CORONÉIS, TRABALHADORES E EMPREENDEDORES: REPRESENTAÇÕES ORGANIZACIONAIS NA OBRA DE JORGE AMADO

MARIA AMÉLIA JUNDURIAN CORÁ[1];
RODRIGO GUIMARÃES MOTTA[2]

[1]*Universidade Federal de Alagoas (UFAL) – mariaameliacora@gmail.com*
[2]*Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) – rodrigo-motta@uol.com.br*

Resumo
Este artigo analisa como a literatura pode contribuir para a compreensão das organizações enquanto construções simbólicas e culturais a partir da obra amadiana. Com base em "Gabriela, Cravo e Canela", "Tocaia Grande", "Terras do Sem-Fim", "Cacau" e "A Descoberta da América pelos Turcos", o estudo tem como objetivo realizar uma análise de romances de Jorge Amado à luz das organizações, considerando os personagens masculinos e suas formas de ocupação recorrentes como coronéis, trabalhadores e empreendedores. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de natureza interpretativa, utilizando a análise temática de excertos narrativos como estratégia metodológica. Os resultados evidenciam três formas predominantes de organização: o coronelismo, marcado por relações de poder autoritárias, patriarcais e clientelistas; o trabalho, caracterizado por subalternidade, exploração e mobilidade social limitada; e o empreendedorismo, associado a trajetórias individuais de ascensão dentro dos limites estruturais do sistema. Como contribuição, o estudo demonstra que a literatura participa da construção de modelos organizacionais e, ao aproximar literatura e estudos organizacionais, amplia as possibilidades analíticas do campo, destacando a ficção como recurso metodológico e epistemológico relevante para a compreensão de contextos históricos e sociais.
Palavras-chave: Jorge Amado; coronelismo; trabalho; empreendedorismo; estudos organizacionais.

Introdução

Os estudos organizacionais têm ampliado progressivamente seu objeto de investigação, incorporando perspectivas que buscam compreender como a arte e as experiências culturais se articulam à formação profissional. Nesse movimento, temas como diversidade, criatividade, improviso e relações humanas passam a ser explorados também como elementos constitutivos da compreensão dos ambientes organizacionais.

Um exemplo dessa perspectiva se mostra no estudo de Davel, Vergara e Ghadiri (2007), em que a arte é inserida como possível fonte de inspiração do conhecimento, da interpretação, da expressão e da comunicação, levando-se à conclusão de que as consequências que ela pode trazer ao indivíduo são infinitas. Afinal, a arte aplicada como forma de aprendizado busca auxílio no desenvolvimento humano e técnico por meio de experiências emocionais que permitem ao indivíduo desenvolver habilidades relacionadas à expressão do pensamento, à criatividade e à imaginação.

Nesse sentido, observa-se um número crescente de estudos voltados à compreensão dos fenômenos sociais e comportamentais como inspiração para o desenvolvimento de novas práticas organizacionais. No âmbito da literatura, por exemplo, Pinto e Ribeiro (2018) compreendem que, na leitura de romances, há uma valiosa contribuição tanto para os estudos

organizacionais quanto, de forma mais ampla, para o pensamento social brasileiro ao serem utilizadas obras literárias nacionais como fonte de interpretação do Brasil.

Fischer, Davel, Vergara e Ghadiri (2007), por sua vez, defendem que a literatura deve ser utilizada por pesquisadores da administração como um importante recurso de investigação, tendo em vista que a memória literária constitui um expediente inestimável e inesgotável de informações sobre aspectos socioeconômicos, políticos, culturais e administrativos. Não por acaso, a literatura se configura como uma espécie de paradigma dos seus lugares de origem, sendo uma lente de aumento peculiar e sensível para a compreensão do lugar, das suas memórias mais profundas e de sua identidade.

Por meio da literatura, é possível resgatar a maneira como os homens representavam a si mesmos e à realidade em diferentes contextos. Isso significa que esse recurso poderá oferecer indícios sobre sentimentos, emoções, maneiras de falar, códigos de conduta, gestualidade e ações sociais de outros tempos (Santos; Corá, 2021).

Nesse contexto, destaca-se a literatura brasileira como um campo expressivo para a análise das dinâmicas sociais e organizacionais, especialmente quando se consideram obras que retratam as relações de trabalho e as estruturas de poder — é nessa seara que se insere a produção literária de Jorge Amado.

A obra amadiana prioriza a narração de histórias sobre pessoas comuns, situadas no local onde vivem, revelando os padrões que fundamentam as bases das novas relações sociais de produção e distribuição. Suas narrativas demonstram, ainda, a permanência e o agravamento dos dramas sociais originários da velha estrutura socioeconômica e política ainda dominante.

Diante desse contexto, questiona-se: de que forma a literatura auxilia a construção simbólica das representações organizacionais por meio dos personagens e suas relações com o trabalho? A fim de responder a essa questão, o objetivo desta pesquisa é realizar uma análise de romances de Jorge Amado à luz das organizações, considerando os personagens masculinos e suas formas de ocupação recorrentes como coronéis, trabalhadores e empreendedores. A partir da seleção das obras amadianas “Gabriela, Cravo e Canela”, “Tocaia Grande: a Face Obscura”, “Terras do Sem-Fim”, “Cacau” e “A Descoberta da América pelos Turcos”, esta pesquisa espera contribuir para a compreensão do ambiente organizacional e de sua cultura por meio da arte literária.

Diante dessa perspectiva, as organizações deixam de ser compreendidas apenas como estruturas formais e passam a ser interpretadas como construções simbólicas, atravessadas por relações de poder, ideologias e práticas culturais. Nesse sentido, a literatura configura-se como um espaço privilegiado para acessar tais dimensões, permitindo compreender como modelos organizacionais são narrativamente construídos e socialmente legitimados.

Partindo do entendimento de que a arte se constitui como uma atividade humana ligada às manifestações estéticas, tecida por artistas a partir de percepções, emoções e ideias, com o objetivo de estimular essas instâncias de consciência em um ou mais espectadores, Davel, Vergara e Ghadiri (2007) estudam a influência da arte como processo de aprendizagem organizacional. Para os autores, as experiências emocionais e estéticas devem ser ligadas a todos os processos de aprendizagem e pensamento, pois uma pessoa aprende, realmente, apenas quando é emocionalmente tocada.

Este artigo contribui para os estudos organizacionais ao propor a literatura como um espaço de produção de representações organizacionais, no qual categorias como poder, trabalho e empreendedorismo são não apenas descritas, mas simbolicamente construídas e naturalizadas. Ao analisar a obra de Jorge Amado, evidencia-se como essas representações ajudam a compreender a formação histórica e cultural das organizações no Brasil.

Assim, inicia-se esta pesquisa com o contexto, o problema de pesquisa e o objetivo de estudo. Em seguida, o arcabouço metodológico sintetiza os procedimentos que viabilizam o estudo, enquanto a seção seguinte é dedicada ao rico legado de Jorge Amado. Construído o percurso teórico e metodológico, segue-se para a análise organizacional e dos papéis sociais na literatura amadiana. Por fim, as considerações finais retomam os principais achados e encerram o texto com suas contribuições e possíveis investigações futuras.

Percurso metodológico

Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória, de abordagem qualitativa e natureza interpretativa, ao propor uma aproximação entre literatura e estudos organizacionais. Tal escolha metodológica fundamenta-se na compreensão de que fenômenos organizacionais podem ser analisados a partir de construções simbólicas, narrativas e culturais, sendo a literatura um campo privilegiado para acessar essas dimensões (Czarniawska-Joerges; Monthoux, 1994).

A relação entre literatura e análise social não é recente, exigindo atenção à articulação entre ficção e realidade, bem como à forma narrativa adotada pelos autores, que expressa tanto os traços culturais e sociais de uma época quanto posicionamentos específicos sobre o contexto retratado. Conforme argumenta Chartier (2002), o texto literário não deve ser compreendido como mero reflexo da realidade, mas, sim, como uma construção discursiva situada, cuja forma e organização produzem sentidos próprios.

Nesse sentido, parte-se do entendimento de que as obras literárias constituem representações sociais situadas historicamente, permitindo interpretações acerca das formas pelas quais relações de trabalho, poder e organização são simbolicamente construídas. Assim, a literatura é mobilizada como recurso analítico capaz de acessar dimensões da realidade social que extrapolam abordagens estritamente empíricas ou positivistas.

Para o desenvolvimento da pesquisa, optou-se pela análise das obras de Jorge Amado, cuja produção literária se destaca pela construção de narrativas densas sobre relações sociais, econômicas e organizacionais no contexto brasileiro. A escolha do autor fundamenta-se tanto por sua relevância literária quanto por sua capacidade de representar dinâmicas sociais vinculadas ao trabalho, ao poder e às estruturas organizacionais, especialmente no contexto da economia cacaueira (Vasconcellos; Davel, 2015).

Foram selecionados, de forma intencional, cinco romances pertencentes ao chamado "ciclo do cacau": "Cacau", original de 1933 (Amado, 2010a); "Terras do Sem-Fim", de 1943 (Amado, 2009b); "Gabriela, Cravo e Canela", de 1958 (Amado, 2010b); "Tocaia Grande: a Face Obscura", de 1984 (Amado, 2009a); e "A descoberta da América pelos turcos", de 1994 (Amado, 1994). A escolha dessas obras justifica-se por sua recorrente abordagem das relações de trabalho, da organização econômica e das estruturas de poder no sul da Bahia, configurando-se como *corpus* relevante para a análise proposta.

A análise dos dados seguiu uma abordagem interpretativa, baseada na análise temática dos excertos narrativos selecionados. Inicialmente, realizou-se uma leitura aprofundada das obras, buscando identificar passagens que representassem relações organizacionais, práticas de trabalho e dinâmicas de poder. Em seguida, os trechos foram codificados e organizados a partir de três categorias analíticas previamente definidas, com base no referencial teórico: (i) coronelismo, (ii) trabalho e (iii) empreendedorismo.

Posteriormente, os excertos foram agrupados conforme padrões de recorrência e similaridade, permitindo a identificação de regularidades, tensões e especificidades entre as obras. Esse processo analítico foi conduzido de forma iterativa, articulando continuamente o

material empírico com o referencial teórico, com o objetivo de compreender como as representações organizacionais são construídas narrativamente.

A validade da análise fundamenta-se na coerência interpretativa entre os dados e o referencial teórico adotado, bem como na consistência das categorias analíticas utilizadas. Trata-se, portanto, de uma pesquisa que privilegia a profundidade interpretativa em detrimento da generalização, buscando compreender os fenômenos organizacionais a partir de sua dimensão simbólica e cultural.

Assim, ao interpretar a organização como cultura, o romance é compreendido como um espaço de produção simbólica que permite acessar representações sobre estruturas organizacionais, práticas de gestão e relações de poder. Ainda que a linguagem literária não se paute pelo rigor conceitual da Administração, ela oferece elementos densos e significativos para a compreensão dos processos organizacionais em contextos históricos específicos.

À luz desse percurso metodológico, a análise articula contribuições da literatura brasileira e dos estudos organizacionais, mobilizando autores como Bosi (2019), Resende (2003) e Vasconcellos (2016), de modo a sustentar a interpretação das representações organizacionais presentes nas obras selecionadas.

Jorge Amado: vida, obra e legado

Jorge Amado nasceu em 10 de agosto de 1912, na fazenda Auricídia, no município de Itabuna, sul da Bahia, filho de Eulália Leal Amado e de João Amado de Faria, um fazendeiro de cacau — contexto que marcaria profundamente suas representações sobre trabalho, poder e organização social. Com um ano de idade, mudou-se para Ilhéus, onde passou a infância, e fez os estudos secundários no Colégio Antônio Vieira e no Ginásio Ipiranga, em Salvador. Foi nesse período que começou a trabalhar em jornais e a participar da vida literária, sendo um dos fundadores da Academia dos Rebeldes.

Publicou seu primeiro romance, “O país do carnaval”, em 1931, e formou-se pela Faculdade Nacional de Direito, no Rio de Janeiro, em 1935. Militante comunista, foi exilado durante a ditadura militar no Brasil. Casado com a escritora Zélia Gattai, teve três filhos e faleceu em 2001, aos 88 anos de idade.

Ao longo de sete décadas, produziu 36 romances, muitos dos quais foram adaptados para o cinema, o teatro e a televisão, servindo até mesmo de tema para escolas de samba. Seus livros foram amplamente traduzidos — há registros de 49 idiomas — e adaptados em braile e audiolivros. Foi membro da Academia Brasileira de Letras, ocupando a cadeira nº 23, e recebeu diversos prêmios e títulos honoríficos.

Jorge Amado é um autor vinculado ao seu tempo e às provocações sociais que o atravessavam. Ao longo de sua vida na produção literária, desenvolveu uma obra consistente, amplamente reconhecida, que o posiciona entre os principais escritores do Brasil e do mundo.

Para Bosi (2019, p. 434), o que é conhecido acerca de Jorge Amado se dissolve “no pitoresco, no ‘saboroso’, no apimentado do regional” — mas Jorge Amado não é só isso. Ainda segundo Bosi (2019), na pródiga carreira literária do escritor, é possível identificar diferentes fases, como o “romance proletário”, os “depoimentos líricos”, os “escritos de pregação partidária” e os “afrescos da região do cacau”.

Apesar dessa possível compreensão, em que alguns pesquisadores incluem também um momento político do autor, Jorge Amado defendia o contrário: afirmava que sua obra era uma unidade, do primeiro ao último momento, não obstante haver de fato uma profusão do discurso político que correspondia ao que ele vivia em determinado momento.

Em síntese, a obra amadiana representa histórias de lugares, pessoas, situações político-econômicas e, sobretudo, culturas, fazendo com que cada obra tenha uma representação social própria, única. É essa perspectiva que nos permite compreender a literatura como espaço de construção de representações sociais sobre o trabalho e a organização da vida coletiva.

Nesse sentido, cada obra selecionada para análise neste artigo — "Cacau" (Amado, 2010a); "Terras do Sem-Fim" (Amado, 2009b); "Gabriela, Cravo e Canela" (Amado, 2010b); "Tocaia Grande: a Face Obscura" (Amado, 2009a); e "A Descoberta da América pelos Turcos" (Amado, 1994) — apresenta uma configuração própria referente à construção da realidade social da época, cada qual analisada a partir de elementos como contexto temporal, marcos políticos e culturais, bem como descrições de costumes, práticas e situações narrativas relevantes.

Análise organizacional e papéis sociais a partir da obra de Jorge Amado

Ao realizar a análise organizacional a partir dos romances, tornou-se possível visualizar estruturas organizacionais, valores, modos e práticas compartilhadas, considerando os papéis sociais dos personagens das narrativas — coronéis, trabalhadores e empreendedores — em um contexto sociocultural e econômico representativo do sul da Bahia e da produção cacaueira do início do século XX.

Em "Terras do Sem-Fim", originalmente publicado em 1943, Jorge Amado relata a corrida pela produção cacaueira nas terras de Ilhéus, marcada por uma disputa entre a família Badaró e Horácio na ocupação das terras de Sequeiro Grande, em que se especulava serem as melhores para o plantio do cacau:

> Cinco anos demoravam os cacaueiros a dar os primeiros frutos. Mas aqueles que foram plantados sobre a terra do Sequeiro Grande enfloraram no fim do terceiro ano e produziram no quarto. Mesmo os agrônomos, que haviam estudado nas faculdades, mesmo os mais velhos fazendeiros, que entendiam de cacau como ninguém, se espantaram do tamanho dos cocos de cacau produzidos, tão precocemente, por aquelas roças.
> Nasciam frutos enormes, as árvores carregadas desde os troncos até os mais altos galhos, cocos de tamanho nunca visto antes, a melhor terra do mundo para o plantio do cacau, aquela terra adubada com sangue (Amado, 2009b, p. 260).

É a partir do cultivo do cacau que se constrói um cenário de inúmeras histórias sobre cobiça, amores e lutas pelo poder, configurando-se como um terreno fértil para os romances de Jorge Amado. Como explica Bosi (2019, p. 434), esse período da obra amadiana envolve "alguns grandes afrescos da região do cacau, certamente suas invenções mais felizes, que animam de tom épico as lutas entre coronéis exportadores (*Terras do Sem-Fim*)".

De maneira complementar, Resende (2003) expõe que os coronéis e oligarcas marcaram o sistema político no país até 1930, inviabilizando avanços significativos no processo de construção da cidadania entre 1889 e 1930, período, aliás, em que as obras de Amado ganharam escala internacional. Os coronéis eram os detentores do poder local, o que explica o desenrolar de suas narrativas.

Em "Gabriela, Cravo e Canela", por exemplo, o coronelismo se destaca no Coronel Ramiro Bastos, personagem considerado um verdadeiro cacique local por ser um dos mais antigos moradores de Ilhéus. Na narrativa, ele se opõe à política progressista de Mundinho

Falcão, com quem disputa o poder político da região. Trata-se de uma obra em que dois arquétipos se confrontam: as forças da tradição e as forças da renovação.

As forças da tradição são pautadas pelo valor da terra como elemento norteador da violência do patriarca Ramiro Bastos e de toda a rede de intrigas e disputas em torno tanto do poder dos coronéis quanto de suas questões em torno da moralidade e da sexualidade reprimida. Essas mesmas forças são contestadas pelo arquétipo da renovação desenvolvimentista, aqui representada pelo jovem Mundinho Falcão, um personagem que abre novas possibilidades para se pensar modalidades de patriarcado mediadas pelo capital e que já indica uma transição em direção a práticas associadas ao empreendedorismo (antecipando a próxima categoria analítica).

Nesse sentido, percebe-se, em "Gabriela, Cravo e Canela", não o rompimento com o patriarcado, mas suas adaptações e ressignificações trazidas pelos novos tempos durante a segunda metade do século XX. Essa tensão entre tradição e renovação pode ser compreendida à luz das contribuições teóricas que articulam literatura e gestão no contexto brasileiro:

> No que diz respeito à aplicação de sua obra para entender o processo da gestão no Brasil e também a construção do progresso, seus personagens dão mostras claras de grande capacidade empreendedora. Por isto, são retratos importantes destes atores tão híbridos e marcados pela presença do futuro e do passado em um só indivíduo (Vasconcellos, 2016, p. 26).

Já em "Tocaia Grande: a Face Obscura", o coronelismo é representado pelo Coronel Boaventura e por Natário da Fonseca, condecorado Capitão, como se observa no trecho: "O coronel Boaventura não desejava indispor-se com o governador, mas a intendência de Itabuna era assunto privativo, a ser decidido pelos coronéis, por bem ou por mal, por um acordo ou pelas armas, quem fosse mais forte ou mais sabido designaria o candidato" (Amado, 2009a, p. 421).

A liderança nesse contexto configura-se de forma patriarcal, autoritária e marcada por relações econômicas de poder, sendo, portanto, encabeçada principalmente pelos coronéis:

> Hoje, o nome de Natário corre mundo, respeitado, bem-visto por uns, odiado por outros, temido por todos: quando abre a boca faz-se silêncio para ouvi-lo, quando saca da arma é um deus-nos-acuda, um salve-se-quem-puder (Amado, 2009a, p. 19).

> O bacharel mudou de assunto, ainda menino aprendera a respeitar as opiniões de Natário; se o respeito lhe pesava não dava demonstração (Amado, 2009a, p. 421).

Nesse sentido, os homens detinham o poder de decisão e os direitos de liderança, de modo que a autoridade se legitimava pelos títulos. Vasconcellos (2016) sintetiza que o coronel é personagem fundamental na vida passada e presente brasileira, deixando uma herança extensa perceptível ainda hoje em muitas manifestações importantes em nossa sociedade. O autor explica:

> Dizendo de outra forma, podemos afirmar que o imaginário do coronel, pelo seu poder denso de síntese, marcou seus herdeiros de tal forma que o voto de cabresto, o curral eleitoral, o clientelismo, o nepotismo, a importância política das grandes famílias, entre outras, transformaram-se em práticas correntes na

> sociedade brasileira, sobretudo em seus estratos mais altos, até nossos dias. E não só na política, mas em todas as áreas em que a liderança se impõe. Afinal o coronelismo não foi um fenômeno circunscrito ao campo da política, ele foi antes um fenômeno de sociedade (Vasconcellos, 2016, p. 22).

Sob o viés dos trabalhadores, o recrutamento ocorria com a chegada de navios abarrotados de imigrantes (homens de cidades e estados vizinhos), todos movidos pela expectativa de trabalho. Eles eram recrutados para trabalhar nas fazendas dos coronéis sob a promessa — ilusória — de obterem muito dinheiro e voltarem para suas famílias; porém, o que acontecia era a exploração e condições de trabalho análogas à escravidão, voltadas ao plantio do cacau para exportação:

> Por vezes, quando chegavam os navios abarrotados de imigrantes vindos do sertão, de Sergipe e do Ceará, quando as pensões de perto da estação não tinham mais lugar de tão cheias, então barracas eram armadas na frente do porto. Improvisavam-se cozinhas, os coronéis vinham ali escolher trabalhadores.
> Dr. Rui, certa vez, mostrara um daqueles acampamentos a um visitante da capital:
> — Aqui é o mercado de escravos…
> Dizia com um certo orgulho e certo desprezo, era assim que ele amava aquela cidade que nascera de repente, filha do porto, amamentada pelo cacau, já se tornando a mais rica do estado, a mais próspera também (Amado, 2009a, p. 173).

O desenvolvimento econômico e o fortalecimento político dos coronéis foram diretamente influenciados pela exportação do cacau e pelas relações precárias de trabalho que sustentavam essa atividade. Em um contexto ainda pautado pelo valor da terra, a era do cacau configura-se como um estágio intermediário entre a fase de ocupação inicial e a fase do grande capital industrial que necessita de um novo porto. Trata-se de um território de relações tensas e, ao mesmo tempo, pacificadas pelo poder que o comércio tem para as economias liberais.

> Perto do porto, num sobrado, estava a casa exportadora Zude, irmão & cia. Embaixo era depósito de cacau, no andar superior ficavam os escritórios.
> Uma das três ou quatro firmas que começavam a se dedicar à exportação de cacau, que se iniciara fazia poucos anos. Antes a produção, ainda pequena, era toda consumida no país. Mas, com o crescimento da lavoura, alguns comerciantes da Bahia e alguns estrangeiros, suíços e alemães, fundaram firmas para a exportação de cacau. Entre elas estava a dos irmãos Zude, dois exportadores de fumo e de algodão. Criaram uma seção para o cacau. Abriram a filial em Ilhéus e mandaram para ela Maximiliano Campos, um velho empregado, já de cabelos brancos, com muita experiência. Nesse tempo eram as casas exportadoras que se curvavam ante os coronéis, os empregados e gerentes se dobrando em mesuras e cortesias, os proprietários oferecendo almoços aos fazendeiros quando estes viajavam à capital, levando-os aos cabarés e às casas de mulheres. Ainda eram pequenas as casas exportadoras de cacau, em geral eram apenas seções de grandes casas exportadoras de tabaco, café, algodão e coco (Amado, 2009a, p. 185-186).

Quanto ao papel social do trabalhador, observa-se a exploração dos lavradores, decorrente da concentração de terras e das condições impostas pelos coronéis. Os trabalhadores braçais eram frequentemente tratados como mercadoria. Além dos lavradores, destacam-se também jagunços, prostitutas, cozinheiras e outros trabalhadores, compondo uma esfera social periférica. Essas trajetórias configuram um quadro de relações neocoloniais marcadas por violência, humilhação e negação da dignidade humana. Esses sujeitos subalternizados, nessa esfera, expressam-se pela fala e pelos gestos que oscilam entre a docilidade e a contestação.

Em "Cacau", publicado em 1933, Jorge Amado mostra a realidade dos trabalhadores das fazendas, demonstrando sua visão na dinâmica do trabalho na lavoura e as humilhações que passam no seu dia a dia. Essa descrição é bastante detalhada na relação entre os personagens José Cordeiro ("Sergipano") e a filha do fazendeiro.

Na obra amadiana, em diversos trechos, observa-se um posicionamento mais alinhado a perspectivas socialistas, com ênfase na luta de classes — aspecto aderente à trajetória política do autor naquele momento, uma vez que foi filiado ao Partido Comunista por muitos anos e atuou como deputado federal na Assembleia Constituinte de 1946 por São Paulo.

Jorge Amado evidencia a precarização do trabalho, na qual os trabalhadores enfrentavam condições insalubres, enquanto os coronéis se aproveitavam dessa vulnerabilidade. Por serem analfabetos e precisarem de trabalho para sobreviver, eles se sujeitavam a tais condições e acabavam resilientes. Nesse contexto, o trabalho no cacau é apresentado como uma promessa ilusória de ascensão econômica, semelhante a um garimpo:

> Nós ganhávamos três mil e quinhentos por dia e parecíamos satisfeitos. Ríamos e pilheriávamos. No entanto, nenhum de nós conseguia economizar um tostão que fosse. A despensa levava todo nosso saldo. A maioria dos trabalhadores devia ao coronel e estava amarrada à fazenda. Também quem entendia as contas de João Vermelho, o despenseiro? Éramos todos analfabetos. Devíamos... Honório devia mais de novecentos mil-réis e agora nem podia se tratar. Um impaludismo crônico quase o impedia de andar. Assim mesmo partia às seis horas da manhã para podar as roças, depois de comer um prato de feijão com carne seca (Amado, 2010a, p. 6).

Nas palavras de Bosi (2019, p. 434), a obra amadiana se distingue em "um primeiro momento de águas-fortes da vida baiana, rural e citadina [...] que lhe deram a fórmula do romance 'proletário'". Realmente: na esperança de ter trabalho, os homens gastavam tudo o que tinham e se endividavam para chegar em Ilhéus. Impotentes, submetiam-se a qualquer situação para ter trabalho e sustentar suas famílias. Situações humilhantes emergem na própria linguagem utilizada, como o termo "alugado", empregado para designar os trabalhadores, evidenciando a precariedade de seus direitos e sua condição de subordinação. Caso não aceitassem tais condições, eram dispensados.

Jorge Amado também retrata os raros momentos de felicidade desses trabalhadores, que utilizavam o pouco dinheiro restante para buscar formas de prazer e amenizar o sofrimento cotidiano. Em "Cacau", percebe-se um conflito entre a percepção dos trabalhadores e a visão dos coronéis, como no caso da personagem Maria Teles, que afirma que os trabalhadores eram felizes:

> [...] e são felizes no seu trabalho honesto. Divertem-se, tocam viola, amam, estimam os patrões, que são os seus pais e mestres. Adoram os patrões, que em paga, tratam bem aos seus trabalhadores, tratamento de pai para filho.

> Talvez por isso nada valem as pregações dos doutrinadores de idéias exóticas, que aparecem pelas fazendas... (Amado, 2010a, p. 129).

De forma semelhante, a personagem D. Arlinda, esposa do coronel, expressa uma visão que deslegitima o sofrimento dos trabalhadores ao conversar com uma empregada e perguntar sobre seu marido:

> – Como vai seu marido?
> – Doente, patroa. Depois que uma cobra mordeu ele, nunca mais teve saúde. Eu até desconfio que isso é feitiço. Mas ele não tem saldo pra ir à Bahia ver o Santo Jubiabá...
> – Feitiço o quê... Isso é preguiça... Se vocês trabalhassem acabavam enriquecendo.
> – A gente não faz questão de enriquecer, não, sinhá. A gente quer apenas saúde e feijão pra comê. E se trabalha muito, sim. – D. Arlinda olhava as mãos pequenas de unhas vermelhas e bem chiques:
> – O trabalho não é tão pesado assim...
> A mulher olhava as mãos grandes e calosas, de unhas negras e bem sujas e sorria o sorriso mais triste deste mundo. Não chorava, porque ela, como nós, não sabia chorar. Está aprendendo a odiar (Amado, 2010a, p. 106).

Nesse contraste, evidencia-se a assimetria de percepções entre dominantes e dominados, revelando como as relações de trabalho são também atravessadas por disputas simbólicas e narrativas. Observa-se que, mesmo diante de tanto sofrimento e condições adversas, os trabalhadores passam a odiar o cacau, mas, ao mesmo tempo, temem voltar para suas cidades com condições tão adversas como a seca.

Percebe-se como a construção dos personagens na obra amadiana articula uma dimensão social e narrativa. Na sua obra, Amado sempre foi minucioso na descrição dos hábitos sociais e culturais, das práticas de trabalho e das trajetórias de seus personagens, frequentemente construídos com traços de protagonismo e heroísmo. Conforme aponta Duarte (1996, p. 91), "o diálogo com a tradição narrativa segue a tendência marxista de dialetizar a herança cultural, tanto burguesa quanto popular". Assim, a apropriação crítica de modelos tradicionais em Jubiabá envolve tanto a "matéria ficcional" quanto elementos das "formas consagradas de expressão" (causos da tradição oral, cordel etc.). Esses elementos estão visíveis nas repetições, no tom de estória contada e na concepção do romance baseada na narração dos feitos de um herói, que vem do cordel.

Além disso, percebe-se, na obra de Jorge Amado, a construção de uma consciência de classe entre os trabalhadores em determinados trechos. Um exemplo ocorre quando o personagem Sergipano reflete sobre o termo "alugado", utilizado para designar a condição dos trabalhadores: "O termo me humilhava. Alugado... Eu estava reduzido a muito menos que homem" (Amado, 2010a, p. 34). Nesse sentido, o trabalhador é equiparado a um objeto ou instrumento de produção, como um animal ou maquinário, desprovido de direitos e sem consciência de classe.

Ainda assim, observa-se esse ideal de classe em outros trechos, como quando Honorário decide não matar Colandino:

> — Quanto você vai perder, Honório?
> — Quinhentão... Mas isso não faz mal... [...]
> — Eu gostava de Colodino... Mas eu não queimei o bruto porque ele era alugado como a gente. Matá coroné é bom, mas trabaiadô não mato. Não sou traidô… (Amado, 2010a, p. 91).

Outro grupo profissional recorrente nas obras de Jorge Amado é o dos comerciantes estrangeiros, que se tornam empreendedores a partir das oportunidades econômicas geradas pela produção do cacau. Em "Tocaia Grande: a Face Obscura", destaca-se Fadul Abdala, dono de uma venda, cujo comércio se movimentava graças aos muitos trabalhadores do local: "A cada semana ampliavam-se a variedade e a quantidade das mercadorias; o Turco Fadul saudara com alvoroço as primeiras mãos de pimenta: as de cheiro, redondas e amarelas, as malaguetas, compridas, pintalgadas de verde e de vermelho" (Amado, 2009a, p. 252).

Em "Gabriela, Cravo e Canela" — obra que, por definição de Bosi (2019, p. 434), faz parte de um período de "crônicas amaneiradas de costumes provincianos" —, o empreendedor é destacado por Nacib, imigrante sírio e dono do Vesúvio, principal bar da cidade, e ambiente central em que se passa o romance:

> E toda aquela gente terminava no bar de Nacib, enchendo as mesas, comentando e discutindo. Unanimemente davam razão ao fazendeiro, não se elevava voz – nem mesmo de mulher em átrio de igreja – para defender a pobre e formosa Sinhazinha. Mais uma vez o coronel Jesuíno demonstrara ser homem de fibra, decidido, corajoso, íntegro, como aliás à saciedade o provara durante a conquista da terra (Amado, 2010b, p. 96).

Em busca de uma cozinheira para o bar, ele encontra Gabriela, recém-chegada à cidade e em busca de trabalho. É a relação amorosa que surge entre os dois que mobiliza o romance:

> Foi quando surgiu outra mulher, vestida de trapos miseráveis, coberta de tamanha sujeira que era impossível ver-lhe as feições e dar-lhe idade, os cabelos desgrenhados, imundos de pó, os pés descalços.
> Voltou a examiná-la, era forte, por que não experimentá-la?
> – Sabe mesmo cozinhar?
> – O moço me leva e vai ver… (Amado, 2010b, p. 123).

Nacib demonstra constante preocupação com a gestão de seu negócio, buscando aumentar seus ganhos financeiros, maximizando seus lucros e controlando diretamente as atividades — para ele, sua presença é inerente ao sucesso do empreendimento:

> – Onde já se viu? – andava com o empregado para o balcão. – Servir a esses tabaréus conhaque verdadeiro... – tomava de outra garrafa, o mesmo rótulo, a mesma aparência, apenas nela misturavam-se o conhaque português e o nacional, receitas do árabe para aumentar os lucros.
> – Não é para eles não, seu Nacib. É pro pessoal do navio. – E daí? São melhores que os outros.
> O conhaque puro, o vermute sem mistura, o porto e o madeira sem batismo, eram reservados para a freguesia certa, os de todos os dias, os amigos. Não podia afastar-se do bar, os empregados começavam logo a meter os pés pelas mãos, se ele não estivesse presente acabaria perdendo dinheiro. Abriu a caixa

> registradora. Aquele ia ser um dia de muito movimento! (Amado, 2010b, p. 51).

Nacib consiste em um arquétipo do estrangeiro que se interioriza nos confins do país, de alma empreendedora, em busca da sobrevivência a partir de seu comércio que traz entretenimento e animação à esfera pública. Isso, em alguma medida, não o torna um coronel, mas, sim, um homem mais ou menos livre, portador de algum prestígio social. Ao se casar com Gabriela, torna-se um homem ungido pelo patriarcado, situação que se modifica quando vivencia publicamente a experiência traumática da traição, tendo sua masculinidade reduzida a essa condição.

Outro exemplo de estrangeiro que se destaca como empreendedor é Jamil no romance "A Descoberta da América pelos Turcos", uma das últimas obras de Jorge. Jamil inicia sua trajetória como empregado e, posteriormente, estabelece seu próprio negócio com apoio de um coronel:

> Jamil se viu no alvéolo, sem trabalho, sem saber para onde se virar, o coronel Norberto de Faria fez-lhe a proposta. Fazendeiro ainda mais rico que o turco Maron, dono de léguas de terra plantadas [...] desejoso de ver crescer e progredir a povoação nascida nas cercanias de suas terras, ao ouvir as queixas de Jamil, perguntou-lhe se não estaria interessado em montar negócio em Itaguassu, comerciar por conta própria em vez de trabalhar para o patrão. [...] Três anos depois já pagara o empréstimo, ia pouco a pouco ampliando o Empório (Amado, 1994, p. 25).

O negócio de Jamil era um pequeno comércio, que vendia uma variedade de produtos à pequena população do lugarejo, assim como aos passantes, tropeiros, alugados, prostitutas e jagunços da vila de Itaguaçu. Nesse contexto, a trajetória desses personagens permite compreender como a literatura sintetiza, em figuras individuais, processos sociais mais amplos relacionados ao trabalho e ao empreendedorismo, como destaca Vasconcellos (2016, p. 28):

> Como estamos trabalhando no nível da criação imaginária, a literatura permite compreender elementos de nossa história. Mesmo a história de grandes empreendimentos e grandes empreendedores fica mais clara no campo das artes, por permitir realizar sínteses de personagens e articulação de estilos de vida.

Jamil é representado como um comerciante responsável pelo empreendimento, não se deixando levar por possíveis situações oportunistas, crente de que, pelo seu trabalho, alcançaria o sucesso. Ele evita caminhos de "lucro fácil", como se percebe neste trecho: "Jamil Bichara, sentado à calçada de seu comércio, agradecia a Alah tê-lo salvo quando ele, possuído pela ganância, pela pressa, pela tentação do lucro fácil, quase seguira os conselhos de Shitan: abandonar Itaguassu, casar com Adma, desgraçar-se" (Amado, 1994, p. 26).

Nesses exemplos, os estrangeiros — especialmente de origem sírio-libanesa — ocupam posições de destaque como empreendedores. Atraídos pelas oportunidades da economia cacaueira, são representados como agentes de sucesso a partir de sua capacidade de trabalho e visão comercial. Percebe-se, contudo, que essa posição se mostra mais acessível a esses sujeitos do que aos trabalhadores locais, homens pobres da terra, evidenciando uma estrutura social marcada por desigualdades de classe e raça forjada em torno do ciclo do cacau.

A partir dessas representações, reforça-se o argumento de que a literatura constitui uma via para compreender elementos da história brasileira, especialmente aqueles vinculados ao trabalho e à economia (Vasconcellos, 2016). Nesse sentido, conforme aponta Vasconcellos (2016), tais narrativas contribuem para a construção dos grandes pilares imaginários que ajudam a explicar a administração, fugindo dos modelos do capitalismo nos países centrais. Além disso, vale ainda destacar que, independentemente da obra e do papel social do personagem, todos operam em um comportamento heteroafirmativo, em que o homem possui um lugar social de destaque nas organizações e é hierarquicamente colocado como dominante.

Complementando esse pensamento, Ross-Smith e Kornberger (2004, p. 296, tradução livre) afirmam que "o discurso da administração e da teoria organizacional como um discurso masculinista, imbuído com concepções de racionalidade e controle instrumental, que é assumido como certo e o qual origina um gênero amplamente desproblematizado dentro desse discurso". Segundo os autores, a formatação de ideal organizacional se desenha sobre preceitos masculinistas, ou seja, que respaldem e prevaleçam os desejos e ideais de um grupo masculino e, consequentemente, heterossexual. Mesmo que esteja implícito que essa maneira de administrar tenha riscos e problemáticas, esse tipo de "problema" por vezes é naturalizado como algo cotidiano e corriqueiro — quando não ignorado.

Assim, a obra amadiana é marcada por personagens masculinos fortes, patriarcais e repletos de comportamentos em que a mulher é compreendida como segundo plano ou coisificada a acompanhante. Mesmo conhecendo o contexto social baiano no qual as obras se passam e a história de vida do autor, os símbolos masculinos destacam-se como heróis, mesmo quando a centralidade se dá nas personagens femininas como o caso de Gabriela e Tieta.

Ao utilizar a literatura amadiana como lente analítica, o estudo oferece uma leitura situada das organizações brasileiras, evidenciando elementos históricos e culturais que não são captados por abordagens tradicionais da administração.

Em síntese, diante da identificação das três representações organizacionais principais nas obras de Jorge Amado — o coronel, marcado pelo autoritarismo patriarcal e clientelista; o trabalhador, caracterizado pela subalternidade, pela exploração e pela limitada mobilidade; e o empreendedor, sobretudo estrangeiro, que encarna um modelo de sucesso individual dentro dos limites do sistema —, esses perfis revelam a naturalização de hierarquias sociais, a centralidade do patriarcado e a seletividade da ascensão social no contexto organizacional retratado.

Conclusão

A leitura das obras de Jorge Amado é essencial para aqueles que buscam compreender a realidade da vida no sul da Bahia durante a chamada "era do cacau". Nascido e criado na região, o autor narra o cotidiano de coronéis, trabalhadores e comerciantes, possibilitando reflexões sobre o Brasil, seus atores sociais e seus modos de vida.

Diante disso, ao traçar os perfis dos personagens, suas características e seus papéis sociais, este estudo propôs uma análise desses romances à luz das organizações, considerando os personagens masculinos e suas formas de ocupação recorrentes como coronéis, trabalhadores e empreendedores. Com isso, buscou-se compreender a construção dos ambientes organizacionais representados pelo contexto social, econômico e cultural da época.

Quando observado o papel social dos coronéis, a autoridade torna-se marcante, estabelecendo-se de forma hierárquica em uma sociedade patriarcal, na qual aqueles que detêm títulos passam a valer mais do que os demais, inclusive no que diz respeito à posse sobre o outro, especialmente sobre o trabalhador. Observa-se, ainda, um comportamento

heteroafirmativo recorrente, que reforça a posição dominante masculina mesmo quando considerado o contexto histórico.

O trabalhador, por sua vez, aparece nas obras em posição subalterna, marcado pela exploração e por condições de trabalho voltadas à subsistência. A ascensão social e econômica mostra-se pouco provável, e a emancipação em relação aos coronéis é quase inexistente, ainda que haja certa percepção da condição de exploração.

Já os empreendedores surgem sobretudo na figura do comerciante estrangeiro, que, ao perceber a demanda por produtos ou serviços provenientes da economia do cacau, passa a oferecê-los e, assim, se estabelece no mercado. Além disso, mostram-se bastante adaptados à cultura local, trazendo elementos das próprias culturas, como produtos e alimentos, para serem oferecidos em seus empreendimentos.

A pesquisa, por fim, buscou reforçar a potência da literatura como recurso metodológico e epistemológico para os estudos organizacionais. A análise da obra de Jorge Amado evidencia-se como a ficção constrói sentidos sobre organização, poder e identidade que dialogam criticamente com o presente. Os três perfis identificados e analisados, contudo, não se esgotam — assim, para pesquisas futuras, recomenda-se aprofundar a análise de outros personagens, prioritariamente femininos, bem como investigar como essas representações influenciam práticas de gestão.

Por fim, a experiência de unir literatura e estudos acerca dos espaços organizacionais e seus atores sociais permitiu conhecer uma realidade cultural e da vida dos habitantes da região sul baiana marcada pela produção cacaueira no século XX, e com isso compreender características, imaginários e representações que ainda podem ser percebidos quando analisados os reflexos daqueles momentos sociais no atual contexto brasileiro. Logo, o uso da literatura faz-se pertinente para ampliar novas formas de se estudar as organizações e seus agentes.

Este estudo evidencia, portanto, que a literatura constitui uma importante ferramenta analítica para os estudos organizacionais, permitindo acessar dimensões simbólicas, históricas e culturais das organizações. Ao analisar as obras de Jorge Amado, observa-se que as representações de coronéis, trabalhadores e empreendedores não apenas retratam relações sociais, mas contribuem para a construção e naturalização de modelos organizacionais no contexto brasileiro. Dessa forma, o artigo amplia a compreensão das organizações como fenômenos culturalmente situados, abrindo espaço para novas abordagens interpretativas no campo da administração.

Referências

AMADO, J. **A Descoberta da América pelos Turcos**. Rio de Janeiro: Editora Record, 1994.

AMADO, J. **Tocaia Grande**: a Face Obscura. São Paulo: Cia das Letras, 2009a.

AMADO, J. **Terras do Sem-Fim**. São Paulo: Cia das Letras, 2009b.

AMADO, J. **Cacau**. São Paulo: Cia das Letras, 2010a.

AMADO, J. **Gabriela, Cravo e Canela**. São Paulo: Cia das Letras, 2010b.

BOSI, A. **A história concisa da Literatura Brasileira**. 4. ed. São Paulo: Cultrix, 2019.

CHARTIER, R. **À beira da falésia**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2002.

CZARNIAWSKA-JOERGES, B.; MONTHOUX, P. G. **Good novels, better management reading organizational realities**. Harwood, 1994.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C.; GHADIRI, P. D. **Administração com arte**: experiências vividas de ensino-aprendizagem. São Paulo: Atlas, 2007.

DUARTE, E. A. **Jorge Amado**: romance em tempo de utopia. Rio de Janeiro: Editora Record, 1996.

FISCHER, T.; DAVEL, E.; VERGARA, S. C.; GHADIRI, P. D. Razão e sensibilidade no ensino de administração: a literatura como recurso estético. **Revista de Administração Pública**, São Paulo, v. 41, n. 5, p. 935-956, 2007. DOI: https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000500007. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rap/a/D3RbPL7dCSCNZVFNyTRFQnf/. Acesso em: 11 maio 2026.

PINTO, F. L. B.; RIBEIRO, E. M. História, literatura e estudos organizacionais: novos olhares sobre as obras de Jorge Amado. **Farol: Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, [*s. l.*], v. 5, n. 12, p. 198-267, 2018. Disponível em: https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/28321/1/Hist%c3%b3ria%2c%20Literatura%20e%20Estudos%20Organizacionais%20novos%20olhares%20sobre%20as%20Obras%20de%20Jorge%20Amado.pdf. Acesso em: 11 maio 2026.

RESENDE, M. E. L. O processo político na Primeira República e o Liberalismo Oligárquico. *In*: NEVES, L. A.; FERREIRA, J. (orgs.). **O Brasil Republicano**: o tempo do liberalismo excludente. Belo Horizonte: Civilização Brasileira, 2003. p. 89-120.

ROSS-SMITH, A.; KORNBERGER, M. Gendered rationality? A genealogical exploration of the philosophical and sociological conceptions of rationality, masculinity and organization. **Gender, Work and Organization**, [*s. l.*], v. 11, p. 280-305, 2004. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-0432.2004.00232.x. Acesso em: 11 maio 2026.

SANTOS, A. L. N.; CORÁ, M. A. J. As artes e a cultura como elemento de ancoragem do ensino, da pesquisa e da extensão no campo dos estudos organizacionais: Memórias auto etnográficas de experiências transformadoras. *In*: NASCIMENTO, G. A. I. R. T. (org.). **Onde os "monstros" não têm vez**: desmistificando ciência e pesquisa por caminhos de possibilidades. Juazeiro do Norte: UFCARIRI, 2021. p. 127-137.

VASCONCELLOS, J. G. Imaginário social, literatura e suas representações na gestão brasileira. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, [*s. l.*], v. 5, n. 2, p. 15-31, 2016. Disponível em: https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/viewFile/12483/11733. Acesso em: 11 maio 2026.

VASCONCELLOS, J. G.; DAVEL, E. O elemento sócio-histórico e a administração: Cornelius Castoriadis e a literatura de Jorge Amado. **Cadernos EBAPE.BR**, [*s. l.*], v. 13, n. 4, p. 743-758, 2015. Disponível em: https://www.scielo.br/j/cebape/a/nyZ3pw9RgYdSMpQrnxv7VWk/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 11 maio 2026.