

## Parte 1 - 500 anos de presença judaica no Brasil

### 1º capítulo - Resgate histórico da vivência judaica no Brasil

Resiliência, judaísmo e cultura organizacional

Izabella Lucena

SciELO Books / SciELO Livros / SciELO Libros

LUCENA, I. Resiliência, judaísmo e cultura organizacional. In: LEWIN, H., coord. Agradecimento. In: *Identidade e cidadania: como se expressa o judaísmo brasileiro* [online]. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2009, pp. 112-130. ISBN: 978-85-7982-018-2. Available from SciELO Books <<http://books.scielo.org>>.

---



All the contents of this chapter, except where otherwise noted, is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported.

Todo o conteúdo deste capítulo, exceto quando houver ressalva, é publicado sob a licença Creative Commons Atribuição - Uso Não Comercial - Partilha nos Mesmos Termos 3.0 Não adaptada.

Todo el contenido de este capítulo, excepto donde se indique lo contrario, está bajo licencia de la licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.

## Resiliência, judaísmo e cultura organizacional

*Izabella Lucena<sup>1</sup>*

### Introdução

Este artigo refere-se à experiência que foi compartilhada com os demais membros do III Encontro Brasileiro de Estudos Judaicos sobre a proposta que havia sido apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Antropologia da Universidade Federal de Pernambuco, para realizar um trabalho de pesquisa sobre inter-relações entre Resiliência Humana, Judaísmo e Cultura Organizacional.

Por tratar-se de temas relativamente novos (resiliência e cultura organizacional) no campo da Antropologia, enfocou-se, durante a apresentação, pontos explicativos sobre os porquês de reunir tais assuntos em um mesmo trabalho e alguns pontos teóricos, substancialmente importantes para o entendimento dos conceitos, bem como a respeito de como estes seriam abordados na pesquisa que estava para se desenvolver. Desse modo, em virtude da necessidade de não ultrapassar o limite de laudas recomendado para publicações como a presente, será apresentada nesta ocasião, resumidamente, parte do arcabouço teórico que fundamentava a pesquisa. Contudo, ficarão explicados os passos condicionantes para a elaboração do projeto e, ainda, as partes nas quais deveria se dividir o trabalho.

A minha experiência com organizações na área de recursos humanos, somada a alguns conhecimentos adquiridos a partir dos estudos que desenvolvi sobre o judaísmo e a participação dos judeus na formação econômica, étnica e cultural do Brasil, mais particularmente em Pernambuco, desencadeou uma série de questões que me levaram a tal pesquisa.

---

<sup>1</sup> Para Joël de Rosnay, o homem simbiótico é o homem do futuro: um ser em estreita simbiose com um organismo planetário, o cibionte; um macro-organismo constituído pelo conjunto dos homens e de suas máquinas, das nações e das grandes redes de comunicação. Trata-se de uma metáfora que ele utiliza para iluminar novas práticas, como perspectiva para o terceiro milênio.

Por que os judeus, pressionados pelas diásporas, não se diluíram no mundo como grupo étnico-cultural? Era uma das perguntas que ansiava por respostas. Partindo do geral em direção ao particular, pretendia entender, também:

Como os imigrantes judeus, que formam a atual comunidade do Recife, e suas gerações subsequentes conseguiram sair das bordas sociais, fundar e consolidar-se em organizações empresariais, participando ativamente das instâncias formadoras do Estado?

Para responder a essas indagações, seria necessário identificar, numa densa rede de elementos, inter-relações de influência mútua existentes entre:

- as características básicas da Resiliência identificadas por Conner (foco, flexibilidade, pró-ação, positividade e organização);
- preceitos fundamentais da tradição judaica;
- ritos e cerimônias praticados pelos membros dessa comunidade; fatores apontados como elementos básicos para a continuidade do grupo que se autodenomina judeu.

Com a hipótese levantada de que o fator resiliência estava implícito nas possíveis respostas às duas primeiras perguntas, uma outra se estruturou:

Até que ponto a resiliência apresentada por essa comunidade está impressa na cultura de uma empresa liderada por alguns de seus membros, atuando como fator de equilíbrio e desenvolvimento frente às mudanças sofridas e implementadas?

Eram muitas as questões. À medida que o interesse era saber sobre a capacidade de resiliência de um determinado grupo, bem como seus efeitos na esfera individual e na cultura de uma empresa, vislumbrava também focar a dimensão antropológica da dinâmica catalisadora de um grupo etnicamente diferenciado dentro da maioria em que está inserido.

Para o desenvolvimento do trabalho algumas etapas precisavam ser cumpridas. Primeiro, seria necessário defender teoricamente a importância da ligação entre os temas – resiliência, judaísmo e organizações.

A segunda etapa caracterizar-se-ia pela busca de se compreender como as experiências vividas pelos judeus, ao longo da história, intensificaram a capacidade básica da resiliência dessa coletividade, instaurando no

imaginário, através da transmissão cultural e relações sociais, elementos alimentadores do comportamento resiliente, ação que teria por objetivo defender o conceito de resiliência judaica. Um panorama sobre a trajetória do povo judeu ao longo da história deveria ser montado, objetivando destacar as respostas apresentadas pelo grupo em questão frente às adversidades. Nessa etapa, seriam comparadas as cinco características básicas da resiliência, segundo Conner, com alguns preceitos fundamentais, festividades e fatores de continuidade da coletividade judaica.

A terceira concentrar-se-ia na necessidade inicial de contextualizar a atual comunidade do Recife, o que significaria: percorrer as causas que motivaram a migração; a fase de integração e adaptação à nova sociedade receptora, principalmente como está hoje organizada. Em seguida, um estudo de um caso seria desenvolvido, sobre uma pequena empresa familiar, do ramo da Construção Civil, fundada e dirigida por judeus, membros da comunidade recifense e filhos de imigrantes, para identificar relações entre a resiliência judaica e a cultura corporativa. E, finalmente, seriam apresentadas as considerações a respeito das possíveis descobertas.

Com o trabalho, pretendia oferecer passos, ainda que pequenos, que pudessem contribuir para se pensar a multifacetada subjetividade das culturas das organizações, bem como da resiliência humana, numa perspectiva transdisciplinar, em que a Antropologia, a Psicologia, a História, a Administração e outras áreas afins, que mescladas, gerassem um enriquecimento necessário a novas práticas.

### ***1. A ligação entre os temas***

#### *Pesquisando a Resiliência*

A resiliência – um dos mais novos objetos de estudo das Ciências Sociais e Humanas – já sofreu algumas interpretações equivocadas, possivelmente por ter sido um termo importado da Física, originalmente referindo-se à resistência dos materiais. Aplicado ao comportamento humano, esse conceito apresenta complexidade, ou, resumidamente, pode ser entendido como: a capacidade humana universal para lidar com as adversidades, que, por sua vez, nos possibilita atuar com flexibilidade frente aos percalços e condições de mudança e reverter situações ameaçadoras em oportunidades para soluções criativas e elaborações construtivas.

Pesquisas sobre resiliência têm sido desenvolvidas na Inglaterra, nos Estados Unidos e no Canadá há cerca de 20 anos, de forma mais especulativa, e mais especificamente, há dez anos. Esses estudos, na maioria das vezes, voltam-se para o desenvolvimento emocional de crianças e adolescentes em condições de adversidade ou risco. Nos países andinos, em Portugal e no Brasil, nessa linha de abordagem, as investigações não datam de mais que cinco anos, em média. As áreas que demonstraram maior interesse pelo tema foram a de educação e a de projetos sociais. Essa realidade, pelo caráter embrionário e restrito, justifica parte da motivação para desenvolver esta pesquisa no contexto de uma organização.

As leituras e observações, a partir da prática psicoterápica com adultos e de consultoria organizacional na área de Recursos Humanos, permitiram-me entender que a propriedade da resiliência, tanto como característica individual, como corporativa, faz grande diferença no desempenho das pessoas e das empresas diante das situações conflitantes de crise e mudança.

As pesquisas sobre resiliência, no atual contexto mundial, caracterizado pela acelerada velocidade das mudanças, grandes quebras de paradigmas e vertiginosas curvas, inversamente proporcionais, dos avanços tecnológicos (crescentes) e do processo de humanização (decrecente), em que a lógica da competitividade destrói a da solidariedade, evidentemente ganham relevância acentuada. Elas podem oferecer dados valiosos para uma tomada de postura reflexiva sobre uma perspectiva social mais justa, na qual ganhar não implique necessariamente ter de destruir o concorrente e em que as estratégias organizacionais permitam e estimulem resultados compensatórios, estabelecendo compromissos ético-sociais.

Em 1807, o cientista inglês Thomas Young (conhecido como precursor da noção de resiliência na Física), já estudava as relações entre a força exercida sobre um material e a deformação que esta produzia (Tavares, 2001:15). Com a continuação das pesquisas, passou a ser possível se avaliar o grau de resiliência de um material a partir da capacidade que este tinha de retornar ao estado normal quando suspensa a pressão anteriormente exercida.

A aplicação desse conceito às experiências humanas realizadas pela Sociologia, Psicologia ou Medicina se trata de uma proposta recente, contudo vem ganhando importante legitimidade como suporte de medidas

preventivas, sobretudo por priorizar a parte “sã” das pessoas, estimulando seus potenciais para atingir uma melhor qualidade de vida.

Nas últimas cinco décadas, a humanidade foi levada a enfrentar mais mudanças que nos últimos cinco séculos. A capacidade de criação da mente humana tem sido maior que a habilidade para assimilar os resultados de suas próprias invenções. Diante de tantas informações e exigências, em tão curto espaço de tempo, ficamos desnorteados, conseqüentemente deparamo-nos com o que Alvin Toffler chamou de “Choque do Futuro”. A quantidade de mudanças sobrepostas imprime em nossa realidade uma natureza nebulosa e caótica, o que nos faz parecer impotentes diante delas.

É importante ressaltar que não estou me referindo à mudança. Sobre o assunto, Heráclito já discutia na Grécia Antiga, lembrando que “nenhum homem põe o pé duas vezes no mesmo rio”. D. Helder Câmara, 2400 anos depois, aproximadamente, defendia: “é preciso mudarmos muito para continuarmos os mesmos” (1989: em conferência). A mudança, longe de ser uma novidade, é uma condição imposta à vida. Estou me referindo, sim, à velocidade com que ela se processa e à complexidade de sua ressonância. “O mundo está mudando tão rapidamente que a confusão e a disfunção tornaram-se mais a regra do que a exceção” (Conner, 1995:29).

Diante desse cenário, alguns atributos da resiliência tornam-se habilidades fundamentais para o *modus vivendi* atual, no qual a grande maioria dos humanos está inserida:

- capacidade para enfrentar situações novas, planejadas ou não;
- recuperar-se mais rapidamente após os impactos iniciais das mudanças;
- sair fortalecido de uma experiência adversa;
- visualizar oportunidades, apesar das limitações opressoras;
- encontrar soluções ecologicamente comprometidas;
- preservar uma qualidade de saúde física e emocional, mesmo durante as crises.

Essas qualidades estão explícitas em muitas das definições de resiliência apresentadas por importantes pesquisadores da área.

Pelas conceituações fornecidas, pode-se entender a resiliência como uma capacidade humana universal, sendo mais ou menos desenvolvida em

cada pessoa, através de estratégias específicas. No entanto, não significa técnicas simplistas, como: pequenos estímulos para respostas imediatas.

Desenvolvê-la implica em transformação no modo de pensar, alteração na forma de perceber a realidade, para, então, atingir conseqüentes mudanças de atitudes, e isso demanda tempo e dedicação. Existe uma ideia, geralmente compartilhada pelos estudiosos sobre a resiliência, de que buscar desenvolver a própria resiliência e ajudar pessoas e organizações a serem cada vez mais resilientes é um dos caminhos, não só para enfrentarmos as adversidades e as mudanças que se impõem à nossa trajetória, mas também para promovermos as mudanças em direção à construção de um espaço planetário, onde seja possível integrar as diferenças, respeitando-as. Um mundo em que a diversidade étnica, social, cultural, política, econômica, religiosa, ideológica, ou de qualquer outra natureza, faça mais sentido, ao invés de apenas conflitos infrutíferos ou destrutivos. Finalmente, onde a nebulosa caótica que parece nos devorar possa ser percebida como base plena de oportunidades para uma nova ordem. “A nova cultura do homem simbiótico’ é um dos catalisadores do futuro” (Rosnay, 1997:350).

Uma utopia realizável (...) uma utopia destinada a dar sentido às nossas ações cotidianas com o objetivo de construirmos juntos o mundo de amanhã (*apud*, 1997:12).

#### *Pesquisando a Resiliência na Cultura Judaica*

A opção por pesquisar a resiliência no contexto da cultura judaica foi impulsionada pelos estudos que desenvolvi como pesquisadora do AHJPE (Arquivo Histórico Judaico de Pernambuco) e do GIEJ-PPGA (Grupo Interdisciplinar de Estudos sobre Judaísmo do Programa de Pós-Graduação em Antropologia da UFPE), através dos quais, além de ter-me aprofundado nas leituras sobre a presença judaica em Pernambuco, pude manter contato com muitos membros da comunidade, o que facilitou imensamente o meu acesso para a realização deste trabalho.

As categorias “mudança” e “continuidade”, que são intensamente recorrentes em toda a trajetória histórica dos judeus, demonstram que a sobrevivência deles está marcadamente atrelada às soluções adaptativas encontradas em sua dinâmica enquanto coletividade.

O acervo étnico-histórico-cultural, resultante das experiências de séculos de diásporas vivenciadas pelos judeus, mostra-nos, sem economia, um vasto repertório de respostas dadas às adversidades enfrentadas, que não são apenas individuais, mas, sobretudo, coletivas. Foram elaboradas com o propósito de garantir a sobrevivência, contudo implícito estava o caminho para a preservação da coletividade étnica, religiosa, cultural, mesmo inserida em outras sociedades e envolvida em “fricções interétnicas” (Oliveira, 1976:06).

Isso leva a acreditar que, possivelmente pode ter havido um particular desenvolvimento da resiliência básica desse grupo, haja vista a flexibilidade integrativa apresentada. Além disso, a resiliência, como competência inconsciente, ao tornar-se parte do patrimônio cultural, teria sido transmitida de geração a geração, através das relações sociais, resguardadas, obviamente, as devidas proporções desse incremento em cada comunidade e face aos diferentes modos com que se distribuíram no tempo e no espaço e aos variados contatos e conflitos interétnicos permitidos pelo caráter recursivo de perseguição.

Um possível estranhamento a essa suposição pode ser minimizado por algumas respostas plausíveis à seguinte indagação:

Por que os judeus, que praticamente viveram sempre como uma minoria, rejeitada e perseguida, inclusive exposta ao extermínio programado, não se comportaram como vítimas incompetentes à auto-organização?

As respostas até hoje não são suficientemente satisfatórias nem capazes de abranger toda a subjetividade que a questão envolve. Todavia isso não impede de abordar possíveis fatores condicionantes à postura que eles assumiram.

Os atributos concernentes às características básicas da resiliência – positividade, foco, flexibilidade, organização e pró-ação – (Conner, 1995: 209-211) são facilmente identificáveis, quando se aprofunda o estudo do judaísmo. Essas características desempenharam um papel preponderante no processo de aculturação, integração e sobrevivência dos judeus e, particularmente, dos imigrantes que deram origem à comunidade que iria compor o universo da pesquisa, como apontam as pesquisas de Kaufman (2000: 189-195).

Destarte, adotei o termo Resiliência Judaica para me referir à manifestação da resiliência através das respostas coletivas apresentadas por esse grupo. O termo proposto engloba um conceito popularmente conhecido entre os judeus como *Judische Kopf* ou *ídiche Kop*, que, literalmente, significa “Cabeça de Judeu”. Essa expressão é utilizada para caracterizar a condição na qual há uma pressão sobre o indivíduo, que, encurralado, é capaz de reverter a situação e recontextualizar-se (Bonder, 1995:08), capacidade que expressa sua força na atitude do não desistir, mesmo diante de situações aparentemente impossíveis. Considera sempre a possibilidade de sobrevivência e de respostas criativas baseadas numa forma inovadora de perceber a realidade, o que se relaciona diretamente com o conceito de resiliência.

#### *Pesquisando a Resiliência Judaica nas Organizações*

As organizações vistas como cultura ou portadoras de uma cultura específica são importantes veículos de fomentação do conhecimento antropológico. Todavia, a impressão que se tem é de que a Antropologia tardou a compreender o quão fértil é o terreno das organizações, como objeto de investigações etnográficas.

O antropólogo Pedro Jaime Jr., entretanto, lembra que a “tentativa” de aproximar a Antropologia e as organizações não é tão recente como parece. Ele rememora que, já no início do século XX (entre o final da década de 20 e o início da década de 30), existiu tal aproximação, decorrente do chamado “Estudo de Hawthorne”, coordenado por Elton Mayo e com a contribuição das teorias de Radcliffe-Brown e Malinowski. Contudo, já por volta da década de 50, muitos antropólogos americanos, que haviam se aproximado das organizações, foram abandonando a área, movidos pelo “tabu” predominante da época: não eram considerados como “verdadeiros antropólogos” os que se dedicavam a esses estudos, pois o que parecia ser o objeto de estudo antropológico eram as “sociedades primitivas”. No início da década de 80, a Antropologia americana retorna às pesquisas etnográficas em empresas públicas e privadas (Jaime Jr.,1996:106). No século atual, o antropólogo Guilherme Ruben, coordenador do estudo pioneiro no Brasil sobre as organizações complexas, confessa que ainda enfrenta, o que não chega a ser uma hostilidade, um certo ceticismo por parte dos colegas antropólogos sobre essa área de pesquisa (Nassif, 2002:73).

Alguns conceitos clássicos da Antropologia, como cultura, mito, parentesco, representações e gênero, passaram a interessar às pesquisas da Administração de Empresas. Dedicar atenção às empresas, vendo-as como uma organização de pessoas que se relacionam, se desenvolvem e compartilham pressupostos, crenças e valores particulares, foi fundamental. Porém, por terem sido estudos inicialmente desenvolvidos, de certa forma, alheios à disciplina de origem (a Antropologia), alguns deslizes foram cometidos com relação à incapacidade de atentar para as devidas relativizações e possíveis variações interpretativas e aplicativas dos modelos culturais pesquisados.

Quando, na década de 70, começa a se tornar explícito o sucesso do Japão – um país com absurdas perdas decorrentes da II Guerra Mundial – surge, nos EUA, que se sentiam ameaçados, uma sede perturbadora, por entender o então chamado “Milagre Japonês”. Iniciam-se investimentos em pesquisas e desenvolvimento de publicações sobre a administração japonesa. Surgem os *best-sellers* da administração que passam a orientar, como gurus, os modelos de gestão, quase todos criados sob o contexto do universo americano e com pretensões de aplicabilidades universais, desconsiderando questões como a de que o sucesso japonês estava relacionado à especificidade da sua própria cultura.

Faz-se necessário considerar que, inculcido nos modelos que se passou a “comprar”, surgiu “embalado”, um conjunto de implicações conceitual, teórica e metodológica que, na maioria das vezes, se tornaram inadequadas à sua aplicabilidade numa outra realidade nacional ou, simplesmente, em uma outra organização.

la cultura aparece como una forma de ser, de percibir y de percibirse, una manera de sentir, de expresarse y de ser creativo dentro de las coordenadas organizativas. La estrategia de una empresa cara a su evolución y posible desarrollo debe tener muy en cuenta los parámetros cultura/es propios. No todo modelo que tratamos de implantar porque ha dado resultado en otros ámbitos empresariales puede ser eficaz en el mastro (Gasalla, 2000:89).

Não se pode esquecer que as organizações são hoje o grande palco das transformações mais evidentes no cenário global. Os produtos desenvolvidos podem alterar o meio ambiente, transformar nossa estrutura biológica, modificar nossas relações interpessoais, acelerar nossa

destruição, garantir nossa sobrevivência, enfim, podem gerar potentes resultados para a nossa preservação ou para o nosso extermínio.

É importante refletir sobre os fracassos dos resultados de planejamentos que não levaram suficientemente em conta o componente cultural das organizações, tentando implementar puras transferências de projetos e estratégias. Grandes fusões e expansões de multinacionais têm gerado enormes perdas, tanto econômicas como sociais, mesmo quando “tudo” indicava que o plano parecia perfeito.

Para ilustrar essa perspectiva, pode-se contar com os resultados da pesquisa coordenada por Edwin Black, os quais comprovaram como uma ideologia política pode mobilizar os interesses econômicos da cultura de uma empresa e como estes podem ser devastadores para a sociedade. O trabalho relata, com riqueza de detalhes, como foi o caso da participação da IBM nas estratégias nazistas, que, ao desenvolver um “grande avanço tecnológico”, as máquinas Hollerith, ofereceu meios para identificar os judeus que seriam exterminados aos milhões, graças à tecnologia “fabricada sob medida para o cliente”. Sem dúvida o desenvolvimento econômico da empresa foi enorme, mas as consequências para a humanidade foram assombrosas.

Os detalhes sórdidos, ou maravilhosos, que podem brotar das organizações, dependem diretamente da cultura com a qual compartilham os seus componentes. Essa é uma outra questão que torna relevante o olhar antropológico sobre as culturas das empresas.

## ***2. Duas abordagens fundamentais***

### *Pensamento Complexo para Problemas Complexos*

O recorte para a operacionalização da pesquisa dar-se-ia no meio da atual comunidade judaica de Pernambuco, um grupo que traz as marcas de uma descendência que, ao mesmo tempo, viveu bastante dispersa e coesa; paralelamente muito sofrida e alegre; e simultaneamente rejeitada e incluída.

Diante desse antagonismo presente no grupo escolhido, entende-se que os fenômenos enfocados são de natureza complexa. Compreender como os judeus e a cultura deles sobreviveram a terríveis fatos históricos; entender como uma pequena empresa sobreviveu à crise, enquanto outras bem maiores faliram; ou, ainda, estudar como a resiliência pôde ter se desenvolvido mais

nesse grupo, incorporando-se à cultura de uma empresa dirigida por seus membros, são exemplos que deixam clara a necessidade de uma abordagem que não se limite à visão linear de causa e efeito, mas que possa, junto a essa, somar uma visão mais ampla, que, pautada num modo diferente de pensar, seja capaz de integrar tanto os princípios da ordem, da lógica, das partes isoladas, como também os da desordem, da incerteza, do todo.

São fenômenos que exigem intercâmbio entre várias disciplinas. Como pesquisadora, precisaria ter uma visão mais ampla, ou seja, transdisciplinar; adotar uma mescla flexível dos olhares da Antropologia, da Psicologia, da Administração, da História. Assim apoiei-me numa abordagem que permitisse compreender a linearidade e a não linearidade; entender, dialogicamente, a ordem, a desordem e a organização; que ajudasse a elucidar o sentido das relações entre estresse e resiliência, perseguição e sobrevivência, pressão e flexibilidade, perigos e oportunidades, história local e história geral. Enfim, uma abordagem que propusesse um caminho para a reunião do que é individual e do que é global: o Pensamento Complexo.

O Pensamento Complexo teve seu nome forjado numa palavra de origem grega – complexus –, isto é, “aquilo que é tecido em conjunto”; trata-se de um pensamento que reúne e integra. Mas é Edgar Morin, um judeu francês, sociólogo, antropólogo, historiador e filósofo e, ainda, apaixonado pelas artes, que convida, mais didaticamente, a pensar a complexidade humana, ao elaborar um denso material bibliográfico em favor dessa reforma do pensamento através da transdisciplinaridade. Argumenta que a visão mecanicista, fruto de uma inteligência compartimentada, reducionista, disjuntiva, fraciona os problemas, destruindo qualquer possibilidade de compreensão e reflexão em longo prazo, porque vê as partes isoladamente, desconectadas do todo, terminando inconsciente e irresponsável. Para ilustrar esse argumento, relembra que grande parte da expressão da racionalidade tecnoburocrática ocorreu na URSS, exemplificando o caso dos rios, que foram desviados para irrigar, mesmo com o calor, as plantações de algodão. Disso resultaram a salinização do solo, o comprometimento das águas subterrâneas e a estiagem do mar de Aral. Os especialistas ocidentais convidados a resolver tais problemas, não foram capazes de elaborar uma estratégia complexa que pudesse “planejar o desplanejamento e programar a desprogramação” (Morin, 2000:208), lembra o autor, como sugerira Maurice Allais, um economista liberal.

Para Morin, o pensamento da complexidade se apresenta como “um edifício de muitos andares” (2000:204), nas bases do qual, sem dúvida, se encontram as teorias sistêmica, cibernética e da informação.

As ideias de von Neuman, Maturana, Varela e Prigogine, entre outros importantes cientistas e pensadores sobre auto-organização, formam um outro andar. E a esse edifício, acrescenta elementos que orientam a construção cognitiva do pensamento complexo. São sete princípios, entre os quais destaca três, que são básicos para tratar a complexidade: o princípio dialógico, o princípio de recursão e o princípio hologramático.

#### O princípio dialógico

une dois princípios ou noções antagônicas que aparentemente deveriam se repelir simultaneamente, mas são indissociáveis e indispensáveis para a compreensão da mesma realidade. (...) O problema é pois, unir as noções antagônicas para pensar os processos organizadores, produtivos e criadores no mundo complexo da vida e da história humana (o exemplo partícula-onda).

#### O princípio da recursão

o princípio da recursão organizacional vai além do princípio da realimentação (feedback); ele ultrapassa a noção de regulação para a de autoprodução e auto-organização. É um círculo gerador no qual os produtos e os efeitos são eles próprios produtores e causadores daquilo que os produz.

#### O princípio hologramático

coloca em evidência esse aparente paradoxo de certos sistemas nos quais não somente a parte está no todo, mas o todo está na parte. Desse modo, cada célula é uma parte de um todo – o organismo global – mas o todo está na parte: a totalidade do patrimônio genético está presente em cada célula individual. Da mesma maneira, o indivíduo é uma parte da sociedade, mas a sociedade está presente em cada indivíduo enquanto todo, através da sua linguagem, sua cultura, suas normas (Morin, 2000:204-205).

A partir desses princípios, o autor defende que é necessário ampliar a definição de ‘auto-organização’ para o de “autoeco-organização”, ou seja, um conceito que tenha valor hologramático.

Analisando a organização empresarial e considerando-a um organismo vivo, Morin exemplifica, mais uma vez, o princípio hologramático. A empresa situa-se num meio, que, por sua vez, se encontra integrado num sistema eco-organizado ou ecossistema. Ao produzir seus produtos ou serviços, está também se autoproduzindo, então ela não é só produtora, mas também produto de si mesma. Sua produção interfere no ecossistema, e este na sua produção; dessa forma, constantemente está se autoeco-organizando (Morin, 1990:127).

O que me conduzia a optar por esta abordagem na minha pesquisa antropológica sobre resiliência era o fato de ser uma proposta para um pensamento que interpreta e relativiza, une e relaciona, procurando compreender interconexões entre uma gama de elementos comportamentais, culturais e organizacionais.

Lembra Morin que:

O modo complexo de pensar não tem somente a sua utilidade para os problemas organizacionais, sociais e políticos. O pensamento que afronta a incerteza pode esclarecer as estratégias do nosso mundo incerto. O pensamento que une pode esclarecer uma ética da reunião e da solidariedade. O pensamento da complexidade tem igualmente os seus prolongamentos existenciais que postulam a compreensão entre os humanos (2000:213).

### ***Sobre etnicidade***

Nos debates contemporâneos que norteiam a noção de etnia, conceito criado no início do século XIX, vestígios das relações ambíguas que essa ideia manteve com as noções de raça, povo ou nação, ainda podem ser encontrados.

Criado por Vacher de Lapouge, zoologista, como assim se definia, o termo surgiu para tentar responder à questão pungente na época: “O que faz as populações se atraírem ou se separarem?” Ele justificava a criação do novo vocábulo, afirmando que era para evitar a confusão entre raça e outro tipo de agrupamento formado “a partir de laços intelectuais, como a cultura ou a língua” (Poutignat e Streiff-Fenart, 1998:34). Para Lapouge, raça poderia ser percebida através de características morfológicas e qualidades psicológicas, haja vista a existência de agrupamentos que se formavam,

podendo englobar indivíduos de raças distintas, mas que compartilham organização política, ideias ou costumes comuns. Também pretendeu diferenciar esses tipos de agrupamentos do que se concebe como nações, pois esses grupos poderiam subsistir, mesmo com a extinção ou fragmentação do grupo que os produziu, independente da organização política que os originou.

Desde o início da década de 1970, o termo “eticidade” era bem discutido nas ciências sociais anglo-saxônicas, mas só em 1981, numa mesa redonda promovida pela Associação Francesa dos Antropólogos, foi introduzido no meio acadêmico francês por Françoise Morin; mesmo assim, permaneceu quase sem ser trabalhado ou debatido. Segundo Poutignat e Streiff-Fenart, havia um certo desinteresse das ciências sociais francesas para com as relações interétnicas e a questão das minorias, com exceção dos trabalhos desenvolvidos por Roger Bastide ou George Balandier (1998:22).

Para se chegar ao que hoje se compreende sobre etnicidade, muitos caminhos conflitantes foram percorridos. O termo já esteve atrelado a uma visão etnocêntrica, quando, nos meados da década de 1940, Warner, considerado um dos primeiros autores americanos a utilizar o termo, nomeava de *ethnic* todos os grupos da comunidade pesquisada por ele que não eram anglo-americanos. Possivelmente, as raízes etimológicas da palavra “eticidade”, como nos lembra Poutignat e Streiff-Fenart, podem ter influenciado tal ideia. Na Grécia Antiga, o termo *ethnos* era usado para fazer referência aos povos bárbaros (carregado, também, de uma conotação etnocêntrica) ou aos gregos que não compartilhavam do modelo comum à Cidade-Estado. No século XIV, a tradição eclesiástica designava a palavra latina *ethnicus* para falar dos pagãos que se opunham aos cristãos (1998:23).

Só a partir da década de 1970, o debate em torno da etnicidade ganha força nas ciências sociais americanas. Nasce, em 1974, uma revista especializada, e uma enorme quantidade de material começa a ser produzido. De acordo com Poutignat e Streiff-Fenart, esse período pode ser considerado como “a emergência da indústria acadêmica da etnicidade” (1998:24).

Contudo, Fredrik Barth, um antropólogo norueguês, é quem marca a virada na concepção sobre a identidade étnica. Com a atenção voltada à complexidade dos fenômenos relativos à etnicidade, em 1969 as ideias de Barth são publicadas. Surge, então, um novo tipo de pesquisa,



proporcionando material para a construção de sua teoria sobre Organizações Sociais e Fenômenos Culturais.

O diferencial abordado por Barth, sobre a questão da etnicidade, deu-se fundamentado nas fronteiras étnicas. Pode-se dizer que essas ideias revolucionaram o debate e a compreensão sobre os fenômenos da etnicidade, pois contrariavam a visão simplista que atribuía a diversidade cultural ao isolamento social e geográfico. Enfim, a concepção estática de grupo étnico fora substituída por uma outra, mais flexível e dinâmica.

Barth sugere:

Precisamos de um ponto de vista, que não confunda os efeitos das condições ecológicas sobre o comportamento, com os da tradição cultural, mas que permita se separarem esses tais fatores e se investiguem os componentes ecológicos, culturais e sociais criadores da diversidade (Barth, 1976:15).

Através de pesquisas, Barth descobriu dois fatores importantes, os quais justificam a inadequação desse ponto de vista, em que a diversidade parecia definida e imutável. Primeiro: as fronteiras persistem, apesar da transformação na participação e na pertença que a mobilidade, o contato e a troca de informações entre os atores possam propiciar. Segundo: as relações sociais estáveis e persistentes são mantidas através dessas fronteiras e se baseiam justamente nas diferenças entre os grupos. Ou seja, os contatos interétnicos ou a interdependência entre grupos não necessariamente desmancham um grupo pela aculturação.

Se um grupo conserva sua identidade quando os membros interagem com outros, isso implica critérios para determinar a pertença e meios para tornar manifestas a pertença e a exclusão. Os grupos étnicos não são simples ou necessariamente baseados na ocupação de territórios exclusivos; e os diferentes modos pelos quais eles se conservam, não só por meio de um recrutamento definitivo, mas por uma expressão e validação contínuas, precisam ser analisados (*apud*, 1976:17).

Assim, defende que o ponto central da pesquisa sobre etnicidade deve ser a fronteira étnica que define o grupo e não a matéria cultural que este abrange.

Os elementos culturais são passíveis de variações, porque a cultura é essencialmente dinâmica, sendo elaborada e recriada continuamente. Tais

mudanças não implicam, entretanto, em alterar a identidade do grupo. Ao concordar com essa ideia, pode-se dizer que os traços culturais são produzidos pelo grupo étnico.

Em razão dessa disjunção entre cultura e etnicidade, geralmente se admite que o grau de enraizamento das identidades étnicas nas realidades culturais anteriores é altamente variável, e que toda cultura “étnica” é, em certa medida, “remendo”. A etnicidade não é vazia de conteúdo cultural (os grupos encontram ‘cabides’ nos quais pendurá-la), mas ela nunca é também a simples expressão de uma cultura já pronta. Ela implica sempre um processo de seleção de traços culturais dos quais os atores se apoderam para transformá-la em critério de consignação ou de identificação com um grupo étnico. Concorde-se igualmente em reconhecer que os traços ou os valores aos quais as pessoas escolhem para prender suas identidades não são necessariamente os mais importantes, os que possuem ‘objetivamente’ o maior poder de demarcação (Poutignat e Streiff-Fenart, 1998:129-130).

Para a maioria dos autores contemporâneos dedicados ao assunto, ... a etnicidade não se define como uma qualidade ou uma propriedade ligada de maneira inerente a um determinado tipo de indivíduos ou de grupos, mas como uma forma de organização ou um princípio de divisão do mundo social cuja importância pode variar de acordo com as épocas e as situações (Poutignat e Streiff-Fenart, 1998:124-125)

Essa visão foi mobilizada pelas ideias desenvolvidas por Barth, que, ao focar o estudo da etnicidade nas fronteiras, concebeu esse fenômeno mais como um conjunto dinâmico de inter-relações que se transformam do que um elemento central da organização social.

No caso de estudos sobre a etnicidade judaica, deve-se levar em consideração que se trata de um grupo que engloba especificidades, como: não habita o mesmo território; adota uma língua (o hebraico) ritualmente utilizada, mas não compartilhada por todos; não tem uma integração econômica, política ou social; não possui ligações fundadas em interesses comuns, mas que persiste há milênios. Para uma melhor compreensão, faz-se necessário dedicar atenção às fronteiras, ou seja, às linhas de demarcação desenhadas pelos “traços culturais diferenciadores”. Um dos objetivos do estudo a que me propus realizar era mostrar como a resiliência coletiva contribuiu para a persistência deste grupo, organizando a vida social e

estimulando uma postura pautada fundamentalmente na possibilidade de superação através de ação conjunta.

### **Considerações finais**

Somada ao que foi possível expor nesta ocasião, fica a disponibilidade para compartilhar oportunamente os demais dados obtidos através da operacionalização da pesquisa.

Dentre o universo de inter-relações e reflexos possíveis de serem encontrados na complexa trama conceituai a ser explorada pela proposta apresentada – Resiliência, Judaísmo e Cultura Organizacional – a Resiliência Judaica parece abrir uma nova perspectiva para se pensar sobre os fenômenos da etnicidade judaica e suas fronteiras, à medida que se considere que essa capacidade humana, expressa pela coletividade, com raízes numa visão de mundo reforçada pelo milenar aparato religioso, ajudou, dialogicamente, a transformar, adaptar, organizar e reorganizar, preservando, mantendo e assegurando simultaneamente elementos fundamentais da multifacetada identidade de um povo único, sobre o qual, talvez, seja possível comentar ter sido um dos que mais experimentaram situações adversas, considerando-se a conjunção entre a cronicidade histórica e a variação geográfica que entremeou toda a trajetória de sua existência.

Entretanto, mais importante do que compreender que a Resiliência Judaica pode ter desempenhado um importante papel para a continuidade da coletividade é considerar dois pontos fundamentais para estudos como este:

O primeiro é lembrar que a resiliência é uma capacidade humana universal, que pode ser desenvolvida através dos processos inconscientes próprios da natureza humana, mas, também, através de estratégias voltadas a esse objetivo. Logo, falar de Resiliência Judaica não significa estabelecer que a propriedade da resiliência, como fenômeno coletivo é patrimônio exclusivo desse grupo.

O segundo e mais importante ponto que vale ser destacado é que, ao se discutir a manifestação da Resiliência Judaica, não se está fazendo referência sobre ser “todo indivíduo judeu” uma pessoa com a resiliência mais desenvolvida. O perigo de não se levar em conta esse ponto é deixar-se cair, mais uma vez, nos infundados propósitos que geraram ideias distorcidas

sobre os judeus, como os exemplos das superstições medievais ou da ideologia antisemita difundida pelos ideais nazistas.

Para as pessoas, as famílias, as comunidades e para o universo organizacional, principalmente pela força com que seus produtos e serviços podem modificar rapidamente as sociedades e o meio ambiente, o estudo da resiliência tem grandes contribuições a oferecer, uma vez que, além de ajudar a nos portarmos como agentes de transformação frente aos percalços e a atuarmos como arquitetos, ao invés de vítimas do próprio destino, contribui para buscarmos soluções comprometidas com valores humanos construtivos.

Afinal, somos elos de uma mesma corrente, fios da mesma teia, filhos da mesma terra, seres inconclusos, em busca de “encontrar no outro a nós mesmos”. É neste sentido que pretendo dedicar-me a estudos antropológicos dessa natureza.

*Ah... o Homem...  
um animal sem asas com pegadas na lua.*  
(Izabella Lucena, 2001)

### **Referências Bibliográficas:**

- BARTH, Fredrik. *Los Grupos Étnicos y Sus Fronteras*. México: FCE, 1976.
- BLACK, Edwin. *IBM e o Holocausto*. Rio de Janeiro: Campos, 2001.
- BONDER, Nilton. *O Segredo Judaico de Resolução de Problemas: a utilização da ignorância na resolução de problemas*. Rio de Janeiro: Imago, 1995.
- CONNER, Daryl R. *Gerenciando na Velocidade da Mudança*. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.
- GASALLA, José Maria. *La Nueva Dirección de Personas*. Madri: Pirámide, 2000.
- JUNIOR, Pedro Jaime. *Etnografia, Antropologia e Universo Organizacional*. RAP, Rio de Janeiro, nov/dez, 1996.

- JUNIOR, Pedro Jaime. *Ligações Perigosas: breves reflexões sobre a Antropologia e a Administração*. *RAP*, Rio de Janeiro, p.108-134, jul/ago, 1996.
- KAUFMAN, Tânia Neumann. *Passos Perdidos, História Recuperada: a presença judaica em Pernambuco*. Recife: Edição do Autor, 2000.
- MORIN, Edgar, LE MOIGNE, Jean-Louis. *A Inteligência da Complexidade*. São Paulo: Petrópolis, 2000.
- MORIN, Edgar. *Introdução ao Pensamento Complexo*. Lisboa: Instituto Piaget, 1990.
- NASSIF, Maria Inês. Antropologia – Capitalismo com Cara Brasileira. *Revista Pesquisa Fapesp*, São Paulo, Edição 73, 2002.
- OLIVEIRA, Roberto Cardoso. *Identidade, Etnia e Estrutura Social*. São Paulo: livraria Pioneira, 1976.
- POUTIGNAT, Philippe, STREIFF-FENART, Jocelyne. *Teorias da Etnicidade*. São Paulo: UNESP, 1998.
- PRIGOGINE, Ilya. *O Fim das Certezas*. São Paulo: UNESP, 1996.
- ROSNAY, Jôel. *O Homem Simbiótico*. Petrópolis: Vozes, 1997.
- RUBEN, Guilherme, SERVA, Mauricio, CASTRO, Marco Luiz de. Resíduos e Complementaridade: das relações entre a teoria da Administração e a Antropologia. *RAP*, Rio de Janeiro, p. 68-80, maio-junho, 1986.
- TAVARES, José (Org.). *Resiliência e Educação*. São Paulo: Cortez, 2001.
- TOFFLER, Alvin. *Choque do Futuro: do Apocalipse à Esperança*. Lisboa: Edição Livros do Brasil, 2001.