São Domingos. São Paulo: Boitempo, 2010.

MARQUESE, Rafael de Bivar (1997). A administração do trabalho escravo nos manuais de fazendeiro do Brasil Império, 1830-1847. Revista de História, n. 137, p. 95-111, 1997.

MARQUESE, Rafael de Bivar (2001). Introdução. In: TAUNAY, Carlos Augusto. Manual do agricultor brasileiro. Companhia das Letras, 2001.

MARQUESE, Rafael de Bivar (2010). Administração e Escravidão: Ideias sobre a gestão da agricultura escravista brasileira. São Paulo. Hucitec Editora, 2^a ed, 2010.

MUNANGA, Kabengele; MANZOCHI, Helmy Manzur; DOS SANTOS, Antonia de Lourdes (2000). 100 anos de Bibliografia sobre o Negro no Brasil. Fundação Cultural Palmares/MinC, 2000.

NASCIMENTO, Abdias (2016). O genocídio do negro brasileiro: processo de um racismo mascarado. São Paulo: Editora Perspectiva SA, 2016.

NOGUEIRA, Oracy (2007). Preconceito racial de marca e preconceito racial de origem: sugestão de um quadro de referência para a interpretação do material sobre relações raciais no Brasil. Tempo social, v. 19, n. 1, p. 287-308, 2007. Disponível em: <http://www.periodicos.usp.br/ts/article/view/12545>

MOURA, Clóvis (1983). Organizações negras. São Paulo: O Povo em Movimento. Petrópolis, Vozes, p. 143-175, 1983.

MOURA, Clóvis (2014). Rebeliões da senzala: quilombos, insurreições, guerrilhas. São Paulo: Anita Garibaldi/Fundação Maurício Grabois, 2014.

NKOMO, Stella M.; COX JR, Taylor (1998). Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S. (Org.) Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais, v. 1, Atlas. p. 334-360, 1998.

PRADO JÚNIOR, Caio (1999). História e desenvolvimento: a contribuição da historiografia para a teoria e prática do desenvolvimento brasileiro. São Paulo: Brasiliense, 1999.

QUIJANO, Anibal (2005). Colonialidade do poder, eurocentrismo e América Latina. In: Lander, Edgardo (Org.). A colonialidade do saber: eurocentrismo e ciências sociais. Perspectivas latino-americanas, p. 227-278. Buenos Aires: Clacso, 2005.

ROSA, Alexandre Reis (2014). Relações raciais e estudos organizacionais no Brasil. Revista de Administração Contemporânea, v. 18, n. 3, p. 240-260, 2014.

RUFINO DOS SANTOS, Joel (1995). O Negro como lugar. In: GUERREIRO RAMOS, A. Introdução crítica à sociologia brasileira. Editora UFRJ, 1995.

RUFINO DOS SANTOS, Joel. (1999) A Inserção do Negro e seus Dilemas. Parcerias Estratégicas, Vol. 4, No 6 (1999). Disponível em: http://seer.cgee.org.br/index.php/parcerias_estrategicas/article/view/72

SCHWARCZ, Lilia Moritz (1993). O espetáculo das raças: cientistas, instituições e questão racial no Brasil. São Paulo: Companhia das Letras, 1993.

ROCHA, Antonio Penalves (2010). Prefácio. In: MARQUESE, Rafael de Bivar (2010). Administração e Escravidão: Ideias sobre a gestão da agricultura escravista brasileira. São Paulo. Hucitec Editora, 2ª ed, 2010.

SALMON, A (2007) Ética e Capitalismo. O&S, v. 14, n.41, abril/junho, p. 15-29, 2007.

SARAIVA, L. A. & IRIGARAY, H. A. R (2009). Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?. RAE, n. 3 v. 49. São Paulo, jul/set, p. 337-348, 2009. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/36354>

SILVA, Daniela Santos da (2013). A luta dos moradores do Quilombo da família Fidélis (Porto Alegre/RS) pela regularização fundiária. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, RS, 2013, 154 p. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/72826>

SILVA, Jéssica Cristina Fernandes da (2017). Empreendedorismo e identidade afrodescendente: o caso da REAFRO. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, RS, 2017, 65 p. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/169902>

SILVA, Priscila Regina da (2017). A economia solidária como estratégia de desconstrução das desigualdades: uma abordagem interseccional de gênero/classe/raça. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, RS, 2017, 55 p. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/178616>

SOCIEDADE AUXILIADORA DA INDÚSTRIA NACIONAL, 1833. Introdução. Manifesto da Sociedade. O Auxiliador da Indústria Nacional, ano 1833, ed. 1. pág 3-10. Disponível em: <http://memoria.bn.br/DocReader/302295/7>

SOARES, Deise Beatriz Bandeira (2018). Diversidade étnico-racial no mercado de trabalho: uma análise da inserção de estudantes negros. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, RS, 2018, 87 p. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/195012>

TAUNAY, Carlos Augusto (2001). Manual do agricultor brasileiro. Companhia das Letras, 2001.

TRAGTENBERG, M. A Teoria Geral da Administração é uma ideologia? RAE, p. 7-21, out/dez, 1971.

VINCENT, S (1996). Heterofobia e racismo nas organizações. In: CHANLAT, J. (Org.) O indivíduo na organização: dimensões esquecidas, v. 3, 1996.

VIZEU, Fabio (2010a). (Re) contando a velha história: reflexões sobre a gênese do Management. Revista de Administração Contemporânea, v. 14, n. 5, p. 780-797, 2010.

VIZEU, Fabio (2010b). Potencialidades da análise histórica nos estudos organizacionais brasileiros. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 50, n. 1, jan-mar, p.37-47, 2010. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902010000100004>

WILLIAMS, Eric (2012). Capitalismo e escravidão. 1ª ed. São Paulo. Editora Companhia das Letras, 2012.