

*TEORIA E MÉTODOS EM ANTROPOLOGIA*

**TEXTOS AULA 6**

Sennet 2000

**ERACASSO**  
**ERACASSO**

O fracasso é o grande tabu moderno. A literatura popular está cheia de receitas de como ter êxito, mas é muito silenciosa sobre a maneira de enfrentar o fracasso. Entender-se com o fracasso e dar-lhe uma forma e um lugar na história da vida dum pessoa pode roer-nos internamente mas raramente se discute com os outros. Em vez disso, esforçamo-nos por alcançar a segurança das ideias feitas; os defensores dos pobres fazem isso quando procuram desviar o lamento «Falhei» com a resposta supostamente reconfortante «não falhou, não; você é mas é uma vítima.» Como acontece com qualquer coisa de que tenhamos medo de falar francamente, a nossa obsessão interna e a nossa vergonha só aumentam. Fica por tratar a crua frase íntima «eu não sou suficientemente bom».

O fracasso já não é a perspectiva normal que só os muito pobres ou muito desfavorecidos enfrentam; tornou-se mais familiar como acontecimento normal na vida da classe média. A redução do tamanho da elite torna mais ilusória a conquista. O mercado em que o vencedor fica com tudo é uma estrutura competitiva que predispõe numerosas pessoas com formação para o fracasso. Os *downsizings* e as reengenharias impõem às pessoas da

classe média súbitos desastres que num capitalismo mais atrasado estavam muito mais limitados às classes trabalhadoras. A sensação de fracassar com a família comportando-se flexível e adaptativamente no trabalho, como a que persegue Rico, é mais subtil mas igualmente forte.

A própria oposição entre êxito e fracasso é uma maneira de evitar entendermo-nos com o próprio fracasso. Essa simples divisão sugere que se tivermos provas suficientes de êxito material não seremos perseguidos por sensações de insuficiência ou inadequação – que não era o caso do homem pressionado de Weber, que sentia que fosse o que fosse, não era suficiente. Uma das razões pelas quais é difícil mitigar sentimentos de fracasso com dólares é que o fracasso pode ser de tipo mais profundo – fracasso em tornar a vida coerente, fracasso em viver, em vez de simplesmente existir. O fracasso pode dar-se quando a viagem de Pico é destituída de objectivo e não tem fim.

Nas vésperas da Primeira Guerra Mundial, o comentador Walter Lippmann, descontente com a tradução do êxito em dólares que preocupava os seus contemporâneos, meditou sobre a vida inquieta deles num livro vigoroso a que chamou *Drift and Mystery*. Procurou transmutar a tradução material de fracasso e êxito em experiências mais pessoais de tempo, comparando a experiência desviante, errática, com o controlo dos acontecimentos.

Lippmann viveu no tempo em que as firmas industriais gigantescas da América e da Europa se consolidavam. Toda a gente conhece os males deste capitalismo, dizia Lippmann: a morte de pequenas firmas, o colapso do governo conduzido em nome do bem público, as massas metidas no papo capitalista. O problema dos seus colegas

reformadores, observou Lippmann, é que «sabiam contra o que estavam mas não a favor de que é que estavam». <sup>109</sup> As pessoas sofriam, queixavam-se eles, mas nem o programa marxista nascente nem a renovada empresa individual oferecia remédio prometedor. Os marxistas propunham uma explosão social maciça e os empresários individuais, maior liberdade para competir; nenhuma delas era uma receita para uma *ordem* alternativa. Lippmann, porém, não tinha dúvidas quanto ao que fazer.

Ao observar a determinação resoluta e trabalhadora dos imigrantes que então enxameavam pela América, proclamou, numa frase memorável, «todos nós somos espiritualmente emigrantes». <sup>110</sup> As qualidades pessoais de decisão invocadas por Hesíodo e Virgílio, via-as Lippmann de novo no trabalho incessante dos imigrantes do Lower East Side de Nova Iorque. O que Lippmann odiava era a sensível aversão do esteta ao capitalismo, personificada, pensava ele, em Henry James, que via os imigrantes de Nova Iorque como um raça estrangeira, ainda que enérgica, desalinhada e anárquica nas suas lutas. <sup>111</sup>

O que é que havia de guiar pessoas longe de casa que estavam agora a tentar criar uma nova narrativa de vida? Para Lippmann, era empreender uma carreira. Não fazer carreira do próprio trabalho, ainda que modesto no seu conteúdo ou na sua remuneração, era tornar-se presa da sensação de falta de objectivo que constitui a mais profunda experiência de inadequação – uma pessoa tem, usando a gíria moderna, que «arranjar vida». Assim recuperou ele o mais velho significado de carreira, que citei na abertura deste ensaio, carreira como uma estrada bem feita. Abrir essa estrada era o antídoto para o fracasso pessoal.

Pode aplicar-se esse remédio para o fracasso no capitalismo flexível? Embora possamos pensar hoje numa carreira como sinónimo de profissões, um dos seus elementos – a posse de capacidade – não se limita ao domínio profissional ou mesmo burguês. O historiador Edward Thompson salienta que no século XIX até os menos favorecidos dos trabalhadores, ainda que mal empregados, desempregados ou simplesmente a saltar de emprego em emprego, tentavam definir-se como tecelões, metalúrgicos ou agricultores.<sup>112</sup> O estatuto no trabalho vem de se ser mais do que um simples «par de mãos»; tanto os trabalhadores manuais como os criados superiores dos lares vitorianos o procuravam utilizando as palavras «carreira», «profissão» e «ofício» de maneira mais indiscriminada do que se poderia considerar admissível. O desejo desse estatuto era igualmente grande entre empregados de classe média das novas empresas; como mostrou o historiador Olivier Zunz, as pessoas do mundo dos negócios começaram por procurar, na era de Lippmann, elevar o seu trabalho tratando as carreiras de contabilidade, vendas e gestão como se fossem parecidas com as actividades profissionais do médico ou do engenheiro.<sup>113</sup>

O desejo de estatuto numa carreira não é, assim, nada de novo. Nem a sensação de que as carreiras, e não os empregos, desenvolvem a nossa personalidade. Mas Lippmann elevou a parada de «arranjar vida». Do ponto de vista de Lippmann, a narrativa de vida de uma carreira é uma história de desenvolvimento interior que se desenrola tanto através da capacidade como da luta. «Temos que lidar com [a vida] deliberadamente, criar a sua organização social, alterar as suas ferramentas, formular o seu método....»<sup>114</sup> A pessoa que segue uma carreira define

objectivos de longo prazo, padrões de comportamento profissional e não profissional e um sentido de responsabilidade pelo seu comportamento. Duvido que Lippmann tivesse lido Max Weber quando escreveu *Drift and Mastery*; todavia, os dois escritores partilhavam um conceito semelhante de carreira. Para Weber, *Beruf*, que é o equivalente alemão de «carreira», também afirma a importância do trabalho como narrativa e que o desenvolvimento do carácter só é possível através do esforço organizado de longo prazo. «Domínio significa», diz Lippmann, «a substituição do esforço inconsciente pela intenção consciente.»<sup>115</sup>

A geração de Lippmann acreditava que se encontrava no limiar duma nova era tanto da ciência como do capitalismo. Estavam convencidos de que o uso adequado da ciência, das capacidades técnicas e, mais geralmente, do saber profissional podia ajudar os homens e as mulheres a formar histórias de carreira mais fortes, e assim a assumir um controlo mais firme das suas vidas. Com esta confiança na ciência para o domínio pessoal, Lippmann assemelhava-se a outros contemporâneos progressistas da América e a socialistas fabianos como Sidney e Beatrice Webb, na Grã-Bretanha, ou o jovem Léon Blum, em França, bem como a Max Weber.

A receita de Lippmann para o domínio também tinha um objectivo político específico. Ele observava os imigrantes de Nova Iorque a lutar por aprender inglês e por se educarem a fim de iniciarem as suas carreiras, mas excluídos das instituições de ensino superior da cidade, que nessa altura estavam fechadas a judeus e negros e eram hostis a gregos, italianos e irlandeses. Ao clamar por uma sociedade mais orientada para a carreira, estava a pedir

que essas instituições abrissem as suas portas, uma versão americana do lema francês «carreiras abertas ao talento».

Os escritos de Lippmann constituem um acto maciço de fé no indivíduo, em uma pessoa fazer algo *de si* – o sonho de Pico, trazido para a vida no Lower East Side, entre pessoas que Lippmann via como seres humanos específicos e distintos. Nos seus escritos Lippmann tendia, assim, a confrontar o Golias do capitalismo empresarial com o David da vontade e do talento pessoal.

Os prazeres de ler Lippmann são a sua própria justificação; a sua voz é a dum honesto mestre-escola educado com uma vida limpa que aparentemente passou muitas horas em piquetes ou na companhia de homens cujas palavras mal entende. Todavia, será a sua crença na carreira uma prescrição viável para nós, cerca de um século depois? Em particular, será um remédio para o fracasso – fracasso do tipo que consiste na ausência de objectivo, em uma pessoa não endireitar a sua vida?

Conhecemos formas de burocracia diferentes das que Lippmann e Weber conheceram; o capitalismo funciona agora segundo princípios produtivos diferentes. O tempo de curto prazo e flexível do novo capitalismo parece excluir a elaboração duma narrativa sustentada a partir do trabalho duma pessoa e, portanto, duma carreira. Todavia, não extrair algum sentido de continuidade e objectivo dessas situações seria literalmente o nosso fracasso.

Lippmann esteve muitas vezes presente no meu espírito ao lidar com um grupo de programadores de meia idade que vim a conhecer, homens que foram recentemente vítimas de *downsizing* num escritório da IBM na América. Antes de perderem os seus empregos, acreditavam

– algo complacentemente – no desenrolar a longo prazo das suas carreiras profissionais. Como programadores de alta tecnologia, deviam ser os senhores da nova ciência. Depois de terem sido despedidos, tiveram que tentar diferentes interpretações dos acontecimentos que destroçaram as suas vidas; não conseguiam arranjar uma narrativa evidente e imediata que desse sentido ao seu fracasso. E todavia, por meios que talvez Lippmann não previsse, salvaram-se da sensação da deriva sem qualquer objectivo, e na verdade encontraram no seu próprio fracasso uma certa revelação da sua carreira na vida.

Vou explicar primeiro o seu contexto empresarial, uma vez que é distinto. Até meados dos anos 80, a IBM praticou o capitalismo paternal a valer.<sup>116</sup> O responsável pelo crescimento da IBM, Thomas Watson, Sr., dirigiu a empresa como um feudo pessoal e considerava-se «pai moral» da firma. A velha canção da empresa dizia «Com o Sr. Watson à frente, Chegaremos a novas alturas, E manteremos a nossa IBM, Respeitada por toda a gente».<sup>117</sup> A empresa era dirigida como um exército e as decisões pessoais de Watson sobre todos os aspectos da sociedade tornavam-se instantaneamente lei na empresa. «A lealdade», dizia ele, «poupa o desgaste de tomar diariamente decisões quanto à melhor coisa a fazer.»<sup>118</sup> Institucionalmente, a IBM assemelhava-se a uma empresa pública da França ou da Itália, com emprego vitalício para a maioria dos empregados e uma espécie de contrato social entre a gestão e o pessoal.

Em 1956, Thomas Watson, Jr., sucedeu ao pai. Delegava mais e ouvia mais, mas o contrato social continuou em vigor. A IBM dava aos seus trabalhadores um excelente seguro de saúde, formação e pensões; apoiava a vida

social dos trabalhadores com campos de golfe da empresa, cuidados infantis e hipotecas; acima de tudo, proporcionava uma escada vitalícia de emprego, com todas as fases de uma carreira preparadas para pessoas que se esperava que ficassem e subissem. A IBM podia fazê-lo porque exercia um quase monopólio nos seus mercados.

Devido a graves erros de cálculo do crescimento da indústria de computadores nos anos 80 – a IBM perdeu, praticamente, o controlo do computador pessoal –, no princípio dos anos 90 a empresa estava em plena convulsão. Watson Jr. tinha-se retirado; os novos presidentes naufragavam. Em 1992 a empresa sofreu um prejuízo maciço (6,6 mil milhões de dólares), quanto oito anos antes tinha registado o maior lucro numa empresa americana de que havia conhecimento. Uma complexa burocracia interna tinha-se revelado imobilizadora quando a empresa foi superada estrategicamente pela Microsoft de Bill Gates. A IBM também enfrentou forte concorrência de novas empresas japonesas e americanas. Em 1993, começou, com mais um novo presidente, Louis Gerstner, a transformar-se numa máquina empresarial competitiva e fez uma viragem igualmente espectacular. Procurou substituir a rígida estrutura hierárquica do trabalho por formas mais flexíveis de organização, com produção flexível orientada para levar mais produtos mais depressa ao mercado.

A estabilidade dos seus 400 000 trabalhadores foi um alvo essencial dessa campanha. Primeiro, convenceram-se alguns a sair, e depois muitos mais foram obrigados a sair. Nos primeiros seis meses de 1993, um terço dos empregados das três fábricas da IBM localizadas no vale do Hudson, em Nova Iorque, foram despedidos, e a empresa reduziu as suas operações em toda a parte onde isso era

possível. A nova administração encerrou os campos e os clubes de golfe e deixou de apoiar as comunidades em que a IBM operava.

Quis saber mais sobre esta grande viragem para uma IBM mais pequena e mais flexível, em parte porque muitos dos gestores e engenheiros de meia idade apanhados na mudança são meus vizinhos no norte de Nova Iorque. Tornados excedentários numa idade demasiado prematura, conseguiram arranjar emprego como «consultores», o que significa trabalhar com as suas agendas na esperança muitas vezes vã de que os contactos fora da empresa ainda se lembrem que eles existem. Alguns voltaram a trabalhar para a empresa, mas com contratos de curto prazo, sem as regalias da empresa e sem estatuto na instituição. Embora tenham conseguido sobreviver nos últimos quatro anos, não podem viver sem ter em conta os factos brutais da mudança empresarial e os seus efeitos nas suas próprias vidas.

O River Winds Café, que não fica muito longe dos antigos escritórios dos meus vizinhos, é uma alegre esplanada de hamburgueres, antigamente frequentada durante o dia apenas por senhoras que andavam às compras ou por adolescentes taciturnos a queimarem tempo depois da escola. Foi aí que ouvi esses homens de camisa branca, fato e gravata, agarrados a chávenas de café atentamente sentados como se estivessem numa reunião de negócios, contar as suas histórias. Há um grupo de cinco a sete homens que se mantêm juntos; eram programadores e analistas de sistemas de *mainframes* na antiga IBM. Os mais conversadores eram Jason, um analista de sistemas que esteve na empresa quase vinte anos, e Paul, um programador mais jovem que Jason despedira na primeira onda de *downsizing*.

Comecei a passar alguns fins de tarde com eles em 1994, um ano depois de todos menos Jason terem sido mandados embora e um ano depois de eu ter encontrado Rico no voo para Viena. No River Winds Café, a tentativa dos engenheiros de dar sentido ao que tinha acontecido teve, *grosso modo*, três fases. Quando entrei nas conversas, os homens sentiam-se vítimas passivas da empresa. Mas quando as conversas chegaram ao fim, os empregados demitidos tinham passado a concentrar-se no seu próprio comportamento.

Quando a dor do despedimento ainda estava fresca, a conversa andava à volta das «traições» da IBM, como se a empresa os tivesse enganado. Os programadores iam desenterrando acontecimentos ou comportamentos empresariais do passado que pareciam agoiar as mudanças que acabaram por se dar a seguir. Esses actos de recordação incluíam provas como ser negado a um determinado engenheiro o uso do campo de golfe para um jogo completo de dezoito buracos, ou viagens inexplicadas dum programador-chefe para destinos não referidos. Nesta fase os homens queriam provas de premeditação da parte dos seus superiores, provas que depois justificariam a sua própria sensação de ultraje. Ser enganado ou traído significa que dificilmente um desastre é de nossa culpa.

Na verdade, a sensação de traição empresarial atingia a maioria dos observadores externos que nesse tempo iam à empresa. Era uma história dramática: profissionais altamente qualificados numa empresa paternalista agora tratados com o mesmo respeito que humildes funcionários administrativos ou serventes. A empresa parecia ter-se destruído no processo. O jornalista inglês Anthony Sampson, que visitou a sede da empresa em meados dos

anos 90, achou a empresa cheia de desorganização social, em vez de encontrar uma força de trabalho revigorada. Um funcionário confessou que «há muito mais tensão, violência doméstica e necessidade de serviços psiquiátricos – directamente ligados às demissões. Mesmo dentro da IBM o ambiente mudou radicalmente: têm grande desconforto, sem a sua segurança».<sup>119</sup> As pessoas que sobreviveram comportavam-se como se vivessem com tempo emprestado, sentindo que não tinham sobrevivido por boas razões. Quanto aos demitidos, um pastor local e antigo trabalhador da IBM comentava a Sampson que «sentem-se azedos e traídos.... fizeram-nos sentir como se fôssemos a causa do fracasso deles, enquanto os grandes estavam a fazer milhões.»

Paul Carroll, outro estudioso desta derrocada, informa que numa sondagem anónima ao moral dos empregados, uma pessoa respondeu à nova insistência da empresa no seu respeito pelo esforço individual, mais do que pela lealdade empresarial, «Que respeito?... A IBM é uma empresa muito incoerente que faz grandiosas declarações públicas sobre respeito, sinceridade e sensibilidade enquanto pratica uma administração opressiva e discriminatória num nível mais baixo.» «A lealdade empresarial está morta», declarou frontalmente um consultor de gestão.<sup>120</sup> E na ATT, um monstro empresarial irmão que passou pelo mesmo processo, havia, segundo as palavras de um executivo, «um clima de medo. Antigamente também havia medo, mas quando cortaram 40 000 empregos, quem é que vai criticar um supervisor?»<sup>121</sup>

Mas no River Winds Café estas primeiras reacções não pegaram. Os programadores acharam que como explicação, a traição *premeditada* não tinha lógica. Por um



lado, muitos dos próprios superiores que os despediram nas primeiras fases da reestruturação da empresa foram despedidos em fases posteriores; tal como Jason, encontravam-se agora no River Winds. Mais uma vez, dado que a empresa correu, de facto, mal ao longo dos anos 80 e no princípio dos anos 90, os factos desagradáveis estavam amplamente registados no seu balanço anual; as disfunções da antiga cultura empresarial estavam perfeitamente patentes, e não escondidas.

Acima de tudo, como adultos razoáveis, os programadores acabaram por entender que a teoria da traição, planeada ou não, transformava os chefes nos maus da fita. Quando Paul citou pela quarta ou quinta vez as misteriosas viagens do programador-chefe, as outras pessoas da mesa acabaram por lhe saltar em cima. «Vá lá», disse Jason, «você sabe que ele era um tipo decente. Provavelmente ia visitar a namorada. Ninguém sabia o que aí vinha.» Os outros acabaram por concordar. E o efeito deste consenso foi tornar os males do albatroz empresarial mais reais como factos do que na fantasia.

Portanto, numa segunda fase de interpretação concentraram-se em procurar forças externas que pudessem culpar. No River Winds Café, a «economia global» aparecia então como origem dos seus infortúnios, particularmente pela utilização de trabalhadores estrangeiros. A IBM tinha começado a encomendar no exterior algum do seu trabalho de programação, pagando na Índia uma fracção dos salários pagos aos americanos. Os baixos salários pagos a esses profissionais estrangeiros eram citados como a razão pela qual a empresa tinha tornado os americanos excedentários. Mais surpreendente é que a rede de comunicações da empresa servia como uma

espécie de Ellis Island dos indianos, como seu porto de imigração, uma vez que o código escrito em Amenabad chegava à secretária dum supervisor tão depressa como um código escrito internamente. (A este respeito, Jason contou-me um facto algo paradoxal que tinha aprendido com sobreviventes da sua própria onda de *downsizing*: as pessoas desta empresa de alta tecnologia raramente punham em linha as suas opiniões ou as suas críticas; não queriam deixar rastros pelos quais fossem responsabilizáveis.)

O medo de que os estrangeiros minem os esforços dos nativos americanos trabalhadores está profundamente enraizado. No século XIX, eram os imigrantes muito pobres e não qualificados que pareciam tirar os empregos por causa da sua disposição de trabalhar por menos dinheiro. Hoje, a economia global desempenha a função de suscitar o mesmo receio, mas os que se vêem ameaçados no país não parecem ser apenas os não qualificados, mas também as classes médias e os profissionais liberais apanhados no fluxo do mercado de trabalho global. Muitos médicos americanos citaram, por exemplo, o fluxo de «médicos baratos» de países do Terceiro Mundo como uma das razões pelas quais a sua própria segurança pode estar ameaçada por seguradoras e empresas de manutenção da saúde. Economistas como Lester Thurow procuraram generalizar esta ameaça, argumentando que o desvio do trabalho para locais de salários baixos em todo o mundo arrasta baixos salários em economias mais avançadas como a dos Estados Unidos. Racionalmente, este medo do mercado global do trabalho pode ser debatido; Paul Krugman salienta, por exemplo, que apenas 2 por cento do rendimento nacional da América vem das importações de economias de baixos salários de todo o mundo. Mas a

crença no perigo pessoal provocado pela ameaça externa está profundamente arraigada e ignora os factos.

Por exemplo, nesta fase «proteccionista» da discussão, que durou vários meses, os homens do café procuraram explicar os seus próprios problemas equacionando a influência estrangeira e os «estrangeiros» americanos que se tinham apoderado da empresa: assinalaram repetidamente o facto do novo presidente da IBM, Louis Gerstner, ser judeu. Infelizmente, esta fase ocorreu durante as eleições de 1994; vários deles votaram em candidatos da extrema direita em quem teriam achado absurdo votar em tempos mais seguros.

Mais uma vez, porém, esta interpretação partilhada não pegaria. O ponto de viragem na rejeição da perfídia dos «estrangeiros» deu-se quando os empregados começaram a discutir as suas próprias carreiras e particularmente o respectivo valor profissional. Como engenheiros-cientistas, os programadores acreditavam nas virtudes de desenvolvimentos tecnológicos como as comunicações digitais globais. Também reconheciam a qualidade do trabalho vindo da Índia.

Estes reconhecimentos significavam mais do que prestar reverência abstracta aos padrões profissionais. O facto de falarem em conjunto era importante. Durante a fase em que os programadores comentavam a perfídia dos destruidores de salários indianos e as maquinações do presidente judeu da IBM, tinham pouco que partilhar uns com os outros sobre o conteúdo do seu trabalho. Frequentemente caía o silêncio sobre a mesa; a traição dentro da empresa e a vitimização externa mantinham a conversa dentro dos limites do queixume. Na verdade, concentrar-se nos inimigos externos não dava aos programadores

qualquer estatuto profissional. A história apenas se referia às acções de terceiros, desconhecidos e invisíveis, de outros sítios; os engenheiros tornavam-se agentes passivos de forças globais.

Jim, o mais velho dos empregados da IBM, e por isso o que teve maiores problemas para se recompor, assinalou-me: «Sabe, durante a Guerra da Coreia eu pensava que era apenas um peão, que não era ninguém naquele lamaçal. Mas na IBM passei a ser mais do que um peão.» Quando começou a terceira fase de interpretação, Paul, que outrora suspeitara da perfídia dum superior que viajava, respondeu à letra a Jim, que muito admirava. Recordou a Jim que não se tinham limitado a dar horas à IBM. Claro que outrora tinham acreditado na empresa, mas o mais importante, disse ele, é que «gostamos do nosso trabalho». Ao que Jim respondeu: «Isso é verdade. Continuo a gostar muito de o fazer – quando posso.» E assim, gradualmente, os homens começaram a falar de maneira diferente.

Esta terceira fase de explicação restabeleceu algum do seu sentido de integridade como programadores, mas a um alto preço. Então concentravam-se mais na história do trabalho de alta tecnologia, no seu imenso crescimento recente, nas capacidades necessárias para lidar com desafios industriais e científicos. Algo aconteceu às vozes dos homens que falavam no café quando abandonaram a sua obsessão com a maneira como tinham sido atingidos por outros. À medida que se concentravam na profissão, os programadores começavam a falar sobre o que podiam e deviam ter feito pessoalmente no princípio das respectivas carreiras para evitar os seus actuais apuros. Nesta terceira fase, aparecera finalmente o discurso da carreira, da carreira tal como Walter Lippmann a poderia ter imaginado.

Questões de vontade e de opção pessoal, padrões profissionais, narrativa de trabalho, tudo emergiu – mas o tema deste discurso da carreira era o fracasso e não o domínio.

Estas discussões partiam da premissa de que a IBM se tinha mantido empenhada nos computadores *mainframe* numa altura em que o crescimento da indústria ocorria no sector dos computadores pessoais; a maioria dos programadores eram homens do *mainframe*. Os homens da IBM começaram a acusar-se a si próprios por terem sido demasiado confiantes na empresa, por terem acreditado nas promessas da cultura empresarial, por terem seguido um guião de carreira que não fora criado por eles próprios. «Acusar-se» pode sugerir culpa. Não foi isso que ouvi na voz daqueles homens, pelo menos não fora culpa daquele estilo de corar, de autocompaixão. A conversa era sobre *mainframes*, *workstations*, as possibilidades do *Java*, os problemas de largura de banda – e coisas assim. Nesta terceira fase, os desempregados recitavam os êxitos das pessoas que dez ou doze anos antes entraram no sector dos computadores através de pequenos negócios arriscados, ou que previram as possibilidades da Internet. É isso que os programadores do River Winds Café pensam que deviam ter feito. Deviam ter-se tornado empresários como os miúdos de Silicon Valley, sede das pequenas arrancadas tecnológicas.

«Tivemos o exemplo», declarou um dia Kim, especialista de redes. «Sabíamos tudo o que estava a passar-se na Costa (Oeste) e não fizemos nada.» Todos menos Jim acenaram com a cabeça em sinal de concordância; ele mencionou o problema de arranjar capital. «Disparate», retorquiu Kim. «Não se trata de hoje, trata-se do que podia ter acontecido. Arranja-se dinheiro para isso».

A história dos erros internos da IBM, a reorganização da empresa motivada pelo desejo de flexibilidade, o advento do mercado de trabalho global posto em evidência pelos programadores indianos – tudo foi reinterpretado como sinais de que era tempo de partir. Deviam ter corrido o risco.

Em relação ao último ano, a história do que aconteceu à IBM e a eles ficou por aqui. E esta última interpretação, notei, coincidiu com uma mudança de comportamento dos meus vizinhos na comunidade. Anteriormente autarcas e membros do conselho de administração da escola, agora deixaram de se interessar por esses cargos. Não têm medo de levantar a cabeça na comunidade, uma vez que tantas pessoas da nossa terra foram despedidas pela IBM ou sofreram financeiramente com o abanão, como donos de lojas e comerciantes. Perderam simplesmente o interesse pelos assuntos cívicos.

O único empenhamento comunitário que os homens mantêm e até seguem cada vez com maior vigor é a participação nas respectivas igrejas locais. Isso é importante para eles por causa do contacto pessoal que têm com outros membros da igreja. Nesta região como em toda a parte, têm-se desenvolvido acentuadamente formas fundamentalistas e evangélicas de Cristianismo. O mais jovem, Paul, disse-me que «quando voltei a nascer em Cristo, tornei-me mais tolerante, menos combativo.» Se os meus vizinhos assumiram a responsabilidade pela história da sua vida, esse acto ético levou o seu comportamento numa direcção específica; viraram-se para dentro.

Um empresário bem sucedido de Silicon Valley que leia este relato pode muito bem comentar que «isto mostra na verdade que eles deviam ter corrido mais riscos. Uma

vez que entenderam a natureza de uma carreira moderna, tinham razão em se responsabilizar a si próprios. Não agiram.» Claro que um juízo severo parte do princípio de que os programadores eram dotados de presciência. Mesmo assim, as discussões no River Winds Café podiam, deste modo, ser tomadas simplesmente como uma história premonitória sobre a vulnerabilidade agravada que existe hoje em dia nas carreiras.

Mas deixar a questão por aqui excluiria o verdadeiro trabalho em que esses homens estavam envolvidos: enfrentar o seu fracasso, dar-lhe sentido em termos da respectiva personalidade. Numa entrevista que Michel Foucault deu pouco antes de morrer, o filósofo perguntou ao entrevistador: como é que «uma pessoa se governa?»

Como é que uma pessoa «se governa» realizando acções em que a própria pessoa é objecto desses actos, dos campos em que são aplicados, dos instrumentos a que recorrem e do sujeito que actua?<sup>122</sup>

Os programadores precisavam de responder a essa pergunta encontrando maneiras de confrontar a realidade do fracasso com as limitações próprias. Esse esforço de interpretação também está no espírito de «domínio» de Lippmann, de deixar de suportar passiva e cegamente a mudança. Claro que as medidas que tomam é falarem uns com os outros. Mas, de qualquer maneira, são medidas reais. Estão a acabar com o tabu do fracasso, a trazê-lo cá para fora. Por essa razão, é importante entender a maneira como falam.

Os homens experimentam três histórias. As três versões giram em torno de um ponto de viragem crucial; na primeira, o ponto de viragem ocorre quando a gestão

existente começa a trair os profissionais, na segunda, quando entram intrusos em cena, e na terceira, no momento em que os programadores não se apercebem de que deviam sair. Nenhum assume a forma duma história em que a preparação do desastre pessoal é longa e lenta, desde o tempo de Thomas Watson, Sr., em diante.

Moldar a narrativa em torno de momentos repentinos e cruciais de mudança é, claro, uma convenção conhecida dos romances e autobiografias. Nas suas *Confissões*, por exemplo, Jean-Jacques Rousseau declara, a propósito duma chicotada que levou de Mlle. Lamercier, quando era criança: «Quem havia de supor que essa punição infantil, recebida com a idade de oito anos das mãos duma mulher de trinta, determinaria os meus gostos e desejos, as minhas paixões, o meu próprio eu para o resto da minha vida?»<sup>123</sup> Esta marca da mudança ajuda Rousseau a definir uma forma para a história da sua vida, a despeito do extravagante fluxo dentro de si próprio, como quando declara que «há alturas em que sou tão diferente de mim mesmo que poderia ser tomado por outra pessoa qualquer com um carácter inteiramente oposto.»<sup>124</sup> A convenção do momento crucial é uma maneira de tornar a mudança legível e clara, e não confusa, cega, ou uma mera combustão espontânea. Este último tipo de mudança aparece na autobiografia de Goethe: ao decidir abandonar a sua vida passada, Goethe diz de si próprio: «Quem sabe para onde ele vai? Ele mal consegue lembrar-se de donde veio!»<sup>125</sup>

Tal como no caso de Rousseau, a convenção do momento definitivo e clarificador ajuda os programadores a dar sentido à forma das respectivas carreiras. As suas discussões não foram, claro, três capítulos arrumados

e bem feitos; a conversa relaxante divaga e enreda-se. Mas nas duas primeiras versões, atravessam-se verdades persistentes no caminho dos acontecimentos definitivos. A primeira versão é esvaziada pelo conhecimento factual que os homens têm da IBM, a segunda pela crença dos homens no progresso tecnológico e pelo seu sentido de qualidade profissional. A terceira versão, porém, liberta as personas que falam para assumirem o controlo da narrativa. Agora a história pode fluir: tem um centro sólido, «eu», e uma intriga bem construída, «o que eu devia ter feito era tomar a minha vida nas minhas próprias mãos». O momento definitivo ocorre quando os programadores passam da condição de vítimas passivas para uma condição mais activa. Agora são as suas próprias acções que importam para a história. Ser despedido já não é o acontecimento definitivo da terceira versão; a acção crucial é a acção que deviam ter empreendido em 1984 ou 1985. Esse momento definitivo passa a ser da responsabilidade deles. Só fazendo esta mudança é que podem começar a enfrentar o facto de terem falhado nas suas carreiras.

Os tabus que rodeiam o fracasso significam que muitas vezes ele é uma experiência profundamente confusa e mal definida. Uma única grande rejeição não conterà o fracasso. Num soberbo estudo sobre a classe média que se desloca no sentido descendente, a antropóloga Katherine Newman observa que «apesar das suas várias consequências, a mobilidade descendente dos gestores gera uma situação fluante, ambígua e liminar.». Ser um executivo móvel em sentido descendente, diz ela, «começa por ser descobrir que não se é tão bom como se pensava e acaba por ser não se ter a certeza de quem ou o que se é.»<sup>126</sup> Os homens do

River Winds Café acabaram por se salvar dessa ambiguidade subjectiva.

Poderia parecer que este funcionamento narrativo do fracasso é arbitrário. Nietzsche diz em *Assim Falava Zaratustra* que o homem vulgar é um espectador zangado do passado que carece de «vontade retroactiva».<sup>127</sup> Os programadores, porém, não conseguiam viver como espectadores zangados do passado, e por isso vergaram retroactivamente a respectiva vontade no tempo. E na evolução da narrativa os homens do River Winds Café acabaram por deixar de falar como filhos duma empresa paternalista: abandonaram o ponto de vista de que os poderosos são demónios ardilosos e os seus substitutos de Bombaim intrusos ilegítimos. A sua interpretação tornou-se, deste modo, mais realista.

Como é que esta *forma* de narrativa quebra a sensação de desvio interno sem objectivo que Lippmann achava tão corrosiva? Considere-se outro tipo de narrativa que talvez fosse mais adequada às circunstâncias contemporâneas. O romancista Salman Rushdie afirma que o eu moderno é «um edifício instável que construímos com restos, dogmas, traumas de infância, artigos de jornal, observações casuais, filmes antigos, pequenas vitórias, pessoas detestadas, pessoas amadas.»<sup>128</sup> Para ele, uma narrativa de vida apresenta-se como uma colagem, uma montagem do acidental, do achado e do improvisado. A mesma ênfase na descontinuidade aparece nos escritos do filósofo Zygmunt Bauman e do teólogo Mark Taylor; eles celebram os esforços de romancistas como Joyce ou Calvino para subverter intrigas bem urdidas como meio de dar o fluxo da experiência ordinária.<sup>129</sup> A psique vive num estado de interminável transformação — uma perso-

nalidade que nunca é terminada. Nestas condições não pode haver narrativa coerente de vida nem momento clarificador de mudança que ilumine o todo.

Esses pontos de vista da narrativa, por vezes rotulados de «pós-modernos», espelham, na realidade, a experiência do tempo na economia política moderna. Um eu adaptável, uma colagem de fragmentos incessante na sua transformação, sempre aberto à experiência nova – são estas as condições psicológicas adequadas à experiência de trabalho de curto prazo, as instituições flexíveis e a constante assunção de risco. Mas há pouco espaço para o entendimento do fracasso numa carreira se se acreditar que toda a história da vida é apenas uma montagem de fragmentos. Nem há espaço para testar a gravidade e a dor do fracasso se este for apenas outro incidente.

A fragmentação do tempo da narrativa está particularmente marcada no meio profissional dos programadores. Em *City of Bits*, o arquitecto William Mitchell descreve o ciberespaço como parecendo «uma cidade desenraizada de qualquer ponto definido da superfície da terra... e habitada por sujeitos despojados do corpo e fragmentados que existem como conjuntos de pseudónimos e agentes.»<sup>130</sup> A analista de tecnologia Sherry Turkle descreve um jovem que lhe diz: «Eu ligo uma parte da minha mente e depois outra quando vou de janela para janela. Estou num tipo de discussão numa janela e a tentar meter conversa com uma rapariga... noutra, e podia estar a correr um programa de folha de cálculo noutra janela.»<sup>131</sup> Fredric Jameson fala da «rotação incessante dos elementos» na experiência moderna, como acontece ao andar de janela em janela num ecrã.<sup>132</sup>

Os programadores recuperaram na conversa o relacionamento ausente no ecrã. A sua narrativa parece, na

verdade, pré-pós-moderna na sua busca de coerência e por um sólido «eu» autoral. Poderia dizer-se que a narrativa deles – para usar uma expressão da moda – é uma narrativa de resistência. Mas na sua dimensão ética o desenlace dessa conversa era mais profundo.

Os programadores falavam no fim mais com ar de finalidade resignada do que com raiva por estarem «para lá dela» sobre terem perdido as suas oportunidades, ainda que estivessem na sua melhor condição física. Nesta terceira versão, os homens sentiam-se desobrigados de continuar a lutar – sentiam aquela profunda fadiga da vida que vence muitas pessoas de meia idade. Qualquer pessoa que tenha experimentado profundamente o fracasso reconhecerá esse impulso: dada a destruição da esperança e do desejo, a preservação da própria voz activa numa pessoa é a única maneira de tornar suportável o fracasso. Declarar simplesmente a vontade de resistir não será suficiente. Rico está cheio de princípios orientadores e tem muitos conselhos absolutos para dar a si próprio, mas essas panaceias não curam os seus medos. O conselho que os engenheiros dão a si próprios consiste em expressões como «eu já sabia...» e «se ao menos...» Nesta formulação, o alívio não é alheio à resignação. E a resignação é um reconhecimento do peso da realidade objectiva.

A sua narrativa tentava assim uma espécie de auto-cura. A narrativa em geral trata, porém, da cura através da sua estrutura e não aconselhando. Mesmo grandes alegorias, mesmo as tão descaradamente moralizadoras como *Pilgrim's Progress*, de Bunyan, transcendem o intento de mostrar a um leitor como agir. Bunyan, por exemplo, torna as tentações do demónio tão complicadas que o leitor adere às dificuldades do cristão em vez de procurar imitar as suas

soluções. A cura da narrativa vem precisamente do compromisso com a dificuldade. O trabalho curativo de fazer uma narrativa não limita o seu interesse a acontecimentos que se dão da maneira «certa». Em vez disso, uma boa narrativa reconhece e investiga a realidade de todas as maneiras erradas como a vida pode dar-se e se dá. O leitor dum romance, o espectador duma peça de teatro experimenta o conforto particular de ver pessoas e acontecimentos ajustarem-se a um padrão de tempo; a «moral» da narrativa reside na forma, e não no conselho.

Poderia dizer-se, finalmente, que esses homens se confrontaram com o fracasso no passado, esclareceram os valores das suas carreiras, mas não encontraram maneira de avançar. No presente flexível e fragmentado pode parecer possível apenas criar narrativas coerentes sobre o que acontece, e já não ser possível criar narrativas previsionais do que virá a acontecer. O facto de os homens do River Winds Café já terem abandonado o empenhamento activo na comunidade local só parece confirmar esta condição de passado. Pode parecer que o regime flexível gera uma estrutura de carácter constantemente «em recuperação».

Ironicamente, são estes os David que enfrentam um Golias do regime flexível. Foi como indivíduos do tipo que Walter Lippmann admirava que os programadores encontraram um sentido mais coerente do eu e do tempo. Se temos que admirar essa força individual, o facto de se virarem para dentro e para as relações íntimas mostra os limites da coerência que atingiram. É exigido um maior sentido de comunidade e um sentido mais completo de carácter pelo número crescente de pessoas que, no capitalismo moderno, estão condenadas ao fracasso.

O PRONOME  
O PRONOME

PERIGOSO  
PERIGOSO