



DADOS DE COPYRIGHT

SOBRE A OBRA PRESENTE:

A presente obra é disponibilizada pela equipe X Livros e seus diversos parceiros, com o objetivo de oferecer conteúdo para uso parcial em pesquisas e estudos acadêmicos, bem como o simples teste da qualidade da obra, com o fim exclusivo de compra futura. É expressamente proibida e totalmente repudiável a venda, aluguel, ou quaisquer uso comercial do presente conteúdo

SOBRE A EQUIPE X LIVROS:

O [X Livros](#) e seus parceiros disponibilizam conteúdo de domínio público e propriedade intelectual de forma totalmente gratuita, por acreditar que o conhecimento e a educação devem ser acessíveis e livres a toda e qualquer pessoa. Você pode encontrar mais obras em nosso site: [X Livros](#).

"Quando o mundo estiver unido na busca do conhecimento, e não mais

lutando por dinheiro e poder,
então nossa sociedade poderá
enfim evoluir a um novo nível."

Design de capa: Rodrigo Corral

Design/Ben Wiseman

Ilustração de capa: Mark Stutzman

Foto do autor: Manu Goswami Greg Grandin

FORDLANDIA Ascensão e queda da cidade esquecida de Henry Ford na selva Tradução Nivaldo Montingelli Jr.

Título original FORDLANDIA The Rise and Fali of Henry Fords Forgotten Jungle City

Copyright © 2009 by Greg Grandin Todos os direitos reservados.

"DEEP NIGHT" - Rudy Vallee, Charlie Henderson © 1929 WARNER BROS. INC. (renovado), os direitos do Termo de Extensão da Renovação nos EUA controlados pela WB MUSIC CORP. E WARNER BROS. INC. Todos os direitos reservados. Usado com autorização de ALFRED PUBLISHING CO., INC.

"RAMONA" - Música de Mabel Wayne e letra de L. Wolfe Gilbert © 1927 (renovado em 1955) EMI FEIST CATALOG INC. Todos os direitos controlados pela EMI FEIST CATALOG INC. (Publishing) e ALFRED PUBLISHING CO., INC. Todos os direitos reservados. Usado com a autorização de ALFRED PUBLISHING CO., INC. Todos os direitos reservados incluindo o de reprodução no todo ou em parte sob qualquer forma.

"SANTARÉM" de The Complete Poems 1927-1979, de Elizabeth Bishop. Copyright © 1979, 1983 by Alice Helen Methfessel. Reproduzido com autorização da Farrar, Straus and Giroux, LLC.

Direitos para a língua portuguesa reservados com exclusividade para o Brasil à

EDITORA ROCCO LTDA.

Av. Presidente Wilson, 231 - 8º andar

Em 1928, a Ford iniciou um incêndio de grandes dimensões para abrir terreno para uma plantação de seringueiras no Pará. Foi o prenúncio de uma época de exploração brutal da região - mas também o início de um sonho; nascia ali a Fordlândia, uma cidade americana, com automóveis, geladeiras e um campo de golfe, em meio à selvagem floresta amazônica. Esta é a história desse sonho e do homem que ousou torná-lo realidade.

Em 1927, o governo do Pará cedeu a Henry Ford um milhão de hectares para o plantio de seringueiras. A Ford Motor Company precisava da borracha para fazer seus pneus, e os altos custos da importação de látex da Ásia pareciam uma boa razão para tal investimento em plena floresta amazônica. O que Greg Grandin nos mostra em Fordlândia, no entanto, é que a idéia se revelou bem mais do que um projeto econômico: era, sim, a utopia de levar o sonho americano a um lugar onde pudesse ser recomeçado, e onde as falhas e os vícios que o excêntrico Ford enxergava no modelo original - as guerras, o álcool, o leite de vaca - pudessem ser corrigidos.

O sonho, primeiro instalado na vila que recebeu o nome de Fordlândia e depois transferido para cerca de 100 quilômetros dali, em Belterra, não incluía apenas trabalhadores e árvores: era feito de famílias, escolas, clubes e uma espécie de código moral que seus administradores se esforçavam em fazer cumprir.

Embora hoje pareçam figurar no reino dos mitos, as duas cidades - com suas ruas pavimentadas e iluminadas, hidrantes vermelhos, casas de madeira com eletricidade e água encanada, e até hospitais modernos, piscinas e cinemas - realmente existiram, por quase duas décadas, e qualquer viajante ainda pode conferir as ruínas da Fordlândia original. Desde que esteja disposto a encarar uma travessia de 18 horas pelo rio Tapajós - viagem, aliás, que o próprio Ford nunca chegou a realizar.

Fordlândia é, assim, não só a história da luta entre a arrogância do mundo moderno e a exuberância amazônica, mas também a biografia de um homem que revolucionou a indústria apenas para perceber que seu objetivo estava muito além. Numa época de grandes transformações políticas, Ford ofereceu seu modelo de redenção capitalista, como define Grandin: produzir não apenas carros baratos, mas também um novo mundo. A pequena cidade na Amazônia parecia um bom começo.

9788532525420 ISBN

GREG GRANDIN é professor associado de história na Universidade de Nova York, e Fordlândia é seu quarto livro dedicado à América Latina. Participou da Comissão da Verdade da Organização das Nações Unidas, que investigou a guerra civil na Guatemala, tema de seu livro *The Blood of Guatemala*. Escreve artigos para jornais como *The Nations* e *The New York Times*.

*Mas por que precisamos de uma Mahagonny? Porque este mundo é
louco.*

Bertold Brecht

Ascensão e queda da cidade de Mahagonny

INTRODUÇÃO: NÃO HÁ NADA DE ERRADO COM NADA

9 DE JANEIRO DE 1928: HENRY FORD ESTAVA DE BOM HUMOR ENQUANTO passeava pela Exposição Industrial Ford com seu filho Edsel e seu envelhecido amigo Thomas Edison, fingindo ter medo dos flashes da imprensa enquanto um círculo de policiais mantinha a distância admiradores e jornalistas. O evento era realizado em Nova York para exibir o novo Modelo A. Até pouco tempo antes, quase a metade dos carros produzidos no mundo eram do Modelo T, que Ford vinha fabricando desde 1908. Mas em 1927 a participação de mercado do Modelo T havia caído de forma considerável. Meia década de prosperidade e crédito barato tinha aumentado a demanda por carros estilizados e mais luxuosos. A General Motors oferecia aos clientes dezenas de cores e uma gama de opções de estofamento, ao passo que os carros Ford vinham em verde, vermelho, azul e preto - pelo menos uma variedade maior que aquela de alguns anos antes, quando Ford teria dito a seus clientes que poderiam ter seus carros na cor que quisessem, "desde que fosse preta".¹

A partir de maio de 1927, quando a Ford Motor Company parou de produzir o Modelo T, até outubro, quando foi montado o primeiro Modelo A, muitas pessoas duvidavam de que a empresa conseguisse efetuar a mudança. Ela estava custando uma fortuna, estimada por um historiador em US\$250 milhões, porque as instalações da fábrica de River Rouge, projetadas para produzir Modelos T por tempo

indefinido, precisavam ser reformadas para fazer o Modelo A. Contudo, nos dois primeiros dias da sua apresentação, mais de dez milhões de americanos visitaram suas concessionárias Ford locais para ver o novo carro, disponível em vários tipos de carrocerias e cores, inclusive Areia Árabe, Bege Rosa e Azul Andaluz. Em poucos meses a empresa havia recebido mais de 700 mil pedidos para o Modelo A e até mesmo os detratores de Ford tiveram de admitir que ele encenara um retorno extraordinário.²

A exposição de Nova York foi realizada no velho Madison Square Garden da rua 50, atraindo mais de um milhão de pessoas e eclipsando o National Car Show, ocorrido nas vizinhanças. Todos os muitos estilos do novo modelo estavam expostos no Garden, assim como o Lincoln Touring Car, uma vez que Ford havia comprado a Lincoln Motors seis anos antes, entrando no mercado de carros de luxo sem precisar reconfigurar suas próprias fábricas. Mas a exposição de Ford na realidade não era uma mostra de automóveis. Estava mais para "construída em torno desta idéia", disse Edsel: "uma demonstração visual da operação das indústrias Ford, das matérias-primas ao produto acabado". Os visitantes passavam por apresentações das estações de trabalho minuciosamente sincronizadas que deram fama à Ford, demonstrações de como vidro, estofamentos e acessórios de couro eram produzidos e dioramas das minas de ferro e carvão da empresa, seus altos-fornos, instalações de gás, florestas no norte de Michigan e frotas de aviões e navios.

Alguns conseguiam ver o próprio Henry dirigindo as operações. "Acelere um pouco esta máquina", dizia ele ao passar por um "modelo móvel de dois homens serrando calmamente uma árvore, contra um fundo de floresta densa."³ Apesar de ser conhecido por suas opiniões sobre muitos assuntos, quando Henry Ford caminhava pelo centro de convenções, os repórteres lhe faziam perguntas basicamente a respeito de seus carros e seu dinheiro. "Qual é seu patrimônio?", gritou um deles. "Não sei e não ligo para isso", respondeu Ford. Detendo-se para conceder uma entrevista coletiva

de improviso diante de um velho torno que tinha usado para fazer seu primeiro carro, Ford declarou-se otimista a respeito do ano seguinte e certo de que sua nova fábrica em River Rouge - localizada em Dearborn, sua cidade natal, perto de Detroit - seria capaz de atender à demanda. Ninguém tocou no assunto do seu humilhante repúdio ao antissemitismo, embora durante sua permanência em Nova York ele fosse se reunir com membros da Comunidade Judaica Americana para participar da "cena final da reconciliação entre Henry Ford e o judaísmo americano", como a Agência Telegráfica Judaica descreveu a conferência. A maioria dos repórteres fazia perguntas banais. Um quis saber do segredo dele para o sucesso. "Concentração nos detalhes", disse Ford. "Quando eu trabalhava nesse torno em 1894" - o fabricante de carros apontou para a máquina às suas costas "eu nunca pensava em outra coisa."

Um jornalista perguntou sobre os boatos de uma guerra de preços e se isto o obrigava a reduzir o preço do Modelo A.

"Nada sei a este respeito", respondeu Ford, que por décadas havia determinado seus próprios preços e salários, livre de uma concorrência séria. "Não há nada de errado com nada", disse ele, "e não vejo razão nenhuma para acreditar que a presente prosperidade não vá continuar."4

Ford queria falar de algo além de automóveis. No último mês de agosto ele fizera seu primeiro passeio de avião, um voo de dez minutos a bordo do Spirit of St. Louis, de seu amigo Charles Lindbergh, alguns meses depois deste ter feito seu histórico voo transatlântico sem escalas. Ford gabou-se de "ter segurado o manche" por alguns momentos. Disse que era "forte para viagens aéreas" e que estava trabalhando num motor a diesel leve para aviões. Em seguida, Ford anunciou que logo voaria até a Amazônia para inspecionar sua nova plantação de seringueiras. "Se eu for ao Brasil", disse ele, "será de avião. Eu nunca passaria vinte dias fazendo a viagem de navio."5

Ford não entrou em detalhes e os repórteres pareceram um tanto perplexos. Assim, Edsel adiantou-se para explicar. A plantação ficava às margens do rio Tapajós, um afluente do Amazonas.

Em meio a toda a excitação a respeito do Modelo A, poucos notaram que a Ford Motor Company tinha adquirido recentemente uma enorme concessão de terras na Amazônia.

A propriedade, comparável em tamanho a um estado americano de porte médio, normalmente Connecticut, mas às vezes o Tennessee, seria usada para plantar seringueiras.

A despeito dos melhores esforços de Thomas Edison para produzir borracha doméstica ou sintética, o látex era o único recurso natural importante que Ford não controlava, embora sua exposição em Nova York incluísse um modelo de plantação. "Os detalhes foram fechados", tinha anunciado Edsel no boletim à imprensa referente à aquisição, "e os trabalhos terão início imediatamente." Incluiriam a construção de uma cidade e uma "ampla campanha sanitária contra os perigos da selva", prosseguiu ele. "Barcos da frota da Ford estarão em comunicação com a propriedade e é possível que também tentemos a comunicação aérea."⁶ Nos meses seguintes, à medida que decrescia a empolgação com o Modelo A, jornalistas e formadores de opinião começaram a dar atenção à Fordlândia, nome que o projeto de Ford logo recebeu no Brasil. E descreviam o empreendimento como uma competição entre duas forças irresistíveis. De um lado estava o industrial que havia aperfeiçoado a linha de montagem e dividido o processo de fabricação em componentes cada vez mais simples, concebidos para tornar um produto reproduzível infinitamente, com o primeiro indistinguível do milionésimo. "Esforço-me pela simplicidade", disse Ford certa vez. Do outro lado estava a famosa bacia do Amazonas, espalhada sobre nove países e abrangendo um terço da América do Sul, um lugar tão selvagem e diversificado que as águas na região em que Ford planejava estabelecer sua plantação continham mais espécies de peixes que todos os rios da Europa juntos.⁷ A competição foi

chamada de uma luta por procuração: Ford representava o vigor, o dinamismo e a energia que definiam o capitalismo no início do século XX; a Amazônia incorporava a imobilidade primitiva, um mundo antigo que até então havia se mostrado inconquistável. "Se a máquina, o trator, puder abrir uma brecha na vasta parede verde da selva amazônica, se Ford plantar milhões de seringueiras onde nada havia senão a solidão da selva", escreveu um jornal alemão, "então a história romântica da borracha terá um novo capítulo. Uma nova e titânica luta entre a natureza e o homem moderno está começando." Um escritor brasileiro previu que Ford finalmente cumpriria a profecia de Alexander von Humboldt, o naturalista prussiano que mais de um século antes dissera que a Amazônia estava destinada a se tornar o "celeiro do mundo". E como que para salientar o perigo do desafio, no momento em que Ford estava decidindo entrar no negócio da borracha, a atenção do público foi atraída por relatos do desaparecimento do explorador britânico, o coronel Percy Fawcett. Tendo se convencido, com base em uma combinação de pesquisas em arquivos, dedução e clarividência, da existência de uma cidade perdida (que ele decidiu chamar de "Z"), exatamente ao sul das terras onde Ford iria estabelecer sua plantação, Fawcett entrou na selva para encontrá-la. Nunca mais se ouviu falar dele.⁸

No caso de Ford, que tinha à sua disposição todos os recursos do mundo industrial, os jornalistas não tinham dúvidas a respeito do resultado e falavam de sua missão civilizadora numa linguagem cheia de expectativa. A revista Time relatou que Ford pretendia aumentar todos os anos suas plantações de seringueiras "até que toda a selva esteja industrializada", saudada pelos habitantes da floresta: "logo as jiboias irão para o meio da selva; os macacos farão um grande alarido; índios armados com pesadas lâminas liquidarão seus antigos perseguidores para abrir caminho para limpadores de para-brisas, tapetes e pneus". Ford estava levando a "magia do homem branco" para o mundo selvagem, escreveu o Washington Post, pretendendo produzir não apenas borracha, mas também "os itens para os quais ela era a matéria-prima".⁹

Desde o século XVI, histórias sobre o Eldorado, um rei índio tão rico que se cobria com pó de ouro, atraíam inúmeros caçadores de fortunas a buscas inúteis.

A palavra quixotesco tem sua origem numa história passada nas planícies espanholas, no mesmo século em que os europeus entravam na Amazônia. Com frequência se aplica às pessoas encantadas pela promessa de riquezas na selva, tão certas da existência do objeto da sua busca quanto o Homem da Mancha estava de que os moinhos de vento que atacava eram gigantes. "Eu a chamo de Z", disse o coronel Fawcett da sua cidade fabulosa, "por uma questão de conveniência."¹⁰

Porém, Ford virou o mito do Eldorado de cabeça para baixo. Homem mais rico do mundo, ele era o iluminado - o "Jesus Cristo da indústria", como o chamou um escritor brasileiro, ao passo que outro chamou-o de "Moisés" do Novo Mundo - e a salvação da havia muito moribunda indústria brasileira da borracha e também da Amazônia.

Porém, o "Reino de Fordlândia" era decididamente secular e sua magia era tecnológica. A vinda de Ford para o Brasil ocorreu na transição entre duas eras, quando a era da aventura dava lugar à era do comércio.¹¹

No seu tempo, os exploradores agiam como o João Batista da Ford, caminhando por uma terra arrasada e anunciando sua libertação mesmo quando iam desaparecendo de cena. Em seu livro *Through the Brazilian Wilderness*, um relato da sua última expedição à selva em 1912, poucos anos antes da sua morte, para fazer um levantamento do rio Amazonas, até então não mapeado, Theodore Roosevelt previu que as traçoeiras corredeiras que quase lhe custaram a vida um dia iriam fornecer energia hidroelétrica suficiente para abastecer "um grande número de comunidades industriais de grande porte, unidas entre si por ferrovias". Francis Gow Smith, membro do Explorers Club de Nova York, estava no Brasil em busca do coronel Fawcett quando soube que Ford havia

conseguido sua concessão no país. Em um longo despacho feito no campo, Smith descreveu seu encontro quase fatal com o "Rei do Xingu" - um rico e brutal barão da borracha no rio Xingu que "tipifica a tirania feudal dos métodos de plantação no Brasil exatamente como seu novo concorrente Henry Ford tipifica o empreendimento industrial norte-americano". O "milionário da selva" aterrorizava seus "peões" mantendo-os num estado de dívida perpétua, prendendo aqueles que ousavam desafiar sua autoridade, espancando-os sem dó e deixando-os presos ao chão durante horas enquanto morcegos-vampiros "se banquetavam de seu sangue e hordas de formigas roíam a pele exposta". Henry Ford "nunca conheceu seu rival da selva", escreveu Smith, mas seu "projeto brasileiro será o fim do monopólio da borracha do Rei do Xingu, a libertação dos seus peões e a aurora de um novo tempo para a prosperidade brasileira".¹²

A Amazônia é como uma mulher sedutora: seus cronistas parecem não resistir a considerar a selva não um sistema ecológico, mas um território metafísico de teste, um lugar que induz o homem a impor sua vontade somente para mostrar sua impotência. Exploradores e missionários do século XIX e do início do século XX muitas vezes descreviam a selva ou como um mal inerente, ou como reveladora do mal que os homens carregam dentro de si. Viajando pela região em 1930, o líder laico anglicano Kenneth Grubb escreveu que a floresta põe para fora os "piores instintos do homem, brutaliza as afeições, endurece as emoções e expõe, com intenção terrível e maligna, todo mal e todo desejo sórdido". O relato feito por Theodore Roosevelt de sua expedição, publicada inicialmente como série na revista Scribner, também retratava a Amazônia como um lugar malévolos, onde coisas "sinistras e más" ficavam à espreita na "imobilidade escura" de suas trilhas. Árvores velhas não caíam simplesmente e se decompunham, mas eram "assassinadas", asfixiadas pelo aperto cada vez mais forte das trepadeiras.

Para Roosevelt, a selva era em grande parte "não habitada por seres humanos", retratando seus desafios como quase totalmente naturais, ou mesmo sobrenaturais, captados em descrições góticas

de peixes "loucos por sangue" e morcegos-vampiros "chupadores de sangue". A selva era "inteiramente indiferente ao bem e ao mal", escreveu ele, "desenvolvendo seus fins ou a falta deles com total desprezo pela dor e pelas tristezas". Para os leitores não familiarizados com a teologia segundo a qual o inferno é a ausência de Deus, Roosevelt deixou poucas dúvidas quanto à analogia que traçava de forma implícita: ele começou sua narrativa com uma descrição de dezessete páginas de serpentes traiçoeiras.¹³

Mesmo em épocas mais recentes, aqueles que sobrevivem aos encontros com o lado primitivo da selva sentem-se compelidos a buscar algum significado maior em sua severidade, usando-a para expor a charada do progresso humano. "Estamos desafiando a natureza e ela ataca de volta, simplesmente reage, e é tudo", disse o diretor de cinema alemão Werner Herzog sobre as dificuldades que enfrentou para fazer seu filme *Fitzcarraldo* em 1982. A conhecida tentativa de Herzog de reproduzir a compulsão de seu personagem título, interpretado por Klaus Kinski, e puxar um navio a vapor de 340 toneladas montanha acima na Amazônia (o filme é baseado na vida de Carlos Fermín Fitzcarrald López, que teve o bom senso de desmontar o navio antes de prosseguir), levou-o a ponderar a vacuidade ética do mundo natural: "Kinski sempre diz que a natureza está repleta de elementos eróticos. Não a considero tão erótica. Vejo-a mais como repleta de obscenidade (...). A natureza aqui é violenta. Não vejo nela nada de erótico. Vejo fornicação e asfixia, afogamento e luta pela sobrevivência (...), simplesmente apodrecimento. É claro que existe muita miséria, mas é a miséria que está à nossa volta. As árvores estão em estado de miséria, os pássaros estão em miséria. Eles não cantam, apenas gritam de dor."¹⁴

Mas Henry Ford, juntamente com os homens e as mulheres que enviou para construir seu assentamento, mostrou-se surdo a essas reflexões, às metáforas e aos clichês que confundem grande parte do que já se escreveu sobre a Amazônia. Havia uma teimosa literalidade a respeito das pessoas do Meio-Oeste, quase todos

engenheiros, mas também lenhadores e operadores de serras, muitos vindos das operações madeireiras de Ford na Península Superior de Michigan. Confrontados com a selva, eles não se tornaram filósofos. Quando olhavam para o alto e viam urubus, aqueles comedores de cadáveres que induziam, em outros exploradores da Amazônia, um senso da sua transitoriedade, eles pensavam nos pombos de Detroit. A vida na densa floresta tropical era dura para muitos membros da equipe da Ford. O tédio podia ser opressivo e alguns sucumbiram a doenças e à morte. Contudo, em vez de provocar pensamentos de moralidade ou mortalidade, a Amazônia tendia a instilar nos pioneiros da Ford melancolia, o desejo de recriar a América, uma América em grande parte criada pela Ford Motor Company.

Embora evitasse os adjetivos mais febris geralmente ligados à Amazônia, Ford, não obstante, via a selva como um desafio, mas este tinha menos a ver com vencer e dominar a natureza do que com salvar uma visão da América que estava escapando ao seu controle em seu país natal. Essa visão se originava da sua criação numa fazenda em Dearborn e significava usar sua riqueza e seu método industrial para salvaguardar virtudes rurais e corrigir males urbanos.

Ele tinha mais de sessenta anos quando fundou a Fordlândia - e aquele assentamento tornou-se o clímax para toda uma vida de concepções ousadas a respeito da melhor maneira de organizar a sociedade.

A idéia de Ford de uma vida digna era cavalheiresca, em especial na sua promoção de festas dançantes. Mas não era aventureira, ao contrário das privações da guerra, da vida na fronteira e da exploração da selva que pessoas como Theodore Roosevelt celebravam pela capacidade que tinham de fortalecer o caráter. "O homem que trabalha arduamente", disse Ford certa vez, "deve ter sua poltrona, um lugar confortável ao lado da lareira, um ambiente agradável." E assim, na Amazônia, Ford mandou construir casas com

telhados de madeira no estilo de Cape Cod para seus trabalhadores brasileiros e recomendou que eles plantassem jardins de flores e hortas e comessem pão de trigo integral e arroz integral. Ao chegar a Fordlândia, depois de centenas de quilômetros pela selva, o major Lester Baker, adido militar dos EUA no Brasil, chamou o lugar de um oásis, um "sonho" do Meio-Oeste, com "luz elétrica, telefone, máquinas de lavar, vitrolas e refrigeradores elétricos". Os gerentes tentavam fazer valer a Lei Seca, embora não fosse uma lei brasileira, e creches experimentavam dar leite de soja aos bebês, porque Ford detestava vacas. Nos fins de semana, a plantação patrocina bailes e recitais da poesia de William Woodsworth e Henry Longfellow. Os trabalhadores, em sua maioria nascidos e criados na Amazônia, assistiam a documentários sobre expedições à África e à Antártida, inclusive a jornada do almirante Richard Byrd ao polo Sul em 1929, além de curtas-metragens promovendo o turismo no Yellowstone Park e elogiando o novo e aerodinâmico modelo Lincoln Zephyr. "Henry Ford transplantou grande parte da civilização do século XX para a Amazônia", registrou o jornal de Michigan Iron Mountain Daily News, trazendo "para os nativos uma prosperidade que nunca haviam experimentado antes."¹⁵

No decorrer de quase duas décadas, Ford gastaria dezenas de milhões de dólares financiando não uma, mas, depois que a primeira plantação foi devastada por uma praga, duas cidades americanas, com praça central, calçadas, encanamento, hospitais, gramados bem cuidados, cinemas, piscinas, campos de golfe e, é claro, carros dos modelos T e A rodando pelas ruas pavimentadas.

Na América, os jornais continuavam com suas comemorações, relatando apenas de forma indireta que as coisas não estavam progredindo como a empresa havia esperado.

Mas havia um nota de ceticismo. No final de 1928, o Washington Post publicou um editorial que dizia: "Ford irá governar no Brasil uma plantação de seringueiras maior que a Carolina do Norte. Esta é

a primeira vez que ele teve problemas para aplicar seus métodos de produção em quantidade."16

Como há oitenta anos, ainda precisamos de cerca de 18 horas em um lento barco fluvial para chegar à Fordlândia a partir da cidade importante mais próxima, quando Ford enviou um grupo de engenheiros e madeireiros de Michigan para iniciar a construção da sua cidade. Fiz essa viagem duas vezes e a segunda não foi menos agitada, depois de horas vendo quase que só a cor verde para completar uma curva do rio e chegar a uma torre de 45 metros destacando-se das copas das árvores, com seu reservatório de água de quase 600 mil litros. Décadas de chuva apagaram o logotipo da Ford, mas na época de sua construção a torre era a mais alta estrutura feita pelo homem na Amazônia, salvo por um par de chaminés, hoje destruídas, que pertenciam à usina de força. Ela era a joia da coroa do elaborado sistema de água que bombeava diariamente quase 1.900 metros cúbicos de água filtrada e clorada tirada do rio para a cidade, a plantação e a fábrica de gelo. Quilômetros de canos enterrados alimentavam pias e vasos sanitários, esgotos levavam os resíduos domésticos e hidrantes contra incêndios - ainda hoje uma novidade até nas maiores cidades latino-americanas - salpicavam as calçadas da cidade. O sistema de água era acionado por uma instalação elétrica composta de caldeiras, geradores, turbinas e motores retirados de navios da marinha aposentados alguns anos antes; a Ford foi pioneira em reciclagem industrial.

A Fordlândia fica na margem leste do rio Tapajós, o quinto maior afluente do Amazonas. Correndo de sul para norte e se encontrando com o Amazonas a pouco menos de 1 mil km do Atlântico, o Tapajós é um rio largo, com bancos de areia inclinados que dão lugar a um aclive gradual e em nenhum ponto do caminho a pessoa sente rio é lar de inúmeros a abertura de seu vale que a floresta está se fechando sobre ela. O rio é lar de inúmeros peixes, insetos, plantas e animais. Contudo, a abertura de seu vale muitas vezes provoca nos viajantes uma sensação de tédio. "A nota predominante no

Amazonas é de monotonia", pensou Kenneth Grubb, "o mesmo verde marca as margens, a mesma obscuridade enche a floresta (...). Cada curva do rio é cercada de expectativa, revelando apenas outro trecho idêntico à frente." Mas então a pessoa se depara com a instalação industrial da Ford. "Quando são vistas do convés de um barco fluvial", escreveu Ogden Pierrot, diplomata americano sediado no Rio, "as estruturas imponentes da área industrial da cidade, com o tremendo reservatório de água e a chaminé da usina de força, prendem a visão e provocam uma verdadeira admiração."¹⁷

Enquanto meu barco se aproximava da doca de Fordlândia, o vento cortava a umidade da selva, o que, de qualquer maneira, não era ruim. No alto de um morro ficava a igreja católica da cidade, construída depois que a Ford Motor Company abandonou o lugar. Os gerentes da Ford permitiam que padres visitassem a população e oficiassem para ela, mas recusaram o pedido do bispo local de estabelecer uma missão permanente e dirigir as escolas da cidade. Mais distante ficava a famosa torre de água, juntamente com a serraria e a usina de força, ambas vazias. Tudo estava calmo e de fato muito mais próximo da paz da poltrona de Ford do que da violência da natureza. Era difícil imaginar o caos que reinava naquela praia oito décadas antes.

"Não há pontos de referência", escreveu o líder laico anglicano Kenneth Grubb a respeito de suas viagens pelo Tapajós no final da década de 1920, "e não há nada que identifique o progresso. Amanhã e depois de amanhã será a mesma história de ontem e anteontem."

Os primeiros anos do local foram marcados por desperdício, violência e vícios, tornando a Fordlândia pior do que as cidades mais famosas do Velho Oeste. A taxa de mortalidade por malária e febre amarela era alta. Curvando-se para cortar os arbustos com facões, muitos trabalhadores da linha de frente morreram picados por serpentes. Aqueles que fugiam da plantação levavam consigo histórias de lutas de facas, tumultos e greves. Reclamavam da comida estragada e de

supervisores corruptos e incompetentes que roubavam seus salários e transformavam a floresta em um buraco de lama, queimando grandes trechos de selva sem a menor idéia de como plantar seringueiras. Talvez tenha sido o maior incêndio até hoje provocado pelo homem naquela parte da Amazônia, com folhas em chamas flutuando para a outra margem do rio enquanto as cinzas enchiam o céu, transformando as nuvens da estação chuvosa numa névoa cor de sangue. Materiais de construção enviados de Dearborn enferrujavam e apodreciam na margem do rio. Sacos de cimento se transformavam em pedra sob a chuva. Migrantes desesperados em busca de empregos, muitos vindos do Nordeste brasileiro, assolado pela seca e pela fome, chegavam ao campo de trabalho atraídos por boatos de que a Ford contrataria dezenas de milhares de funcionários a cinco dólares por dia. Traziam consigo esposas, filhos, pais, primos, tias e tios, construindo casas improvisadas com caixas e restos de lona. Em vez de uma cidade virtuosa brotando do verde da Amazônia, os comerciantes locais montaram bordéis, bares e cassinos cobertos de palha, transformando a Fordlândia numa próspera cidade na floresta tropical. Depois de algum tempo, os gerentes conseguiram estabelecer sua soberania sobre o lugar e realizaram algo mais próximo da visão de seu patrão. Mas então a natureza se rebelou.

A arrogância parece ser a moral óbvia ligada à Fordlândia, em especial se considerarmos não só o desastre de seus primeiros anos, mas também mesmo depois de restabelecida a ordem e com a cidade mais ou menos funcional, quando o cultivo de borracha recusou-se a ser submetido ao controle ao estilo da Ford. Contudo, a busca daquilo que restou deixou-me com um sentimento quase de tristeza. Apesar do uso excessivo do fogo pelos primeiros gerentes, além da operação daquela que foi considerada a mais moderna serraria de toda a América Latina, a cidade não merecia a praga do desflorestamento. Esta seria fácil demais. Mas ela traz à mente uma espécie diferente de perda: o desaparecimento da produção industrial. Existe de fato uma estranha semelhança entre a torre de água enferrujada, a serraria arruinada e a usina de força

vazia de Fordlândia e os restos das mesmas estruturas em Iron Mountain, uma cidade industrial na Península Superior de Michigan que também pertencia à Ford.

A cerca de dois mil e quinhentos metros da doca, sobre um morro cercado por uma curva do rio, fica o "bairro americano". Os edifícios emoldurados em madeira são protestantes e não muito rebuscados, com telhados de madeira fina, pisos de tábuas, banheiros de tijolos, refrigeradores elétricos e arandelas nas paredes. Decrépitas e tomadas por ervas daninhas, como se poderia esperar, as casas são hoje o lar de colônias de morcegos, que deixaram uma pátina de fezes nas paredes e nos pisos.

As residências flanqueiam a "Palm Avenue", que na verdade recebe a sombra de mangueiras, um sinal de que a empresa fez algumas concessões à ecologia da selva. Olmos ou bordos teriam definhado no clima quente e úmido. Contudo, calçadas de concreto, luzes elétricas e os hidrantes vermelhos confirmam que a Ford fez aquelas concessões com relutância.

Mais perto do rio, brasileiros, inclusive alguns ex-funcionários sobreviventes da Ford, continuam a viver em pequenos bangalôs, ao longo de três avenidas que acompanham os contornos da terra. Embora tenham recebido novos nomes, a rua mais próxima do Tapajós era chamada "Riverside Avenue" e a mais distante, próxima ao início de um aclave, "Hillside". A rua do meio era a Main Street. A usina de força e a serraria, ambas com janelas que vão de alto a baixo nas paredes, separam as duas áreas residenciais. As turbinas e os geradores foram removidos, mas restos de equipamentos industriais ainda estão espalhados nas vizinhanças. Porcas e parafusos enchem caixas estampadas com o nome da Standard Oil of Brazil, que realizou trabalhos exploratórios na propriedade. Cerca de uma dúzia de prensas, moldes e estampas da Landis Machine Company ostentam a marca "Made in the USA". Lá fora, sob a grama da floresta, estão trilhos retorcidos, restos da linha de trem de quase 5 mil metros que transportava troncos até a serraria,

embora seja desconcertante pensar em que força da natureza ou como o tempo poderia tê-los levado ao seu estado atual.

O edifício mais impressionante de Fordlândia fica a cerca de 800 metros do rio, no alto de uma colina. São as ruínas do hospital para cem leitos construído a partir de um esboço de Albert Kahn, o arquiteto das fábricas da Ford em Highland Park e River Rouge. Bem-proporcionado e ventilado, com beirais generosos e águas-furtadas se projetando do telhado inclinado, o longo e estreito sanatório da selva parece mais baixo do que realmente é, como a celebrada e enorme fábrica em Highland Park projetada por Kahn. Em seu interior, duas alas de dormitórios são unidas por uma série de salas com placas indicando sua antiga função. Quase todos os leitos se foram, mas resta algum equipamento, feito de metal e vidro, que hoje parece ameaçador, mas na década de 1930 constituía a última palavra em tecnologia.

Na sala de esterilização há um grande aparelho que sugere uma máquina de lavar de alimentação frontal e a sala de ginecologia ainda tem sua mesa de exames.

As salas de cirurgia e de raios X estão vazias, mas o laboratório tem alguns frascos e tubos de ensaio e os registros dos últimos pacientes do hospital jogados pelo chão.

Ao contrário dos escritores britânicos do século XIX, que lamentavam a vinda da industrialização, Henry Ford incorporava uma espécie particular do pastoralismo americano, que não entendia que a máquina poluía o jardim, mas harmonizava-se com ele. E a cidade de Ford na Amazônia parece complementar seu ambiente, talvez porque a arrogância subjacente a Fordlândia foi silenciada por seus edifícios cercados por ervas daninhas, pisos apodrecidos e paredes recobertas de fezes de animais.

Esta impressão é reforçada pela memória dos residentes, em sua maioria demasiado jovens para ter conhecido pessoalmente a

empresa, que falam com aprovação a respeito dos bons salários pagos pela Ford e dos serviços de saúde gratuitos oferecidos pelo hospital da cidade. As coisas eram boas demais, disse um homem que se mudou para a cidade quando era criança e seu pai conseguiu um emprego na plantação. O programa social da Ford, nitidamente paternalista, era comparável a muitos programas hoje oferecidos no mundo. Um médico que acompanhou uma equipe de estudantes de medicina de São Paulo numa visita à cidade em 2006 disse que os atuais doentes em Fordlândia têm duas opções: aqueles que têm dinheiro viajam pelo rio até um médico; os que não têm aprendem a sofrer com sua doença.

América Lobato, que tinha 81 anos por ocasião de minha primeira visita a Fordlândia em 2005, pertencia ao grupo com sorte, mas não muita. Ela começou a trabalhar como babá aos 16 anos para um administrador da Ford e com isso gozava de uma pequena pensão do governo brasileiro. América se lembrava de que o hospital não se limitava a tratar dos funcionários da empresa, mas também admitia pacientes de todo o Brasil. "Eles não podiam realizar operações complicadas como cirurgia do coração", disse ela, mas de coisas como "o apêndice ou o fígado, eles cuidavam". América já faleceu, mas durante os últimos anos de sua vida tinha de viajar quase um dia inteiro de barco para ser atendida por um especialista e cuidar de seus olhos e suas pernas.¹⁸

As boas lembranças de América e outros moradores do apogeu de Fordlândia são compreensíveis, considerando a falta de oportunidades, de empregos decentes e serviços básicos à disposição da maioria dos moradores da região. Mas há um aspecto particular de Henry Ford que causa uma amargura mais profunda do que se poderia ouvir de moradores de cidades de empresas igualmente abandonadas em outros lugares da América Latina, ruínas de uma época em que as corporações americanas expandiram rapidamente suas operações em todo o hemisfério, construídas em torno de minas, usinas e plantações. Em 1917, Milton Hershey começou a trabalhar numa usina de açúcar perto da cidade de Santa

Cruz, em Cuba, a qual ele batizou de Hershey e que, quando terminada, incluía bangalôs ao estilo americano, casas luxuosas para os dirigentes, escolas, um hospital, um campo de beisebol e vários cinemas. No auge do boom da banana dos anos 1920, podia-se percorrer Guatemala, Costa Rica, Panamá, Honduras, Cuba e Colômbia sem deixar por um momento propriedades da United Fruit Company, viajando em seus trens e navios, passando por seus portos, ficando em suas muitas cidades com ruas arborizadas e amenidades modernas, num hotel ou casa de hóspedes da empresa, jogando golfe, assistindo a um filme de Hollywood em um dos cinemas e, se necessário, sendo atendido no hospital local.

É claro que todos esses empreendimentos dizem algo a respeito da maneira pela qual os Estados Unidos se espalharam pelo mundo, capturando com clareza a confiança com a qual empresários e políticos acreditavam que o modo de vida americano podia ser facilmente transplantado e ser bem recebido em outros países. Nos EUA, as cidades de empresas eram saudadas não apenas pelos ganhos que geravam para as empresas proprietárias, mas também pelos benefícios que traziam para os latino-americanos, e muitos observadores as consideravam explicitamente uma alternativa do Novo Mundo para o imperialismo europeu - isto é, dirigido por interesses privados em vez de ministérios governamentais. Assim como a "conquista pela Europa das regiões tropicais da África, Ásia e das ilhas do Pacífico será contada por futuros historiadores como a realização monumental desta era" por trazer a "civilização" para povos ignorantes, pensava o escritor Frederick Upham Adams, também a United Fruit Company seria celebrada por construir um "império" na "selva" que incluía não só tecnologia industrial moderna e práticas sanitárias modernas, mas também "assentamentos pitorescos" completos com "locais de diversão, ruas bem cuidadas, luzes elétricas e a maior parte dos acessórios da civilização".¹⁹

Mas a história da Fordlândia vai mais fundo na medula da experiência americana. Não porque seus adornos representam de forma mais fiel a vida e a cultura dos Estados Unidos que aqueles

encontrados em Hershey, em Cuba ou nas cidades da United Fruit: muitas das características da cidade da Ford na Amazônia, comentadas por sua incongruência em um cenário de selva, refletiam excentricidades particulares do fabricante de carros. Em vez disso, o que tornava a Fordlândia essencialmente americana era a maneira pela qual o idealismo frustrado foi embutido em sua concepção.

Há mais de cinquenta anos, Perry Miller, historiador de Harvard, fez sua famosa palestra "Jornada na Floresta", na qual tentava explicar por que puritanos ingleses fugiram para o Novo Mundo, em vez de ir para a Holanda. Eles foram, sugeriu Miller, não apenas para preservar sua "posteridade da corrupção deste mundo do mal", manifesto na igreja anglicana, mas para concluir a reforma protestante da cristandade que havia sido interrompida na Europa.

Numa "terra nua, desprovida de instituições já estabelecidas e corruptas, livre de bispos e cortesãos", eles iriam "começar de novo". Os puritanos não fugiram para a América, disse Miller; em vez disso, eles queriam dar aos fiéis na Inglaterra um "modelo em funcionamento" de uma comunidade mais pura. Assim, desde o início era vital para a expansão americana uma "profunda inquietação", um sentimento de que "alguma coisa havia saído errada" - não só a incapacidade da Reforma para redimir a Europa, mas a seguir, com o fracasso para atingir a perfeição, de fundar e manter "um regime bíblico puro" na Nova Inglaterra. Apenas umas poucas décadas após a fundação da Colônia da Baía de Massachusetts, Cotton Mather, insatisfeito, começou a aprender espanhol, pensando em fundar uma "Nova Jerusalém" no México.²⁰

A fundação de Fordlândia foi movida por uma inquietação semelhante, uma sensação incômoda de que "algo saíra errado" na América. Outras cidades de empresas, a despeito do seu alegado altruísmo, viveram e morreram pela lógica econômica que levou a seu estabelecimento. Hershey, em Cuba, forneceu açúcar à fábrica de chocolate Hershey, na Pensilvânia, até 1945, quando passou a ser

mais interessante comprá-lo de usinas independentes. Porém, a Fordlândia dançava segundo ritmos não impostos por oferta e demanda, mas sim pelos altos e baixos da vida americana, que Henry Ford havia se comprometido a reformar. As frustrações de Ford com a política e a cultura de seu país eram muitas: guerra, sindicatos, Wall Street, monopólios de energia, judeus, danças modernas, leite de vaca, a família Roosevelt, cigarros, álcool e intervenção do governo. Contudo, por baixo de todos esses aborrecimentos havia o fato de que a força do capitalismo industrial, que ele havia ajudado a liberar, estava solapando o mundo que esperava restaurar.

A lição da Fordlândia pareceria hoje particularmente ressonante. Com uma certeza de propósito e uma falta de curiosidade por um mundo que lhe parecia familiar, Ford rejeitou deliberadamente os conselhos de especialistas e tratou de transformar a Amazônia no Meio-Oeste da sua imaginação. "O que as pessoas do interior do Brasil precisam", declarou ele no início do projeto, "é ter sua vida econômica estabilizada por meio de retornos justos para o seu trabalho, pagos em dinheiro, e que seu modo de vida seja trazido para padrões modernos em saneamento e na prevenção e cura de doenças."

Esta fórmula funcionava em Michigan e Ford não via nenhuma razão pela qual ela não pudesse ser exportada para o Brasil. "Não haverá", disse Ford, "nenhuma grande dificuldade para realizar essas coisas." Fordismo era um termo que viria a ter muitos significados, mas o primeiro deles captou a essência da perfeita segurança, definida pelo Washington Post como "Esforços de Ford concebidos com desprezo ou ignorando as limitações de Ford".²¹

Mas o fracasso somente aumentava a certeza de Ford e seus emissários. Quanto mais impossível se mostrava a missão de Ford de plantar seringueiras, como havia sido declarado originalmente, mais ele e sua empresa reviam sua justificativa, explicando a missão no Brasil em termos cada vez mais idealistas, em especial depois do

início da Grande Depressão, quando o assentamento foi mantido como uma solução de Ford para sobreviver em tempos difíceis.

Dois anos depois do início da construção de Fordlândia, um diplomata americano estacionado no Brasil, depois de visitar a plantação e testemunhar pessoalmente o caos que lá reinava, escreveu a seus superiores no Departamento de Estado para tentar explicar o compromisso de Ford com "um empreendimento que, aparentemente, nunca será comercialmente lucrativo":

Nos últimos meses o autor chegou a uma opinião, baseada em vários fatos diferentes, que parece ser a única teoria que irá se encaixar com todos eles. Minha crença é que o sr. Ford considera o projeto um "trabalho de civilização". Esta mesma frase foi usada na correspondência de um dos altos dirigentes do escritório de Detroit. Nada mais poderá explicar os gastos quase ilimitados, pelo menos três milhões de dólares nos últimos 16 meses, no lançamento da fundação daquela que está evidentemente planejada para ser uma cidade de duzentos ou trezentos mil habitantes. Com base nesta teoria, deixando de lado qualquer interpretação relacionada com o caráter de um empreendimento puramente comercial, é possível compreender muitas coisas em outras circunstâncias inexplicáveis.²²

O jornalista Walter Lippmann identificou em Henry Ford, por todas as suas peculiaridades, um traço comum de "americanismo primitivo". A convicção do empresário de que poderia fazer com que o mundo se conformasse a sua vontade se baseava numa fé segundo a qual o sucesso em questões econômicas deveria permitir, por extensão, que os capitalistas fizessem experiências "com o mesmo sucesso" em "qualquer outra ocupação". "O sr. Ford não é nenhum maluco", insistiu Lippmann, mas "simplesmente o intérprete

lógico dos preconceitos americanos a respeito de riqueza e sucesso."23 Mas, para Lippmann, Ford representava a essência do americanismo, não só porque incorporava uma confiança nascida do dinheiro, mas também refletia "nossa emocionante crença de que o mundo é como nós". "Por que o sucesso em Detroit não deveria", perguntou Lippmann, "assegurar o sucesso diante de Bagdá?" E, se assegura em Bagdá, certamente o faz no Brasil.

PARTE I: MUITAS COISAS EM OUTRAS CIRCUNSTÂNCIAS INEXPLICÁVEIS

CAPÍTULO 1: SOB A BANDEIRA AMERICANA

Durante um longo almoço em sua casa em Dearborn, Henry Ford ouvia Harvey Firestone se queixar dos britânicos.

Era julho de 1925 e Firestone havia se empenhado pessoalmente numa campanha para frustrar o cartel britânico de borracha proposto por Winston Churchill. Durante décadas a indústria americana tinha importado borracha, com poucos problemas, de colônias europeias, predominantemente britânicas, no Sudeste da Ásia. Mas quando os preços começaram a cair em 1919, Churchill, então secretário de Estado para as Colônias, aprovou uma proposta para regular a produção de borracha bruta, a fim de assegurar que a oferta não ultrapassasse a demanda. O futuro primeiro-ministro conservador viria a ganhar a reputação de amigo leal da América.

Mas naquela ocasião políticos e empresários denunciaram-no como arqui-imperialista e protecionista. Nicholas Longworth, porta-voz da Câmara dos Comuns, chamou o plano de Churchill de "fraude internacional". O deputado pelo Tennessee Cordell Hull, que mais tarde seria o principal representante de Franklin Roosevelt junto à América Latina, comparou o cartel proposto a um "assalto".¹ O secretário do Comércio Herbert Hoover alimentou a raiva. O homem que em pouco tempo seria presidente acreditava que o fornecimento de borracha da América era o ponto de estrangulamento da indústria, em muitos aspectos mais crítico do que o petróleo. Este podia ser encontrado em campos na Pensilvânia, em Oklahoma, no Texas e na Califórnia, bem como no México e na Venezuela, dentro do alcance das canhoneiras americanas. Mas a borracha vinha do outro lado do mundo, de plantações britânicas, holandesas e francesas no Sudeste da Ásia. Assim como um aumento na demanda por algodão no século XIX revigorou o sistema escravagista de plantação dos Estados Unidos, o aumento da sede da indústria automotiva americana por borracha trouxe nova vida ao colonialismo europeu, que havia sido enfraquecido pela Primeira Guerra Mundial. A receita da borracha - extraída e processada por mão de obra barata - ajudou Amsterdã, Londres e Paris a manter suas colônias na Indonésia, no Sri Lanka, na Malásia e na Indochina em seu sistema imperial, com os lucros da venda do látex ajudando a Inglaterra e a França a pagar suas dívidas de guerra. Hoover alertou os fabricantes americanos - não só de carros, mas de qualquer máquina que usasse látex - de que o suprimento era demasiado dependente da Europa imperialista e que eles poderiam estar sujeitos a uma "sobrecarga" superior a meio bilhão de dólares caso a Holanda e a França formassem o cartel proposto pelos britânicos. Ele salientou que, se os Estados Unidos adotassem as mesmas restrições à produção e o mesmo controle de preços imposto por Londres sobre sua borracha, o preço do trigo pularia de US\$1,50 por bushel [cerca de 30 litros] para US\$8,00 nos mercados externos. O secretário de Comércio recomendou que os fabricantes americanos investissem na produção de borracha na América Latina e financiassem expedições científicas à Amazônia para compensar os

custos de pesquisa. Porém, os líderes empresariais, em sua maioria, reagiram com indiferença ao alarme de Hoover.

Com exceção de Harvey Firestone e Henry Ford.²

"Combaterei esta lei com todas as minhas forças", prometeu Firestone, e pediu que Ford se unisse a ele na organização de uma associação da borracha. Ele havia tentado isso antes. Em fevereiro de 1923, convocou uma "conferência nacional de fabricantes de borracha, veículos automotores e de acessórios". Mais de duzentos empresários, entre eles Ford, reuniram-se em Washington no Willard Hotel para ouvir Firestone fazer sua declaração de "independência econômica" de Londres.

"Borracha sob uma bandeira americana", proclamou ele, enquanto seu público ouvia educadamente um plano para criar uma American Cooperative Association. Com capital de US\$50 milhões, a cooperativa iria estabelecer plantações na América Latina e nas Filipinas para liquidar com a "pequena seita de acionistas britânicos de plantações". "Precisamos agir imediatamente", recomendou Firestone a seus colegas empresários.³

Mas não o fizeram. Nem Hoover nem Firestone conseguiram provocar muita preocupação entre os líderes empresariais da América. Os colegas de Firestone na B. F. Goodrich, Goodyear e U.S. Rubber trabalhavam de perto com os britânicos e não queriam contribuir para a anglofobia americana, que parecia estar alimentando grande parte do desentendimento a respeito da borracha. Além disso, a despeito de toda a conversa deles em apoio à livre empresa e a mercados abertos, de modo geral eles eram favoráveis ao direito ao monopólio. Stuart Hotchkiss, presidente da U. S. Rubber, admitia abertamente favorecer o cartel de Churchill, por pensar que representava uma rejeição madura da fé juvenil nas leis de livre oferta e demanda e ria dos alertas de Firestone de uma guerra com a Grã-Bretanha. Aquilo era tão "impensável que, caso ocorresse, nada iria ajudar muito".⁴

Henry Ford, que dependia muito da borracha, compartilhava a preocupação de Firestone. A indústria automotiva dependia da borracha vulcanizada tanto quanto do petróleo, pois usava o látex processado não só para pneus, mas para mangueiras, válvulas, gaxetas e fios elétricos necessários para operar os motores de combustão interna, cada vez mais complexos, os conjuntos de direção e os sistemas de absorção de choques, bem como para as máquinas que faziam os carros. A quilometragem de estradas pavimentadas nos Estados Unidos cresceu rapidamente depois da Primeira Guerra Mundial, reduzindo o desgaste de pneus. E durante as duas primeiras décadas do século XX melhoramentos nos projetos aumentaram em mais de seis vezes a vida média dos pneus. Contudo, em 1925, o número total de pneus vendidos nos Estados Unidos chegou a níveis sem precedentes e, no final da década, o valor de toda a borracha vendida no país ultrapassou um bilhão de dólares, com mais de 70% usados para produzir pneus, cerca de cinquenta milhões por ano.⁵ Já em 1924, Ford havia pensado em cultivar seringueiras nas "terras sujas" dos Everglades da Flórida. Mas boatos de seu interesse pela Flórida levaram especuladores de Detroit a organizar a Florida and Cape Cod Realty Company para comprar e subdividir grandes extensões de terra na cidade de Labelle, oferecendo lotes a 75 dólares cada. "Sem dúvida", escreveu um investigador da Comissão de Valores Mobiliários de Michigan, "muitos funcionários da Ford serão ludibriados se comprarem lotes com base no suposto experimento do sr. Ford com a borracha." Mas o projeto não foi muito além de umas poucas plantações para verificar se poderiam ser extraídas quantidades industriais de seiva das árvores.⁶

Assim, durante o almoço Ford ouviu a arenga de Firestone. Ele já a havia ouvido antes, inclusive a profecia de Firestone de que os britânicos aumentariam o preço da borracha para US\$1,20 a libra, embora naquele momento estivesse por volta de vinte centavos. "Bem, você sabe o que fazer a esse respeito", gritou ele finalmente. "Plante suas próprias seringueiras!"⁷

Ford gostava de Firestone e o considerava não só um colega de indústria, mas também um amigo. Eles haviam se conhecido em Detroit em 1895, quando Ford caminhou para dentro da Columbus Buggy Works, onde Firestone trabalhava como agente de vendas, e encomendou um jogo de pneus fortes para carruagens que não estourassem sob os 240 quilos do seu recém-construído automóvel movido a gasolina. Cinco anos depois, Harvey Firestone fundou a Firestone Tire and Rubber Company em Akron, Ohio, e ao longo das duas décadas seguintes trabalhou em parceria com Ford para desenvolver a tecnologia de pneus - borda destacável, padrões diagonais para os cordéis que permitiam velocidades mais altas e um pneu balão de baixa pressão que aumentava drasticamente a quilometragem por litro, reduzindo assim o custo de se ter um carro - que complementava a meta de Ford de produzir um carro barato e bem construído para as massas.⁸

Mas Ford não era um homem de sociedades. Ao contrário das elites corporativas do Nordeste pelo modelo de Hotchkiss, Ford, que cresceu numa fazenda em Dearborn, mostrava uma resistência primitiva a ações coletivas. Em junho de 1926, apesar de um pedido pessoal de John Raskob, presidente do conselho da General Motors, ele se recusou a comparecer a um encontro dos principais executivos das montadoras de carros de Detroit para descobrir como contornar uma legislação antitruste que proibia a indústria automotiva de importar borracha conjuntamente. Raskob era aliado de Pierre du Pont, outro membro do conselho da GM, e fazia tempo que Ford sentia-se perseguido pelos aristocráticos de du Pont. Ele compareceu ao conclave de Firestone em Washington e financiou alguns projetos conjuntos com o fabricante de pneus para explorar a possibilidade de cultivar borracha na Nicarágua. E os dois apoiaram os lentos esforços de Thomas Edison para desenvolver aquela que Edison chamava de "borracha de guerra" - isto é, alternativas sintéticas ou orgânicas para a borracha, feitas de serralha ou talvez arnica. Mas ele nada fez para ajudar seu amigo a concretizar a associação da borracha. "O sr. Ford", observou seu secretário Ernest Liebold, "não pensa em entrar para uma organização de produtores

de borracha (...). Ele jamais quis se aliar a ninguém ligado com nenhuma atividade específica."9

Depois de terminado o almoço, Ford chamou Liebold à parte. "Descubra", sussurrou ele para seu assessor, "qual é o melhor lugar para se cultivar borracha."10

Liebold lançou-se à tarefa. Leu tudo o que conseguiu sobre borracha, inclusive relatórios fornecidos pelo Departamento de Agricultura e pelos adidos comerciais de Hoover no Brasil. Também fez um curso rápido de história africana e concluiu logo que a Libéria, onde Firestone, incapaz de suscitar interesse por uma associação, iria em pouco tempo iniciar uma plantação, era demasiado instável para atender aos interesses de Ford. As plantas produtoras de látex, pensou Liebold, descendente de luteranos alemães, deveriam ser cultivadas "onde as pessoas tenham atingido um estado de civilização mais elevado". O secretário de Ford concluiu que isso eliminava a Libéria, um país "inteiramente composto por negros cujas mentalidade e possibilidades intelectuais são relativamente baixas".

"A borracha deve ser cultivada na sua origem", concluiu Liebold. E isso significava a Amazônia.

A metade sul da bacia amazônica, que vai da foz do rio no Atlântico até Equador, Bolívia e Peru, é o lar da *Hevea brasiliensis*, a espécie de seringueira que prove o látex mais puro e elástico. Do início do século XVIII até o fim do século XIX, a Amazônia brasileira fornecia quase toda a borracha do mundo, cuja demanda crescia a medida que a Revolução Industrial nos Estados Unidos e na Europa decolava. No auge da prosperidade da borracha, na segunda metade do século XIX, o látex amazônico representava 40% das exportações do Brasil e fornecia a maior parte da borracha usada para gaxetas, válvulas, correias, isolamento de fios, pneus para carruagens, bicicletas e automóveis, botas, sapatos, capas de chuva, preservativos e elásticos. Os senhores do látex ficaram

extremamente ricos, construindo palácios opulentos e cidades douradas na selva. Com seus palácios de belas-artes, edifícios municipais em estilo neoclássico, bondes elétricos, amplos bulevares parisienses e restaurantes franceses, as cidades de Manaus, localizada a quase mil e quinhentos quilômetros do mar às margens do rio Amazonas, e Belém, o principal porto no Atlântico da região, competiam pelo título de "Paris tropical".¹¹

Manaus é famosa pelo enorme Teatro Amazonas, uma casa de ópera construída com mármore italiano e rodeada de ruas revestidas de borracha para que o ruído das carruagens dos retardatários não atrapalhasse as vozes dos melhores tenores e sopranos da Europa. Terminado em 1896, dizem que sua construção custou mais de dois milhões de dólares. O dinheiro fluía livremente durante o boom e as classes mais altas de Manaus importavam de tudo a qualquer preço. Exploradores americanos descobriram que podiam vender suas roupas usadas de brim cáqui por cinco vezes o preço pago nos Estados Unidos depois que se cansavam de passear pela cidade em seus trajes de selva.^[1] Com mais cinemas que o Rio e mais salas de espetáculos que Lisboa, Manaus foi a segunda cidade do Brasil a ser iluminada por eletricidade e os visitantes que chegavam a ela pelo rio à noite durante os últimos anos do século XIX se maravilhavam com seu brilho em meio à escuridão, "pulsando no ritmo febril do mundo". Mas não era apenas a luz que tornava Manaus e Belém, também eletrificada cedo, modernas. Seus muitos espaços escuros ofereciam locais para prazeres essencialmente urbanos. Roger Casement, cônsul da Grã-Bretanha no Rio, que mais tarde se tornaria famoso por suas atividades anti-imperialistas e antiescravagistas, escreveu em seu diário em 1911 a respeito de passar pelas docas de Manaus, escolhendo jovens homens para fazer sexo anônimo. Segundo um correspondente do Los Angeles Times em 1899, Belém tinha um "volume de vício" que chocaria os "reformadores de Nova York". A maior parte do qual podia ser encontrado nos seus muitos cafés e cabarés, bem como em seu melhor bordel, o High Life Hotel, "dedicado à vida da mais baixa ordem".¹²

Do começo ao fim, a produção de borracha que tornou possível toda aquela riqueza representava um enorme contraste com o método industrial fundado por Henry Ford em Michigan. A *Hevea brasiliensis* pode crescer até trinta metros por um de diâmetro. É uma espécie antiga e, durante sua história milenar, levou à evolução de muitos insetos e fungos que se alimentam de suas folhas, além de mamíferos que comem suas sementes. Em seus habitats nativos no Brasil, Bolívia, Peru e Equador, ela cresce melhor de forma silvestre, apenas umas poucas árvores por hectare, afastadas o suficiente para manter a distância insetos e pragas; os futuros plantadores logo aprenderam que o cultivo de um grande número de seringueiras muito próximas aumentava em muito a população de predadores da espécie. Portanto, a extração e o processamento do látex se baseavam não no desenvolvimento de grandes plantações ou no investimento em infraestrutura, mas em um incômodo e violento sistema de escravidão, no qual os seringueiros eram forçados, ou pelo chicote ou por endividamento, a se espalhar pela selva e colher a seiva.

Os seringueiros viviam espalhados à beira do rio, às vezes com suas famílias, mas com frequência sozinhos, com duas cabanas localizadas no início de uma ou duas trilhas de alguns quilômetros, ligando de cem a duzentas árvores. Pela manhã, antes do nascer do sol, quando o látex fluía melhor pelos finos vasos da casca das árvores, o seringueiro fazia sua primeira rodada, cortando cada *Hevea* com talhos diagonais e a seguir colocando pequenas latas para coletar a seiva que caía. Depois do almoço e de uma sesta para escapar ao pior do calor, o seringueiro fazia uma segunda rodada para colher o látex. De volta à sua cabana, ele o defumava sobre um forno de barro aquecido pelo fogo de sementes de palma umedecidas, que produzia uma fumaça tóxica que enchia seus pulmões, até formar uma bola preta de borracha que pesava de trinta a quarenta quilos. Em seguida, levava a bola a um posto de trocas, entregando-a a um comerciante em troca do aluguel das trilhas ou para pagar mercadorias compradas a crédito. Então a borracha seguia rio abaixo até receptadores e exportadores em

Belém. O lento pinga-pinga da seiva numa velha latinha, presa à árvore com um pedaço de corda ou couro, estava tão distante da velocidade sincronizada da linha de montagem de Henry Ford quanto se pode imaginar. Em Michigan, Ford estava obcecado pela eliminação da "negligência" não apenas do dia de trabalho, mas do ano - tentando encontrar maneiras de combinar o trabalho sazonal agrícola com o industrial e maximizar a eficiência de ambos. Mas na Amazônia os seringueiros muitas vezes passavam os meses "cinzentos e tristes" da estação chuvosa, quando a extração do látex se tornava lenta demais, "em suas cabanas, sem nenhuma ocupação lucrativa", acumulando mais dívidas do que conseguiriam pagar. Suas cabanas em geral ficavam sobre palafitas e, quando a água subia, passavam os dias chuvosos isolados, como descreveu um viajante, sozinhos com "cães, galinhas e uma multidão de insetos, todos impossibilitados de sair devido à água que os cerca".¹³

Foi um sistema que produziu enormes riquezas enquanto o Brasil tinha o monopólio do comércio mundial de borracha e, portanto, ditava o preço no mercado global.

Mas a riqueza que criava era instável e insustentável. O sistema de extração podia em pouco tempo esgotar homem e árvore. À medida que passavam as estações, os cortes nas cascas formavam cicatrizes, produzindo cada vez menos látex. Com cuidado, a Hevea pode produzir por até três décadas a partir do seu quinto ou sexto ano de crescimento, mas, pressionados para produzir mais látex, os seringueiros cortavam com frequência excessiva e fundo demais, retardando o crescimento da árvore e acelerando sua exaustão. E os lucros eram gerados por um elaborado esquema piramidal: no ápice estavam os estabelecimentos comerciais e financeiros estrangeiros; no meio estavam comerciantes e alguns exportadores brasileiros; e tudo isso sobre as costas de seringueiros endividados que, como disse um crítico, recebiam a crédito bens que valiam dez, mas eram cobrados a cinquenta, em troca do látex que o comerciante local avaliava a dez, mas que na verdade valia cinquenta.

Como observou outro escritor, "os potentados da floresta não têm crédito além daquele que está em seus livros - contra peões que nunca pagam (a não ser com suas vidas)". Euclides da Cunha, um dos grandes cronistas da Amazônia, descreveu o comércio como "a organização de emprego mais criminosa já criada pelo egoísmo desenfreado".¹⁴

A primeira geração de seringueiros, no início do século XIX, pertencia à população nativa da Amazônia. As coisas estavam ruins para muitas comunidades indígenas antes do comércio da borracha; o comércio de escravos já havia devastado muitos grupos. "Toda forma de persuasão", observou um antropólogo, "da tortura à degeneração pela cachaça", foi usada para fazer com que os nativos coletassem produtos da selva. Antes da expansão da economia do látex, os produtos incluíam sementes, penas, peles de cobras, corantes, fibras, couros, madeira, especiarias, frutas e ervas e cascas medicinais, em especial da árvore da cinchona, encontrada nos locais mais altos do alto Amazonas, que produziam o alcalóide antimalária quinino, indispensável para apressar a disseminação do colonialismo europeu na Ásia e na África.¹⁵

Mas o comércio da borracha era muito mais extenso - e portanto mais complicado - do que qualquer coisa que houvera antes dele, organizando sob seu regime todos os lugares da Amazônia em que a Hevea pudesse ser encontrada. A tribo dos apiacás, por exemplo, foi apenas um dos muitos grupos praticamente eliminados como sociedade tribal, com seus homens postos a serviço ou como seringueiros, ou como remadores de barcos comerciais, e as mulheres como domésticas ou concubinas. Depois de esgotadas as fontes nativas de mão de obra, migrantes, em sua maioria do Nordeste, assolado pela seca, compunham as gerações subsequentes de seringueiros. Chegavam a Manaus e Belém de barco, debilitados, os olhos fundos e já comprometidos com o pagamento do seu transporte. Entre 1800 e 1900 a população do baixo Amazonas aumentou dez vezes, com famílias desesperadamente pobres e eternamente endividadas vivendo em

pequenos aglomerados isolados de cabanas ao longo dos muitos afluentes do rio ou nas amontoadas cidades de choças que se espalhavam entre Manaus e a fachada Belle Époque de Belém.¹⁶

Mas em 1925, quando Ford e Firestone estavam pensando em entrar no ramo da borracha, aquela prosperidade terminara havia muito, em grande parte devido às ações de outro Henry, que chegou à Amazônia mais de meio século antes para cometer aquilo que hoje os observadores chamam de "bio-pirataria", a qual viria a terminar com o monopólio do látex pelo Brasil.

Henry Wickham era um ótimo exemplo do patife imperial descrito por Rudyard Kipling. Só que Wickham não viajou para o Oriente para fazer nome nas colônias britânicas formais; em vez disso, ele foi para oeste, para a América Latina, onde no século XIX Londres estava ampliando sua influência comercial e financeira. Ele desembarcou primeiro na Nicarágua, onde tentou ganhar dinheiro exportando plumas de aves para a chapelaria da sua mãe em Londres, localizada perto do atual Piccadilly Circus. Mas o negócio não deu certo e logo ele decidiu tentar a sorte no Brasil.

Em 1871, Wickham e sua mulher se estabeleceram em Santarém, onde o Tapajós se une ao Amazonas. Tentando se firmar como especialista em borracha, ele caiu rapidamente em descrédito, sobrevivendo somente graças à bondade de uma comunidade de confederados americanos e livros que, movidos pela sua "aparência aristocrática" e seu "aspecto solitário e melancólico", adotou o casal. Apesar de ser um fracassado em quase tudo na vida, Wickham teve um sucesso, o contrabando, em 1876, de 70 mil sementes amazônicas, colhidas em um local não distante de onde viria a ser fundada Fordlândia. Ele as entregou aos Reais Jardins Botânicos de Londres, onde foram transformadas nas mudas usadas no desenvolvimento da concorrência para o látex na Ásia. Na verdade, o verdadeiro sucesso de Wickham foi ganhar fama por ter roubado as sementes, pois historiadores da borracha posteriormente questionaram os principais aspectos de sua ousada história. De

qualquer maneira, a rainha Vitória nomeou Wickham cavalheiro, garantindo seu lugar na história como herói imperial britânico e vilão imperialista brasileiro, e a Amazônia começou sua longa queda para a estagnação econômica.¹⁸

As sementes colhidas e levadas por Wickham para Londres forneceram a base genética de todas as subseqüentes plantações para a produção de borracha nas colônias britânicas, francesas e holandesas. As árvores de *Hevea* podiam ser plantadas mais próximas na Ásia e depois na África, porque os insetos e fungos que se alimentavam delas não existiam naquelas partes do mundo. E quando as árvores começaram a produzir látex barato para atender à demanda do mundo a pirâmide de borracha do Brasil veio abaixo. Por mais que os seringueiros amazonenses fossem explorados, o preço de produção de látex em grandes propriedades era consideravelmente mais baixo do que a extração em florestas nativas. As plantações asiáticas ficavam mais perto de grandes portos, o que reduzia o custo com o transporte. A mão de obra usada era barata, em geral importada da China, e no início do século XX haviam sido selecionadas espécies híbridas, que levaram a um rendimento muito maior na seiva. Em 1912, propriedades na Malásia e em Sumatra estavam produzindo 8.500 toneladas, comparadas com as 38 mil toneladas da Amazônia. Dois anos depois, a Ásia estava exportando mais de 71 mil toneladas. Menos de três anos depois, este número subiu para 370 mil toneladas. Manaus entrou em rápido declínio, seu teatro de ópera foi ridicularizado como emblema de loucura, do excesso de riqueza e das aspirações europeias dos barões da borracha, que gastaram seu dinheiro com folhas de ouro, veludo vermelho e murais de deuses gregos e romanos saltitando na selva, em vez de desenvolver uma economia sustentável. Belém cedeu lugar a Cingapura como maior porto exportador de borracha do mundo e a Amazônia definhou, tendo sido objeto de muitos planos para restaurar sua glória - até Ford tentar fazer algo acontecer.¹⁹

CAPÍTULO 2: A VACA DEVE PARTIR

Um dos livros lidos por Ernest Liebold em sua deliberação sobre o melhor lugar para produzir borracha foi *Through the Brazilian Wilderness*, o relato de Theodore Roosevelt da sua triunfante expedição na Amazônia, na qual ele e seu filho Kermit quase perderam a vida mapeando o inexplorado rio da Dúvida, de 1.600 km. O relato de Roosevelt fazia uma referência apenas passageira à economia da borracha, então em declínio, mais para contar a árdua vida dos seringueiros. Mas havia uma passagem que deve ter chamado a atenção de Liebold.

Ao descrever sua jornada até a cabeceira do rio Tapajós, Roosevelt observou que as muitas corredeiras da região poderiam fornecer "uma força motriz quase ilimitada a populosas comunidades manufatureiras". Linhas telegráficas tinham de ser instaladas, seguidas por ferrovias, mas não havia nenhum "obstáculo sério" a nenhuma das tarefas. Uma vez estabelecidos a comunicação e o transporte, viriam colonizadores da "espécie certa", seguidos por "homens de negócios empreendedores de visão, frieza e sagacidade", dispostos a colocar os migrantes para trabalhar por "uma vantagem mútua". E assim cresceria uma "grande civilização industrial".¹

Se alguém podia fazer aquilo acontecer - ou ao menos tinha certeza de sua capacidade para transformar aquela visão em realidade -, seria Henry Ford. Quando Roosevelt partiu para o Brasil em 1913, Ford já era bem conhecido como o criador do primeiro automóvel do

mundo acessível e produzido em massa. Mas quando voltou no início de 1914 o industrial havia sido catapultado para as alturas da fama mundial, saudado como um "fabricante sociólogo" que não só atraía a "espécie certa" de trabalhador, como também os formava a partir da estaca zero. "Disseminou-se a impressão", disse o reverendo Samuel Marquis, que durante algum tempo chefiou o setor de relações com os funcionários da Ford, "de que Henry Ford está no negócio de carros. Não é verdade. O sr. Ford põe para fora de sua fábrica cerca de 1.500 carros por dia apenas para se livrar deles. Eles são subprodutos de seu verdadeiro negócio, que é a formação de homens."2

O sucesso veio tarde para Ford. Nascido numa fazenda de Michigan em 1863, ele tinha 40 anos quando fundou a Ford Motor Company em Detroit, 45 quando lançou o Modelo T e 50 quando criou a primeira linha de montagem e começou a pagar aos trabalhadores um salário alto o suficiente para que pudessem comprar o produto que eles mesmos fabricavam. Assim, quando chegou à maturidade durante os estágios iniciais da Revolução Industrial, a América em que tinha vivido a primeira metade de sua vida ainda era principalmente rural e as mudanças que ele ajudou a colocar em movimento vieram muito depressa.

Ford não inventou a linha de montagem. Ele afirmou que teve a idéia de fazer com que os trabalhadores permanecessem no mesmo lugar e executassem uma única tarefa das "linhas de desmontagem" nos matadouros de Chicago e Cincinnati, onde os carneiros retalhavam partes como carcaças de porcos ou bois que passavam diante deles, penduradas em ganchos. Ele também não concebeu a outra idéia central da moderna produção em massa, isto é, tornar as peças as mais idênticas possível para que fossem intercambiáveis. Mas Ford uniu essas duas idéias como nunca, aperfeiçoando o conceito de uma fábrica como um sistema complexo de processos de submontagem cada vez mais integrados.

A maior parte dessas inovações teve lugar na nova fábrica da Ford em Highland Park, aberta em 1910 e projetada pelo arquiteto Albert Kahn, que antes de trabalhar com Ford tinha sido associado ao movimento contra a produção em massa. Localizada a alguns quilômetros do centro de Detroit na Woodward Avenue, a fábrica era enorme. Tinha quatro andares de altura e 260 metros de comprimento, uma área total de 63 mil metros quadrados, continha oito mil máquinas e era apelidada de Palácio de Cristal pelas dezenas de milhares de janelas em suas paredes e tetos, que banhavam seu interior com a radiante luz do sol. Highland Park não era movida tanto por vapor ou diesel, mas, como observou o historiador Douglas Brinkley, pelo esforço incansável da gerência para "poupar tempo, dinheiro e mão de obra mediante mais mecanização". Menos de 18 meses depois da introdução, em abril de 1913, da primeira linha de montagem para fazer volantes, todos os componentes principais do carro da Ford estavam sendo produzidos em linhas móveis, inclusive a confecção final do produto acabado. Highland Park havia se transformado em uma máquina dedicada à fabricação de um produto barato, mas resistente: o Modelo T.³

Os aspectos econômicos da produção em massa ao estilo de Ford eram muito simples. Em 1911-12, eram necessários pouco menos de sete mil trabalhadores para produzir 78.440 Fords Modelo T. No ano seguinte, tanto a produção quanto a força de trabalho mais que dobraram. Então, em 1913-14, com a introdução da linha de montagem e outras inovações, o número de carros produzidos dobrou novamente, ao passo que a força de trabalho decresceu de 14.336 para 12.880 homens. Ao mesmo tempo, o custo de fabricação de um Modelo T continuou a declinar, o que permitiu uma redução de seu preço, que elevou a demanda, gerando mais lucros, os quais foram investidos na fábrica para sincronizar e mecanizar ainda mais a produção, iniciando de novo todo o processo. Em 1921, a Ford havia conquistado mais de 50% do mercado de carros americano, produzindo mais de dois milhões do Modelo T por ano, a um custo 60% mais baixo do que dez anos antes.⁴

Em 1914, o jornalista britânico Julian Street visitou Detroit e descreveu a energia da fábrica da Ford em Highland Park:

Toda a sala, com seus intermináveis corredores, está movimentando eixos e rodas, com sua floresta de colunas escorando o teto, correias de couro, intermináveis fileiras de máquinas, guinchos, batidas e ruídos, o cheiro de óleo, a névoa de fumaça, a população estrangeira de aparência selvagem - para mim aquilo expressava somente uma coisa - delírio (...). Imagine uma selva de rodas e correias e formas estranhas de ferro - de homens, máquinas e movimento -, acrescente a isto todos os tipos de som que pode imaginar: o som de um milhão de esquilos guinchando, um milhão de macacos brigando, um milhão de leões rugindo, um milhão de porcos morrendo, um milhão de elefantes correndo por uma floresta de chapas de ferro, um milhão de garotos assobiando com os dedos, outro milhão tossindo, um milhão de pecadores gemendo enquanto são arrastados para o inferno - imagine tudo isso acontecendo à beira das Cataratas do Niágara, com o incessante rugido das cataratas como ruído de fundo perpétuo, e você poderá ter uma vaga noção daquele lugar.⁵

Para Street, a alegoria da selva não pretendia sugerir, como no caso de Upton Sinclair em seu romance sobre a indústria de processamento de carne de Chicago, a brutalidade anárquica do capitalismo, que esgota a vida dos trabalhadores e depois os abandona para que feneçam como folhas secas. Ao contrário, o jornalista britânico viu o método da linha de montagem como o domínio da selva industrial, um "sistema rígido" gerando uma "terrível eficiência". "Como um rio e seus afluentes", as linhas de montagem integradas de Ford fluíam de forma inexorável para seu destino final: um Modelo T acabado.⁶ "As pessoas não ficam paradas", disse Ford certa vez para explicar por que o comunismo

nunca daria certo na União Soviética. Mas elas também não ficavam até as primeiras décadas do capitalismo industrial. Na fábrica da Ford, o absenteísmo dos trabalhadores era em média de 10% por dia entre 1912 e 1913, e a taxa anual de rotatividade de 380% ao ano estava paralisando a capacidade de produção da fábrica. A ênfase de Ford na sincronização e na mecanização só agravou a rotatividade de pessoal, que já era alta. Para a maioria da crescente força de trabalho da Ford, o pagamento ligeiramente maior que a média oferecido pela empresa não constituía incentivo suficiente para que eles se transformassem em máquinas repetitivas.⁷

Portanto, o segundo estágio da revolução de Ford teve a ver com relações humanas, fazer com que as pessoas ficassem em seus lugares. Ford passou a acreditar que o segredo para criar trabalhadores leais e mais eficientes era ajudá-los a encontrar realização fora da fábrica.

No início de 1914, Ford fez um anúncio que provocou abalos sísmicos para todo o planeta. Dali em diante, proclamou ele, a Ford Motor Company pagaria um salário de incentivo de cinco dólares por dia de oito horas, quase o dobro do padrão industrial médio. O Wall Street Journal acusou Henry Ford de traidor de sua classe, com "tolices, se não crimes, econômicos". Contudo, sua taxa de absenteísmo e de rotatividade caíram e Ford foi incluído nas fileiras dos homens mais admirados do mundo, "um símbolo internacional da nova industrialização".⁸ Mas os altos salários não eram suficientes para garantir eficiência ou responsabilidade individual no chão de fábrica. Um salário melhor podia apenas conduzir a uma dissipação mais rápida através de jogo, bebidas ou mulheres de vida fácil. Não faltavam tentações na iníqua Detroit. Havia na cidade mais bordéis que igrejas e os trabalhadores quase sempre viviam amontoados em favelas fétidas, em pensões baratas na frente de casas de apostas, bares e antros de ópio. Assim, Ford condicionou seu plano do Dia de Cinco Dólares à obrigação dos trabalhadores de levar uma vida saudável.⁹

E, para se certificar de que eles o fizessem, o fabricante de carros enviou inspetores do seu Departamento Sociológico para que verificassem os detalhes mais íntimos das vidas dos seus funcionários, inclusive sua vida sexual. O Departamento Sociológico, denunciado como sistema de vigilância paternal tanto quanto era elogiado como programa de reforma cívica, em 1919 empregava centenas de agentes que se espalhavam por Dearborn e Detroit fazendo perguntas, tomando notas e fazendo relatórios pessoais. Eles queriam saber se os trabalhadores tinham seguro e como gastavam seu dinheiro e seu tempo livre. Eles tinham contas bancárias? Quantas dívidas tinham? Quantas vezes se casaram? Enviavam dinheiro para a família? Sociólogos iam às casas deles não uma vez, mas duas, três ou quatro vezes para entrevistar familiares, amigos e senhorios e assegurar que os relatórios prévios de probidade eram exatos. É claro que eles desencorajavam beber, fumar e jogar e estimulavam poupar, ter bons hábitos de vida, manter as moscas longe da comida, manter a casa limpa e dormir em camas. Também reprovavam a admissão de hóspedes em troca de dinheiro porque, "depois da bebida, a dissensão doméstica se deve à presença de pessoas estranhas à família".¹⁰

A maior parte da força de trabalho da Ford Motor Company era composta de imigrantes da Polônia, da Rússia, da Itália, dos impérios Austro-Húngaro e Otomano em desintegração, do Oriente Médio, Japão e México. Além de atrair trabalhadores estrangeiros, o Dia de Cinco Dólares da Ford incitou uma marcha de afro-americanos vindos do Sul que tinham ouvido, corretamente, que a Ford pagava salários iguais a todos os funcionários do sexo masculino, independente da cor da pele. A necessidade da indústria automotiva por mão de obra era insaciável na década de 1920 e mitigava o racismo, embora os afro-americanos em geral recebessem as tarefas mais duras e com menor potencial para progredir. E, embora fosse ecumênico em suas práticas de contratação, Ford encarregava seu Departamento Sociológico da americanização dos imigrantes, condicionando a continuação no emprego ao comparecimento a aulas de inglês e educação cívica.

Esses cursos misturavam intencionalmente raças e países de origem para "inculcar nesses homens que eles são, ou deveriam ser, americanos e que suas antigas diferenças raciais, nacionais e linguísticas devem ser esquecidas". Na escola Ford, os trabalhadores que se formavam inicialmente vestiam trajes nativos, cantavam suas canções nacionais e dançavam suas danças folclóricas enquanto subiam uma rampa para entrar em um grande "caldeirão fundente" de papelão. No fundo do palco estava pintado um navio de imigrantes e, à medida que os professores da Ford mexiam o caldeirão com longas conchas, os novos americanos amalgamados emergiam com "chapéus, paletós, calças, camisas de colarinho e gravatas", cantando o hino nacional americano.¹¹

Considere o caso de Mustafa, um imigrante que antes de conseguir um emprego na Ford arava a terra com seu pai na Turquia. Quando chegou a Detroit, vivia numa esqualida pensão no centro da cidade. Como o restante dos seus "compatriotas", "lavava as mãos e os pés cinco vezes por dia, como parte da sua religião antes de rezar" - aquele hábito de higiene impressionou o inspetor sociológico menos que o tempo perdido (em 1914, Ford havia demitido novecentos cristãos ortodoxos por terem faltado ao trabalho para comemorar o Natal em janeiro). Mas Mustafa, depois de passar pelos programas de americanização da Ford e mudar-se para um local melhor, "deixou de lado seu fez vermelho, suas orações e suas calças largas. Vestiu-se como um cavalheiro americano, frequenta a escola Ford de inglês e poupou mais de US\$1 mil no último ano". Segundo o inspetor, Mustafa disse, "Deixo meu filho único ser sacrificado por meu patrão" em sinal de gratidão por ter tido sua vida mudada. "Possas Alá enviar Kismet ao meu patrão."¹²

De acordo com Robert Lacey, biógrafo de Ford, "o Dia de Cinco Dólares elevou o limiar de dor do capitalismo". Mas, além de um incentivo para conservar os trabalhadores, ele também se tornou um modelo de como reagir a uma outra crise que assolava o industrialismo. A produção industrial mecanizada que decolou durante a Era do Ouro da América prometera igualdade e progresso

humano, mas na realidade provocou uma polarização cada vez mais profunda e miséria, particularmente nas cidades industriais em crescimento, como Detroit. Ford, aconselhado por executivos de visão como James Couzens e John Lee, compreendia que altos salários e benefícios decentes fariam mais do que criar uma força de trabalho confiável e portanto mais produtiva; eles também iriam estabilizar e estimular a demanda por produtos industriais, transformando os trabalhadores em consumidores.

Com esse objetivo, o Departamento Sociológico promovia gastos, mas não de qualquer espécie. Os funcionários não deviam desperdiçar seu dinheiro com aquilo que Ford descartava como "quiquilharias e bugigangas", produtos feitos "somente para serem vendidos, e comprados apenas para serem possuídos", que "não prestavam nenhum serviço real ao mundo e afinal de contas são meras futilidades, assim como no início eram mero desperdício". Em vez disso, os inspetores da Ford encorajavam os trabalhadores a comprar aspiradores de pó, máquinas de lavar, casas e, é claro, carros Ford Modelo T.¹³

Então, ao menos por algum tempo, a Ford Motor Company conseguiu cumprir a promessa anterior de abundância do capitalismo. Criou aquilo que era visto como um circuito fechado e autorregulado que aumentava a produção e também expandia o consumo, pelo qual os trabalhadores conseguiam comprar os produtos que eles mesmos faziam.

"Altos salários", dizia Ford, "para criar grandes mercados."¹⁴ A publicidade gerada pelo Dia de Cinco Dólares e também pelo Departamento Sociológico, combinada com a popularidade do Modelo T, permitiram que Ford cultivasse sua imagem-de filósofo. O talento mecânico quase sobrenatural de Ford tinha sido evidente desde quando ele era um garoto. Contudo, na metade da vida ele descobriu um novo talento. Como disse um repórter, o fabricante de carros transformou-se em um "incansável" divulgador de si mesmo que, com a ajuda de um leal e coeso grupo de conselheiros e

redatores contratados, conseguiu transformar sua inépcia social num enigma inteligente.

Durante toda a década de 1920, ele teve mais cobertura de imprensa do que qualquer outro americano, com exceção do presidente Calvin Coolidge.¹⁵ Duas linhas contraditórias cruzavam a trama do tecido de Ford. Uma era uma "crença 'transcendentalista' na possibilidade de perfeição do homem". Ford era um pacifista, sufragista e oponente da pena de morte que acreditava ter "inventado a era moderna". "Não queremos tradição", dizia ele, "queremos viver no presente, e a única história que vale alguma coisa é aquela que fazemos hoje." Ele não só assumiu o crédito por acabar com a dependência da sociedade em relação ao cavalo, mas também, movido por suas próprias lembranças do trabalho rural, queria eliminar todos os animais do curral. "A vaca deve partir", declarou ele. No lugar do leite, Ford queria leite de soja. Em vez da lã de carneiro, ele sugeria linho.¹⁶

Na outra direção corria a nostalgia pelo mundo que ele ajudara a terminar, com raízes no seu passado rural. Os provérbios que salientavam "autoconfiança e individualismo rude" como soluções para os males sociais evoluíram para uma crítica mais carregada de um mundo que ele ajudara muito a criar, no qual as relações sociais estavam se tornando cada vez mais complexas, mais descontroladas e mais comandadas por forças além do contato face a face. A "cidade" tornou-se objeto comum de suas críticas, como "os financistas de Wall Street" e, cada vez mais a partir da década de 1920, "os judeus".¹⁷ "Não gosto da cidade, ela me incomoda", dizia ele. "Quero respirar. Quero sair."¹⁸

Pelo resto de sua vida, Ford - que quando menino caminhava por um dia a partir da fazenda da sua família em Dearborn para se perder nos prazeres anônimos da Detroit urbana e veio a desprezar a cidade como sendo degenerada - oscilava entre esses polos. Apesar de sufragista, ele não oferecia às mulheres o mesmo salário de cinco dólares por dia que pagava aos homens. Defendia apaixonadamente

a colocação da soberania dos EUA sob a autoridade da Liga das Nações e falava da necessidade de estabelecimento de um "governo mundial" até os anos 1940, mas ao mesmo tempo condenava os judeus por seu "internacionalismo". Queria a estatização das ferrovias e dos serviços telegráficos e telefônicos, mas detestava Franklin Roosevelt e recusava-se a obedecer à regulação do New Deal. Exaltava a dignidade do trabalhador e considerava-se um flagelo do "capitalismo", mas se opunha violentamente ao sindicalismo. E também era um pacifista radical que certa vez reconheceu que poderia ser necessária uma grande guerra para que finalmente se chegasse ao desarmamento mundial. Na vanguarda da revolução industrial e de consumo e responsável por muitos dos vícios que condenava, Ford tentava transcender essa dissonância com uma opinião sobre si mesmo que o comparava a Prometeu. Exibia peças de publicidade que o apresentavam como salvador da humanidade, tendo dito certa vez que, se fosse deixado numa rua de olhos vendados, colocaria "suas mãos ao acaso no sujeito mais preguiçoso e sem valor da multidão" e "faria dele um homem".¹⁹

Afinal, estava-se numa era de redenções políticas. Socialista: o jornalista radical John Reed, em seu livro Os dez dias que abalaram o mundo, descreveu que a Revolução Russa construiu na terra "um reino mais brilhante do que qualquer céu tinha a oferecer". Os russos, disse ele, não mais precisariam de padres para "rezar e entrar no céu". Nacionalista: T. E. Lawrence, mais conhecido como Lawrence da Arábia, em um relato de seu papel em ajudar a provocar, em 1922, a revolta dos árabes contra o império otomano, escreveu que a rebelião foi combatida em nome de "um novo céu e uma nova terra". Fundamentalista: o reverendo Billy Sunday realizava encontros de renascimento com 40 mil pessoas no coração de Detroit nos anos seguintes ao início do Dia de Cinco Dólares, competindo com Ford pela atenção da imprensa. E capitalista: Ford também prometeu produzir não apenas um carro barato para a "multidão", mas também "um novo mundo, um novo céu e uma nova terra".²⁰

CAPÍTULO 3: AMERICANISMOS ABSOLUTOS

A era de ouro de Ford chegou no início de 1914, com a grande promessa do Dia de Cinco Dólares prenunciando paz e prosperidade. O restante da década de 1910 e a maior parte da década de 1920 foram um período de estonteante triunfo econômico para Ford. Tendo comprado todas as participações minoritárias da Ford Motor Company, sem dividendos para pagar, ele seguiu em frente com a construção de um novo complexo industrial, que construiu ao longo do Rouge River, no distrito de Dearborn, perto de onde havia nascido. Quando estivesse terminado, River Rouge seria a maior e mais sincronizada instalação industrial do mundo: mais de 140 mil metros quadrados de área construída, noventa e três prédios, cerca de cem mil trabalhadores, um porto de águas profundas e a maior fundição de aço do mundo.

Barcaças, caminhões e trens de carga da Ford traziam sílica e pedra calcária, carvão e minério de ferro, madeira, latão, bronze, cobre e alumínio das minas e florestas da Ford em Michigan, Kentucky e Virgínia Ocidental para os portões e os cais de Rouge e tudo era organizado para atingir eficiência máxima no recebimento da matéria-prima e seu deslocamento até as usinas de força, os altos-fornos, fornalhas, moinhos, laminadores, forjas, serras e prensas, para serem transformados em eletricidade, aço, vidro, cimento e tábuas. Enquanto outras fábricas processavam matérias-primas

apenas uma vez, Ford projetou Rouge para permitir uma reciclagem intensiva. Os fornos de coque, em vez de queimar, inicialmente reduziam o carvão a um composto de alta combustão que podia ser usado nas fundições para fundir minerais para a produção de moldes. Só então o gás do coque era levado para a usina de força para gerar eletricidade. Lascas de madeira eram usadas para fazer papelão, o carvão em pó era varrido do chão e usado na produção de cimento, restos de metal eram jogados nos altos-fornos e o sulfato de amônia, outro subproduto da coquificação, era vendido como fertilizante. Em seguida, as matérias-primas refinadas passavam por uma série de guindastes, vagões ferroviários e correias transportadoras cobertas até seu destino final, a montagem - projetada em um único andar para reduzir elevações desnecessárias. A fábrica Rouge foi consagrada uma "catedral da indústria" e Ford, um dos homens mais ricos e celebrados da história, foi ordenado sumo sacerdote da era moderna.¹

O credo otimista de Ford foi testado ao interromper a Primeira Guerra Mundial que, até o final de 1914, já tinha custado um milhão de vidas e custaria dezesseis vezes mais. Historiadores atribuíram a aversão de Ford pelo militarismo à sua mãe, Mary Litogot Ford, que, tendo dado à luz Henry em meio à Guerra Civil, incutiu no filho o ódio por tudo que fosse marcial. Mas não é difícil imaginar Ford lendo a respeito de fábricas europeias sendo usadas para produzir em massa canhões cada vez maiores, munição de maior calibre, bombas, aviões, submarinos, gás mostarda mais letal e carros adaptados para a batalha e pensando que a esperança da Revolução Industrial havia sido virada pelo avesso, que em vez de produzir, como ele mesmo dizia que produziria, uma vida mais fácil e satisfatória, possibilitava a morte numa escala até então inimaginável. Só a batalha de Verdun consumiu quase quarenta milhões de granadas de artilharia e mais de 300 mil vidas. Meio milhão morreu no Somme, mais do dobro do número de mortes em batalha de toda a Guerra Civil.

A incapacidade de Ford de manter os Estados Unidos fora da Primeira Guerra Mundial - uma tarefa à qual ele prometeu dedicar toda a sua fortuna - iniciou uma série de derrotas e acordos políticos que, na época em que ele pensava em investir na Amazônia, tinham-no deixado sem nenhum sucesso importante, exceto aqueles, consideráveis, que levavam seu nome: carros, tratores, aviões, fábricas e métodos de produção. A Grande Guerra forçou Ford a rever sua utopia internacional, solapando sua fé de que a ordenação racional do capitalismo industrial e das relações humanas poderia levar a um mundo melhor e harmonioso, livre de batalhas e fronteiras.

Ford se perdia, culpando um grupo após outro pelos "males da sociedade. Continuava a expressar uma fé ilimitada na capacidade da tecnologia para criar a felicidade humana; contudo, suas prescrições para reformas tornaram-se idiossincráticas e cada vez mais nativistas. Foi nesta interseção da embriaguez econômica com a exaustão política que começou a criar raízes a idéia de Fordlândia vir a ser algo mais que uma plantação de seringueiras.

Ford se opôs publicamente não apenas à Primeira Guerra Mundial ou à guerra em geral, mas também a todos os preparativos para ela que, para ele, só poderiam conduzir à guerra, como ocorreu em abril de 1915. "Oponho-me a esta guerra em todos os sentidos da palavra", disse ele; os soldados deveriam ter a palavra Assassino bordada em seus uniformes. Ford viria a fazer uma série de declarações igualmente enfáticas, colocando-se na posição do mais famoso pacifista do mundo, dedicado ao fim do conflito europeu e também a manter os Estados Unidos fora dele. "Não acredito em fronteiras", disse ele a John Reed. "Acho que nações são tolices e que bandeiras também são." Ele disse que planejava baixar a bandeira americana da sua fábrica e "içar em seu lugar a Bandeira de Todas as Nações, que está sendo desenhada neste instante em meu escritório".²

Jane Addams, outra proeminente militante pela paz, considerava aqueles pronunciamentos exibicionistas. Contudo, eles não estavam em desacordo com grande parte do pensamento reinante na época. As vésperas da Primeira Guerra Mundial, muitos pensavam que o pacifismo estava à beira do triunfo. Surgira um forte sentimento contra guerras em todas as grandes religiões do mundo, inclusive no crescente movimento evangélico cristão nos Estados Unidos, fazendo causa comum com políticos na Europa, nos Estados Unidos e na América Latina para afastar o propósito da diplomacia do militarismo e da dominação, no sentido da resolução do conflito e da manutenção da paz. Um número respeitável de intelectuais, empresários, políticos e clérigos proeminentes do mundo poderia argumentar que um mundo de paz perpétua, regido pelo domínio imparcial da lei, estava dentro do alcance. Ford refletia aquele otimismo de início de século, mas afastou-se daqueles que viam o progresso movido por políticos e por governos. "A história é mais ou menos uma tolice", disse Ford certa vez, referindo-se à espécie de história de grandes homens ou grandes nações que chega aos livros didáticos. Não eram apenas os "banqueiros, fabricantes de munição, reis e seus seguidores" que empurravam as pessoas para a guerra, pensava Ford, mas também os "livros escolares" que glorificavam batalhas como motores de movimentos históricos. Ford não era avesso à expansão americana. Na verdade, tinha uma forte crença na capacidade dele e dos Estados Unidos de rejuvenescer o mundo. Mas não na ponta de baionetas. "Se pudéssemos colocar para trabalhar os peões mexicanos", disse Ford a respeito do tumulto da Revolução Mexicana, que irrompeu em 1910, "tratando-os de forma justa e mostrando-lhes as vantagens de tratar bem seus empregadores, o problema mexicano desapareceria.

Não sealaria mais em revolução. Villa se tornaria um capataz, caso tivesse cabeça para isso. Garranza (outro revolucionário) poderia ser treinado para ser um bom apontador de horas trabalhadas.³

A visão de Ford de um mundo tornado completo e feliz pelo comércio e a indústria está contida em seu poema favorito,

"Locksley Hall", de lorde Alfred Tennyson:

Pois mergulhei no futuro, tão longe quanto a vista humana pode alcançar,

Tive a Visão do mundo e de todas as maravilhas que havia:

Vi os céus se encherem com comércio, com frotas de velas mágicas,

Pilotos do pôr do sol púrpura, deixando cair fardos caros;

Ouvi os céus se encherem de gritos e caiu um orvalho desagradável

Das marinhas aéreas das nações lutando no azul central;

Longe o murmúrio mundial do cálido vento sul,

Com os estandartes dos povos mergulhando na tempestade;

Até que os tambores de guerra se calassem e as bandeiras de batalha fossem recolhidas

No Parlamento do homem, a Federação do mundo.

Lá o bom senso da maioria conterà por medo os agitados,

E a boa terra descansará, sorvida na lei universal.[2]

Eram a tecnologia, a produção e o comércio que faziam a história, e não seriam as canhoneiras ou os fuzileiros que dominariam o mundo, mas seu carro. "No México as aldeias lutam umas com as outras", disse Ford, mas se pudéssemos dar a cada homem dessas aldeia um automóvel, deixar que viajasse da sua aldeia natal para outra e permitíssemos que ele descobrisse que seus vizinhos na

verdade são seus amigos, o México estaria pacificado para sempre." E, para reforçar seu ponto de vista, ele anunciou que qualquer funcionário que deixasse seu emprego para se juntar à expedição do general Pershing para capturar Pancho Villa, o revolucionário mexicano, não encontraria o emprego à sua espera quando voltasse.⁴

O início da guerra na Europa em agosto de 1914 abalou a ilusão de que as bandeiras de batalha do mundo logo seriam recolhidas. Porém, em vez de extinguir o sonho, o conflito europeu provocou ainda mais esforços para sua realização, como o "navio da paz" de Henry Ford.

Ford decidira fretar um navio de cruzeiro para enviar uma "delegação do povo" à Europa e negociar um fim para o conflito em novembro de 1915, depois que um associado seu lançou a idéia de passagem e mergulhou no empreendimento com a mesma energia impetuosa dedicada às suas outras paixões, mais mecânicas. "Farei tudo que puder para evitar guerras sangüinárias e devastadoras na América e no mundo inteiro", disse ele, comprometendo-se a permanecer na Europa o tempo necessário para trazer a paz ao continente. "Dedicarei minha vida ao combate a este espírito de militarismo."

Trabalhando em conjunto com membros do movimento pela paz mundial Ford conseguiu alugar o navio Oscar II da Scandinavian-American Lines e estabeleceu um centro de comando no Biltmore Hotel de Nova York, enviando uma barragem de convites aos maiores nomes da política, da sociedade e da indústria americanas para que se juntassem à sua "peregrinação internacional pela paz". "Tentaremos retirar os rapazes das trincheiras antes do Natal", era o slogan adotado por Ford para a campanha, pois havia aprendido a apreciar o valor de uma frase sucinta e bem expressa.⁵

A queda de Ford pela linguagem bombástica era igualada pela teatralidade das quinze mil pessoas que lotavam um cais em

Hoboken para enviar sua "arca da paz". Uma banda tocava o "Hino de Batalha da República" e "Avante, Soldados Cristãos" enquanto a tripulação do Oscar tentava classificar quem fazia legitimamente parte do séquito de Ford e quem estava tentando se esconder no navio. A maioria dos internacionalistas, intelectuais e líderes religiosos liberais do país, como William Jennings Bryan, William Howard Taft e Louis Brandeis, declinaram respeitosamente do convite do industrial para que se juntassem a sua odisseia. "Meu coração está com você", desculpou-se Helen Keller por não poder fazer a viagem. Jane Addams aceitou, mas adoeceu e não pôde embarcar. Isso deixou Ford com uma estranha e volátil variedade de dissidentes, vegetarianos, socialistas, pacifistas e sufragistas menos conhecidos como companheiros de viagem. O fato de os viajantes parecerem mais à vontade sob uma tenda de carnaval do que nos corredores da diplomacia foi salientado pela chegada de um presente de dois esquilos numa gaiola - "para irem com os malucos", disse alguém. Henry Ford, vestindo um sobretudo longo, permaneceu no convés do navio exposto ao vento de inverno com as bochechas vermelhas e um sorriso congelado, inclinando-se repetidamente para os que lhe desejavam boa sorte. Um repórter lhe perguntou o que seus seguidores deveriam fazer enquanto ele estivesse fora. "Diga-lhes para gritar pela paz", respondeu ele, e "combater os preparativos para a guerra."

Entre as pessoas reunidas nas docas estava Mr. Zero, apelido do militante contra a fome Urbain Ledoux, que mais tarde ficaria famoso por encenar "leilões de escravos" de trabalhadores desempregados no Boston Common, o parque mais antigo do país. Quando tentou fazer o mesmo no Bryant Park de Nova York, policiais atacaram a multidão ali reunida com cassetetes, provocando uma confusão que durou a noite inteira, na qual milhares de desempregados marcharam pela Broadway cantando "Hurra pelo exército dos desempregados!" e perguntando "Onde comeremos?". Quando o Oscar se afastava das docas, a banda tocou "Não Criei Meu Filho para Ser Soldado" e Mr. Zero saltou nas frias águas do rio Hudson. Pescado fora da baía, ele disse aos repórteres que estava

"nadando para atingir a opinião pública".⁶ A missão foi um fracasso. No meio da viagem, o Presidente Woodrow Wilson anunciou que convocaria o Congresso para aumentar o tamanho do exército permanente, uma mudança de política que dividiu os delegados em facções concorrentes, entre aqueles que sentiam que deveriam cancelar a missão em deferência a Wilson e aqueles que insistiam em continuar pressionando. Ford juntou-se aos militantes, mas, derrubado por uma gripe e dando-se conta de que estava exagerando, trancou-se em sua cabine até o Oscar chegar a Oslo, em 18 de dezembro, sob um frio de -12°. Ele retornou aos Estados Unidos quase imediatamente, deixando seus colegas delegados para fazer sua inútil "intervenção do povo" por conta própria. "Acho que é melhor eu ir para casa", disse-lhes ele, referindo-se à sua esposa Clara. "Vocês começaram esta coisa e podem prosseguir sem mim."

A viagem do Oscar II revelou a falta de disposição de muitos dos intelectuais e políticos mais influentes da América, a despeito do seu compromisso nominal com a paz, de desafiar um presidente que eles viam como um internacionalista, primeiro quando Woodrow Wilson prometeu usar seu cargo para pressionar em favor de uma arbitragem na Europa e depois quando ele iniciou sua escalada militar.

Mas a viagem também expôs a visão de americanismo de Ford a uma forte reação, liderada por Theodore Roosevelt.

Quando Theodore Roosevelt retornou da Amazônia em maio de 1914, estava enfraquecido por parasitas e pela febre. Durante a viagem, uma infecção havia corroído sua carne e o desespero levou-o à beira do suicídio. Tinha perdido três homens para assassinos e para o rio e quase perdera seu filho Kermit.

Contudo, Roosevelt, que foi presidente de 1901 a 1909, recuperou-se o suficiente para fazer palestras sobre suas aventuras e depois de convencer os céticos de que havia descoberto um novo rio - então com o nome "Roosevelt" - começou novamente a se preocupar com

questões sociais, inclusive o novo plano do Dia de Cinco Dólares que Ford havia iniciado enquanto ele estava fora. Ele escreveu a Ford sugerindo que almoçassem ou jantassem na próxima vez em que Ford fosse a Nova York.

Roosevelt queria conhecer "muitas coisas" a respeito do sistema de fábrica de Ford - não apenas como este estava lidando com "seus operários do ponto de vista puramente industrial e social", mas também conhecer seu "método de lidar com os trabalhadores imigrantes".⁷

Os dois homens contribuíram, cada um à sua maneira, para o triunfo da "Era Progressista" sobre os abusos dos barões dourados e trustes que emergiram do primeiro período de expansão industrial da América. Eles tinham vários amigos em comum, entre eles Thomas Edison e o naturalista John Burroughs, e Roosevelt, o primeiro presidente a dirigir um carro, sentia "não meramente uma amizade" por Ford, "mas em muitos aspectos uma genuína admiração". Mas o encontro não aconteceu, porque, à medida que Ford se tornava a voz de um pacifismo frustrado, a admiração de Roosevelt se transformou em escárnio e "sarcasmo cortante". "A visita do sr. Ford ao "exterior", disse ele sobre o navio da paz, "não será prejudicial apenas porque é ridícula."⁸

Roosevelt e Ford representavam tradições distintas de americanismo, em especial com respeito à expansão além das fronteiras americanas. Quando Ford acreditava que o país deveria seguir adiante segundo o ritmo estável de uma fábrica bem organizada, Roosevelt pensava que a nação deveria marchar para fora seguindo a batida de um tambor militar. Recomendava que os homens vivessem nos extremos e saudava a vida dura da fronteira - quer nas terras áridas de Dakota ou numa selva tropical -, essencial para a construção do caráter e para a definição da moralidade. "A mais justa de todas as guerras é uma guerra com selvagens", escreveu ele em *The Winning of the West*, embora admitisse que uma guerra dessas "também poderia ser terrível e desumana". Sua aversão pelo

flácido comercialismo da sociedade americana é bem conhecida. Em 1899 alertou os cidadãos para que não fossem atraídos para uma "facilidade inchada e indolente e uma paz ignóbil" e seduzidos pelo "homem supercivilizado", que para ele e outros militaristas significavam intelectuais efeminados e excessivamente liberais, que acreditavam que os instintos mais básicos do homem haviam sido subjugados pelo triunfo da política e da economia burguesas. Para neutralizar essas ameaças, Roosevelt prescrevia a guerra como remédio regenerativo. "Ele se emociona com a guerra", escreveu o psicólogo William James, que foi professor de Roosevelt em Harvard, "como a condição ideal da sociedade humana, pelos muitos esforços que envolve."

Os deveres da Presidência contiveram o entusiasmo de Roosevelt pela batalha e pelo império como expressão da glória nacional e ele chegou até a emprestar seu apoio a um tribunal de arbitragem internacional a ser estabelecido em Haia. Contudo, em seu mandato houve uma extraordinária expansão do governo e das forças armadas no domínio da política externa.⁹

Ford, nascido numa fazenda, que se ressentia ao ponto da paranóia da elite do leste da América e desdenhava de sua arrogância burguesa, dificilmente poderia ser considerado "supercivilizado". Contudo, era exatamente por isso que seu pacifismo "cauteloso", nas palavras de Roosevelt, representava uma ameaça tão grande para o nacionalismo marcial do ex-presidente. Não sendo um isolacionista da velha linha, nem um intelectual pacifista, Ford promovia um americanismo expansivo que procurava solucionar a equiparação, em geral feita por radicais, entre capitalismo industrial e militarismo. Ele insistia que era possível ter o primeiro sem o segundo.

Embora tivesse sido ridicularizado pela imprensa depois do seu retorno da Noruega em janeiro, o pacifismo de Ford continuava a ter eco junto a muitos americanos, não apenas dissidentes, mas também cristãos conhecidos e, antes que ele manifestasse

publicamente seu antissemitismo, também judeus. "Henry Ford e seu bando estão engrossando as fileiras dos 'tolos' e dos loucos", disse Joseph Krauskopf, rabino da Filadélfia, em seu sermão para marcar o embarque do Oscar, "mas eles estão em boa companhia (...). Quisera Deus que tivéssemos mais desses tolos." Ford chegou a derrotar Roosevelt e Wilson numa eleição simulada à Presidência em St. Louis.¹⁰

Ford não conseguiu ser candidato, mas também não concorreu. Sua candidatura foi lançada sem sua aprovação e ele não fazia discursos, nem se empenhava em debates, tampouco compareceu à convenção do partido realizada em junho, em Chicago. Contudo, nos meses anteriores à convenção, recebeu muito incentivo de agricultores e trabalhadores da indústria, que lhe pediam que "combatesse os fabricantes de munição". "Sou apenas um humilde agricultor", dizia uma carta, "mas meus três maiores desejos são votar em Ford, ter um Ford e ver Ford eleito presidente pela maior vantagem dada a qualquer homem." Habitantes de Parker, na Dakota do Sul, distribuíram folhetos proclamando que "nenhum nome em todo o universo é maior que George Washington, Abraham Lincoln e Henry Ford".¹¹

Este último elogio deve ter irritado Roosevelt, pois ele com frequência invocava o nome de Lincoln para censurar os pacifistas. Ele enviou uma carta a Ford em fevereiro de 1916 dizendo-lhe que, pondo "a paz acima da retidão", havia tornado o pacifismo o "inimigo da moralidade". "A retidão, se triunfar, trará a paz", escreveu ele, "mas a paz não trará necessariamente a retidão."¹² Três meses depois, Roosevelt levou sua causa até o lar do fordismo.

Chegou a Detroit numa manhã de maio e foi saudado por mais de mil pessoas. Os republicanos do Michigan, que organizaram a visita, recomendaram que ele ignorasse Ford. Mas Roosevelt não conseguiu se conter, dizendo que viera "preparado para combater o pacifismo de Ford". Quase todos os comentários visavam, direta ou indiretamente, o industrial. No Teatro da Opera da cidade, uma

multidão lutava com a polícia e os bombeiros por uma oportunidade para ouvir Roosevelt, que foi aplaudido de pé quando chamou Ford de inimigo do "bem-estar social do país e do seu povo". "Tenho dois filhos para ir", gritou uma mulher de um balcão em resposta ao apelo de Roosevelt pelo serviço militar universal. "Senhora", respondeu ele, "se cada mãe no país fizesse a mesma oferta, não haveria necessidade de nenhuma mãe enviar seus filhos para a guerra" - uma referência que não passou despercebida na multidão, uma vez que Edsel, filho de Ford, não havia se alistado.¹³ Roosevelt tinha reputação de progressista, de destruidor de trustes e promotor da regulamentação do governo sobre a indústria. Mas na época em que chegou a Detroit havia em grande parte abandonado sua busca anterior pela "justiça social". Aprendera uma lição ensinada a muitos candidatos a reformadores: o impulso no sentido de uma sociedade nacional mais equitativa é muito divisivo - é muito mais fácil voltar o foco para fora, para ameaças externas, a fim de conseguir unidade, do que lutar por justiça na frente interna. Portanto, a campanha de preparação de Roosevelt significava mais do que defesa nacional. Significava identidade nacional.

Assim, Roosevelt, mesmo quando recomendava vigilância contra a Alemanha, podia admitir que admirava seus adversários prussianos pela disciplina deles. "A mais alta civilização somente pode existir na nação que controla a si mesma", disse ele a seu público no Teatro da Opera. "Acima de tudo, precisamos insistir no americanismo absoluto." A visão de Roosevelt de um nacionalismo pretoriano era dirigida diretamente a Ford e sua pompa cívica de mau gosto e os elogios que ele anteriormente havia feito ao Departamento Sociológico de Ford por romper o "americanismo pela metade" tinha dado lugar ao desprezo. Em seu apelo pelo recrutamento universal naquele dia de maio, Roosevelt falou contra a noção pela qual o "americanismo" podia ser gerado no chão de fábrica, na cidade industrial, ou nas atitudes teatrais de caldeirões de papelão e chapéus-coco.

Aquilo que Roosevelt chamava de "grandes fábricas de americanismo" não era encontrado em Highland Park, mas no esforço coletivo de guerra, ou pelo menos no esforço coletivo necessário à preparação para ela. "Acredito que o quartel pode ser uma maneira muito eficaz de democratizar e nacionalizar nossa vida", disse ele, "tanto quanto a escola pública e muito mais do que a fábrica americana."¹⁴ Ford respondeu chamando Roosevelt de anacronismo do século marcial anterior, um velho soldado que vagueia em busca de uma última batalha para combater. "Normalmente consideramos um ex-presidente um pouco diferente dos cidadãos comuns", observou Ford. "Já se passaram sete anos desde que ele foi presidente e nesse período ele não conseguiu compreender a tendência dos acontecimentos e os sentimentos do povo. Considero Roosevelt tão antiquado que seu 'ex' nada significa. Eu o considero apenas um cidadão comum, porque ele não se mantém em dia com os tempos."¹⁵

Em seguida, ele deixou Detroit para ir pescar, terminando abruptamente com as especulações a respeito do possível encontro dos dois americanistas.

Os Estados Unidos entraram na Primeira Guerra Mundial em abril de 1917, mas isto não acabou com o conflito. Em 1918, Ford anunciou que estava concorrendo ao Senado dos EUA por Michigan para apoiar a Liga das Nações proposta por Wilson. Também perdeu esta eleição, mas chegou a poucos votos da vitória, mais uma vez sem ter feito campanha nem gasto dinheiro para se eleger.¹⁶ Roosevelt trabalhou pelo rival republicano de Ford, condenando seu pacifismo como traição, criando um caso a respeito de um comentário anterior dele, de que achava a bandeira americana "tola".¹⁷ Políticos e jornalistas passaram a denunciar Ford como "criminoso" e "insano", inadequado para cargos eletivos. "A respeito de algumas das maiores questões do americanismo", escreveu o Chicago Tribune, "Henry Ford está, pelo nosso modo de ver, errado. Perigosamente errado. Concordamos com Theodore Roosevelt." Chegou a pedir que Ford sacrificasse Edsel como reparação por ter-se oposto à entrada

da América na guerra, uma vez que a luta estaria terminada em noventa dias e muitas vidas seriam poupadas "se tivéssemos nos preparado". Ford não pertencia ao Senado, disse ele, mas "ao banco das lamentações".¹⁸

Roosevelt morreu no início de 1919, tendo vivido para testemunhar o pacifismo de Ford, aparentemente triunfante em 1915, definhando diante do fervor com o qual os americanos marcharam para a guerra. Roosevelt também viu Ford modificar sua fábrica para a produção de guerra, levando muitas pessoas que o consideravam simplesmente um tolo a pensar que ele fosse um hipócrita. E ele também superou Ford com sua morte: este havia planejado acusá-lo na edição inaugural do Dearborn Independent, um jornal local que havia comprado em 1918, mas foi forçado a desistir diante da notícia da morte do ex-presidente.¹⁹

Ford era imune às emoções do nacionalismo e surdo às injustiças da história. A força motriz de seu internacionalismo, a única coisa que de fato o movia, era uma atividade construtiva e racionalmente ordenada, a qual - acreditava ele - podia ser transplantada para qualquer país para ajudar a neutralizar as paixões políticas. Qual a importância da Índia ter sido colonizada pela Grã-Bretanha, se o seu povo estava trabalhando para fazer coisas? Os sérvios iriam se importar com o fato de serem oprimidos, se tivessem empregos em fábricas? O que importava era a guerra, pois ela era um arremedo de tudo o que Ford defendia. Ele estava horrorizado com a destruição, com a insanidade de se usar fábricas, máquinas e homens para matar em vez de produzir. "Cada vez que um grande canhão era disparado, custava quase tanto quanto um carro Ford", escreveu um contemporâneo para explicar o desgosto de Ford. "Um cartucho de rifle custa quase a metade de uma vela de ignição. Os nitratos queimados em explosivos poderiam fertilizar todas as fazendas desgastadas do mundo." Certo dia, durante a guerra, tendo sabido que vinte mil homens tinham sido mortos nas 24 horas anteriores, Ford calculou rapidamente que, se aqueles homens tivessem trabalhado para ele durante um ano, ganhariam US\$30

milhões. A uma taxa de 5%, calculou Ford, aquilo significava que US\$600 milhões haviam sido perdidos em um único dia.²⁰

A Primeira Guerra Mundial, juntamente com a incapacidade de Ford de se ater às suas convicções quando os EUA nela entraram, provocou uma revisão gradual do seu internacionalismo. Ele ainda insistia que sua mistura de trabalho árduo, altos salários e vida moral poderia ser universalmente aplicada, independentemente do país ou da crença. Contudo, durante os anos 1920, Ford deixaria de lado seu desdém altamente modernista pela "tradição", passando a crer que, para que o mundo fosse salvo, precisaria buscar soluções baseadas nos valores das pequenas cidades do passado da América.

CAPÍTULO 4: É LÁ QUE CERTAMENTE OBTEREMOS OURO

Henry Ford não gostava muito de ler. Dizia que ler era como um vício em drogas. "O desejo de ler é um mal moderno." Ele delegava a maior parte do que tinha que ler e escrever para dirigir sua empresa e mantinha sua personagem pública para seus subordinados, como admitia quando um ou outro dos seus pronunciamentos lhe causava problemas. "O sr. Delavigne escreveu isso" era a defesa de Ford quando criticado por solapar o preparo militar americano; Theodone Delavigne, seu "secretário da paz", redigia muitos dos manifestos políticos de Ford. "Por que devo encher minha cabeça com informações gerais", perguntou ele certa vez, "quando tenho à

minha volta homens que podem suprir qualquer conhecimento de que necessito?"¹ Ford não era analfabeto, como afirmavam seus detratores, embora deixasse passar várias oportunidades para prová-lo. Em 1919, processou o Chicago Tribune por calúnia por tê-lo chamado de "anarquista"; contudo, em seu depoimento recusou-se a ler passagens de documentos entregues como evidências. Disse que se esqueceu dos óculos, ou que seus olhos estavam muito úmidos devido à "febre do feno". Ele afirmava não se importar com o fato de dar a impressão de que não conseguia ler. "Leio devagar, mas posso ler bem."

Ford era de fato um leitor impressionista e era animado por grandes idéias. Insistia que seu exemplar surrado da livro *A Short View of Great Questions*, de Orlando Smith, que popularizou para o público americano o antissemitismo alemão e a metafísica oriental, "mudou seu modo de ver a vida". E continuou a citar "Locksley Hall" pelo resto da vida."²

O cultivo por Ford de uma imagem de sábio distribuindo sabedoria popular deve-se muito à influência de *Eclectic Reader*, de William Holmes McGuffey, seu livro de educação cívica na infância. O início do século XX estava cheio de livros - muitos ainda podem ser encontrados, sublinhados e com anotações, nas prateleiras de Fair Lane, sua propriedade - que definiam o que significava ser moderno, continham idéias referentes a alimentação, exercícios, reencarnação e política que Ford muitas vezes passava para amigos e funcionários. "O sr. Ford não discutia os livros que lia", disse Albert M. Wibel, diretor da divisão de compras da empresa. "Ele apenas fazia o suficiente para me levar a pensar, 'no que diabos ele está falando? Vou descobrir'." Mas nem sempre com entusiasmo: "Eu detestava soja e queria distância dela", disse ele a respeito de uma das obsessões mais duradouras de Ford.³

Ford gostava de dar conselhos curtos e simples, mas seu interesse por assuntos filosóficos levou-o a ampliar seu vocabulário. O Arquivo Ford contém dezenas de livros de bolso para anotações, que Ford

mantinha à mão para registrar seus pensamentos e ocasionalmente listar variações de palavras:

Met a phys ic Met a phis i cal Met a phy si cian Met a fi zish an Met a phys ics

Tendo encontrado o patrão na sala de estar em Fair Lane lendo Ralph Waldo Emerson, o reverendo Marquis, pastor que chefiava o Departamento Sociológico, perguntou o que Ford achava do "filósofo de Concord". "Emerson é um rato", respondeu Ford. "Por quê?", perguntou Marquis. "Bem", disse Ford, "estou confortavelmente instalado para lê-lo; quando ele usa uma palavra que não conheço, sou obrigado a me levantar e procurar um dicionário."⁴

De todas as muitas influências intelectuais de Ford, Emerson foi a mais duradoura. Ford gostava do otimismo de Emerson, da sua celebração do individualismo e da autoconfiança. Mas também encontrou nele um útil corretor para os escritos de outros pastoralistas do século XIX, que viam a indústria como uma violação da natureza. William Wordsworth, por exemplo, protestou contra a chegada da ferrovia à Inglaterra em 1844, alertando contra a disseminação da "febre mecânica do mundo". "Então não há", perguntou ele, "nenhum canto de terra inglesa a salvo de um assalto irrefletido?" Emerson, por sua vez, celebrava a energia do vapor, as ferrovias e as fábricas como forças rejuvenescedoras que iriam ajudar o homem a concretizar as maravilhas do mundo natural. A mecanização abriu o Oeste, dissolveu as hierarquias e os costumes sufocantes do Velho Mundo, transformou desertos em jardins e liberou a mente humana de trabalhos sem importância para permitir pensamentos mais contemplativos. Em resposta ao poeta que temia que a ferrovia e a "cidade-fábrica" rompessem a "poesia da paisagem", Emerson insistia que "ambas recaem na grande Ordem,

tanto quanto a colmeia de abelhas ou a teia geométrica da aranha. A natureza as adota muito depressa em seus círculos vitais, e também ama o trem deslizante como se fosse seu". Nos anos subsequentes à Primeira Guerra Mundial irrompeu o otimismo da Era Progressista e Ford prescreveu um holismo semelhante como solução para os problemas da América, empenhando-se numa busca cada vez mais maníaca para restaurar a ordem a um mundo desequilibrado.⁵

O catalisador imediato para a iniciativa de Ford foi a recessão americana na década de 1920. Durou menos de dois anos, pouco tempo em comparação com a contração de seis anos iniciada em 1873, ou com a grande desolação que viria em 1929. Contudo, a queda na produção econômica foi aguda, revelando a vulnerabilidade das sociedades urbana e rural sob o novo regime de capitalismo de consumo. Bancos quebraram e empresas fecharam. O desemprego foi às alturas nas cidades e famílias passaram fome. A recessão e suas consequências foram um golpe para um dos públicos mais leais a Ford, os agricultores, que ainda compunham cerca de um terço da força de trabalho dos EUA. O preço dos produtos agrícolas caiu em cerca de 40%, nunca se recuperando plenamente, mesmo depois que a economia voltou a crescer em 1922. Foi a primeira queda séria desde que Ford havia instalado seu sistema industrial e social em Detroit na década anterior e fez com que ele entrasse em ação. Pelo resto da vida, ele dedicaria boa parte da sua grande riqueza à resolução do problema da indústria e da agricultura, procurando harmonizar as duas.

"Não podemos comer nem vestir nossas máquinas", disse Ford. "Se o mundo fosse uma vasta fábrica, ele morreria. Quando a questão é a manutenção da vida, vamos para os campos. Com um pé na agricultura e o outro na indústria, a América está segura."

Ford começou a pregar cada vez mais e, depois, tentou implantar aquilo que chamava de seu programa de "indústria da vila". A partir de 1920, suas conversas com repórteres eram cada vez mais

dominadas por diferentes reiteraões de um tema: uma maneira de conciliar o trabalho na fazenda com a fábrika. Um retorno aos campos, dizia ele, resolveria o problema da pobreza urbana, a aplicação da tecnologia industrial à vida da fazenda poderia aliviar o excesso de trabalho rural e usinas hidroelétricas descentralizadas poderiam liberar as comunidades manufatureira e agrícola dos altos preços cobrados pelos "trustes de energia". Tendo ajudado a acabar com o cavalo como meio de transporte, ele acreditava que "no futuro todos os animais terão desaparecido das fazendas. Não teremos necessidade deles. Estaremos melhor sem eles". E, para provar o que dizia, instalou uma pequena fazenda totalmente mecanizada perto de Dearborn. Mas a mecanização era parte do problema, porque a fórmula que propiciou a Ford tanto sucesso em Detroit e Dearborn - maquinaria para reduzir os preços, preços mais baixos para aumentar a demanda, demanda maior para compensar margens de lucro menores - não funcionava para a agricultura. Novos equipamentos agrícolas mecanizados, inclusive carros Modelo T e tratores Fordson, poderiam aliviar o trabalho árduo nas fazendas, mas continuariam a empurrar os preços para baixo devido ao aumento do rendimento. Milho, trigo e outras commodities chegavam aos grandes centros industriais da América, sendo vendidos a preços muito abaixo do que muitos pequenos a médios agricultores podiam suportar.⁶

Ford esperava resolver esse problema encontrando aplicações industriais para produtos agrícolas e ordenou a seus químicos que descobrissem maneiras de transformar feijão, milho, linho e aparas de madeira em graxa, combustível e outros compostos químicos. "Acredito", disse Ford, "que indústria e agricultura são parceiras naturais. A agricultura sofre com a falta de mercado para seus produtos. A indústria sofre com a falta de trabalho para seu excesso de mão de obra." Um dia haveria de chegar, pensava ele, em que "um agricultor não só irá cultivar matérias-primas para a indústria, mas também irá fazer o processamento inicial em sua fazenda. Ele terá um pé no solo para garantir seu sustento e o outro na indústria para ter o dinheiro de que necessita. Assim ele terá uma dupla

segurança. É para isso que estou trabalhando". Nenhuma cultura prometia um equilíbrio melhor que a soja, e ao longo das duas décadas seguintes Ford gastaria quatro milhões de dólares em equipamentos para processamento de soja e em instalações físicas. Seus laboratórios transformavam o óleo de soja em esmalte automotivo, tintas e vernizes para uso doméstico, linóleo, tinta para impressão, glicerina, ácidos graxos, sabão e diesel e a farinha e os caules em botões, maçanetas para alavancas de câmbio, partes de distribuidores, interruptores, colas e adesivos e papelão. Ford até começou a falar a respeito da possibilidade de "cultivar carros" e produziu uma carroceria inteiramente de plástico. Apelidado de "carro de soja", ele foi deixado de lado tão logo ficou claro que o forte cheiro mortuário do formaldeído usado para processar o plástico não iria desaparecer.⁷

Ford também promoveu a soja como alimento maravilhoso. Ele contratou Edsel Ruddiman, amigo de infância e cientista, com cujo nome ele batizou seu único filho, para desenvolver novos alimentos a partir da soja. Ford forçava seus associados a comer "biscoitos" de soja, descritos por um funcionário como "a coisa de pior gosto que já pus na boca" e servia a seus convidados banquetes de soja, pratos e mais pratos feitos de soja, inclusive purê, biscoitos, croquetes de soja com molho de tomate, feijões de soja verde na manteiga, rodela de abacaxi com queijo de soja, pão de soja com manteiga também de soja, torta de maçã com crosta de soja, café de soja torrada e sorvete de leite de soja. Ford achava que o uso alimentício mais promissor para a soja seria como gordura vegetal, margarina e leite, é claro, o que poderia lhe permitir a eliminação das vacas de uma vez por todas. "Trata-se de uma simples questão de pegar os mesmos cereais que as vacas comem e transformá-los num leite superior ao produto natural e muito mais limpo", disse Ford em 1921. "A vaca é a máquina mais rudimentar do mundo. Nossos laboratórios já demonstraram que o leite de vaca pode ser eliminado e a concentração dos elementos do leite pode ser transformada em alimento científico por máquinas muito mais limpas do que as vacas."⁸

A primeira tentativa sustentada de Ford para colocar em ação seu programa "um pé na agricultura e o outro na indústria" teve lugar na remota Península Superior de Michigan, pouco povoada, uma região ligada ao estado de Wisconsin a oeste e limitada pelo lago Superior ao norte, pelo rio St. Mary's a leste e pelo lago Huron ao sul. Grande parte da economia da Península Superior era baseada na mineração de cobre e na madeira, ambas exploradas ao ponto de esgotamento na época em que Ford, em 1919, enviou um agente para comprar grandes áreas de terra na região - como faria mais tarde no Brasil. Em meados dos anos 1920, havia adquirido a mesma extensão de terra que compraria anos depois na Amazônia, espalhada em quatro condados e abrangendo várias pequenas cidades, como Pequaming, Munising, L'Anse e Iron Mountain. O objetivo econômico era adquirir as florestas para prover a madeira necessária para o Modelo T. Cada carro exigia pouco mais de meio metro cúbico de madeira, cujo preço vinha subindo à medida que a demanda industrial crescia e os estoques de madeira decresciam.⁹ "Fui forçado a adquirir as florestas", disse Ford. Contudo, como iria acontecer na Amazônia, o objetivo de Ford era muito mais ambicioso do que simplesmente ter acesso direto a uma matéria-prima. Embora cada componente de seu império em expansão se destinasse à fábrica de Rouge, ele imaginava cada um deles como um modelo de integração em si mesmo, gerando energia hídrica, se possível, e encontrando novos usos para seus subprodutos - atualizando o ideal de Emerson de autossuficiência para a era industrial.

Em Iron Mountain, uma cidade economicamente deprimida de oito mil habitantes - a maior parte das minas havia sido fechada e as florestas que a cercavam perderam toda a madeira nobre -, Ford construiu uma serraria industrial de última geração, a mais moderna e eficiente jamais vista nos Estados Unidos. Apelidado de River Rouge do Norte, o complexo incluía 52 fornalhas secas, três fábricas de peças para o Modelo T e energia elétrica própria vinda de uma represa construída por Ford. Ele ficara obcecado com o potencial da eletricidade como forma de libertar as comunidades industriais do poder dos "trustes de energia". Em suas jornadas para acampar com

os amigos Thomas Edison e John Burroughs, Ford caminhava ao longo de cada rio que encontrava, especulando a respeito de quanta potência poderia ser retirada de suas correntes e, pelo final dos anos 1920, havia construído ou adquirido pelo menos dez usinas hidroelétricas em todo o país.¹⁰ Ao contrário dos barões da madeira do final do século XIX e início do século XX, que destruíram os bosques de pinho amarelo do norte de Michigan, deixando para trás clareiras com troncos caídos e resíduos, Ford se via como um conservacionista. Insistia que, sempre que possível, seus lenhadores utilizassem práticas seletivas para evitar o desflorestamento, cortando somente árvores maduras ou de determinadas espécies. Em áreas em que era necessário um corte total, ele ordenava que seus lenhadores serrassem as árvores o mais perto possível do solo, a não mais que 15 centímetros de altura, ao contrário dos tocos de 60 centímetros ou mais deixados pelas madeireiras. Esses cortes limpos permitiam um segundo crescimento mais rápido e completo, limitava os incêndios florestais e possibilitava que os gerentes de Ford realizassem experimentos de reflorestamento, algo que as "serrarias comerciais" - como eram chamadas pelos homens de Ford as outras empresas que operavam na Península Superior - raramente praticavam. Grande parte do instinto de conservação de Ford provinha de sua infância na fazenda do pai em Dearborn, que mantinha grandes reservas florestais, das quais era extraída madeira para construções. "Não queremos destruir todo o crescimento apenas porque operaremos esta serraria hoje", disse Ford a seu chefe de operações em Iron Mountain. "Pense no amanhã, no próximo mês, no próximo ano,"¹¹

Iron Mountain também incluía um laboratório químico de cinco andares.

Como na fábrica de Rouge, os gerentes e os químicos de Iron Mountain buscavam constantemente reciclar todos os resíduos. Usavam "cada parte da árvore, exceto sua sombra", como observou o historiador Tom McCarthy, produzindo diariamente o equivalente a US\$11 mil a partir dos resíduos, inclusive 60 quilos de acetato de

cálcio, 61 galões de álcool metílico (um quinto da produção americana total), anticongelante, couro sintético e quinze galões de piche, óleo e creosoto. Serragem, arbustos, galhos, cavacos de madeira e madeira com defeitos eram transformados em carvão (que até hoje é vendido sob a marca Kingsford) ou queimados para operar motores a vapor e aquecer as casas dos trabalhadores.¹²

As terras que Ford comprou na Península Superior vieram com pessoas. Iron Mountain era uma cidade relativamente grande para a região, cheia de antigos mineiros e lenhadores e recém-chegados que esperavam se dar bem com a vinda de Ford. Este só podia reagir aos poucos àqueles problemas - carência de habitações adequadas, especulação elevando os preços das terras, a falta de assistência médica, de escolas e saneamento e os muitos prostíbulo, bares e pontos de morfina. Mas em outros pontos da Península Superior Ford adquiriu grandes trechos de florestas virgens, contendo pequenos acampamentos de lenhadores e vilarejos de mineração.

Ele os imaginava como telas em branco nas quais pintaria sua visão de totalidade industrial-rural.

"Rapazes, suas férias terminaram", anunciou o gerente de Ford aos 13 trabalhadores que operavam uma pequena serraria no vilarejo de Pequaming, comprada por Ford em 1925. Quase da noite para o dia as cerca de cem famílias viram seu vilarejo transformado, à medida que a Ford Motor Company tornou-se a autoridade municipal de fato, responsável pelo saneamento, pelas escolas, pela energia e até pelas igrejas. Ford pagava aos trabalhadores locais mais do dobro do salário vigente na região, mas também impunha seu estilo. "Não era permitido encostar-se numa pilha de madeira, nem se sentar por cinco minutos para fazer um cálculo do volume de madeira", lembrou um serrador. "Era obrigatório permanecer ereto sobre os dois pés." Fumar era proibido durante o horário de trabalho e as lojas locais eram proibidas de vender fumo, álcool e derivados.

Todos os trabalhadores passavam por exames médicos, cujo custo era deduzido de seus salários recém aumentados.

Havia outras deduções, por exemplo para a lavagem de roupas, mesmo que o trabalhador não utilizasse o serviço. A idéia era de que, se eles pagassem, usariam o serviço e assim vestiriam roupas limpas. Ford aumentou os aluguéis, compensados pelos salários melhores, e usava o dinheiro para reformar completamente os vilarejos.

Em Pequaming e outros vilarejos, equipes de construção repavimentavam ruas, construía novas escolas e reformavam edifícios. E pintavam. "Pintar, pintar, pintar. Havia de seis a oito homens pintando o ano inteiro", disse um trabalhador na operação da Ford na Península Superior. "Eles pintavam todas as casas e todas as lojas da empresa. Depois voltavam e recomeçavam tudo." Nas anteriormente sujas cidades de mineiros, "a grama era cortada e flores eram plantadas".¹³

Localizada às margens do lago Superior, a rústica Pequaming tornou-se favorita de Ford. Ele construiu nela um bangalô de verão e viajava até a cidade algumas vezes por ano, para ver a modernização da serraria e as plantações experimentais de soja, batatas e outros vegetais. Ele e Clara, sua mulher, tinham um interesse especial pela escola de Pequaming. Aquela altura, os Ford patrocinavam várias escolas experimentais em todo o Meio-Oeste, rejeitando o ensino público em massa em favor de pequenas salas de aulas personalizadas e aprendizado experimental, que deveriam cultivar não apenas qualificações para o trabalho, mas também boas maneiras e caráter. O currículo de Ford enfatizava "aprender fazendo" - além de leitura, redação e matemática, as meninas recebiam instruções sobre habilidades domésticas e os meninos sobre treinamento vocacional e todas as crianças aprendiam jardinagem. A escola de Pequaming tornou-se um modelo da pedagogia Ford e ele mesmo participava, ensinando às crianças danças antigas como quadrilha, danças de roda e a favorita de Ford,

a varsoviense, uma dança de roda polonesa com ritmo de polca. "A menos que o sr. Ford pedisse alguma coisa especial", lembrou Oscar Olsen, violinista contratado por Ford como professor de música de Pequaming, "nós dançávamos como sempre tínhamos dançado", ensinando as crianças danças de roda.¹⁴

Às vezes uma idéia de Ford contradizia outra. Em Pequaming, por exemplo, ele esperava restaurar a importância da comunidade na vida industrial, mas as crianças não podiam mais entrar na serraria para levar o almoço aos pais. Ele queria criar "agricultores-mecânicos" autoconfiantes, dando aos seus lenhadores, serradores e mineiros canteiros para que cultivassem suas próprias verduras. Mas ele também estava comprometido com a idéia de criar mercados de consumo integrados. Assim, ordenou que as famílias derrubassem as cercas de suas casas, que eram usadas para conter vacas, galinhas e porcos em seus jardins. Com salários maiores, esperava-se que os moradores de Pequaming comprassem sua carne, seus ovos e seu leite.

E havia os vilarejos e acampamentos que Ford havia construído nas florestas, "com os quais nenhum lenhador sóbrio teria sonhado", escreveu um historiador da empresa.

Ford teve a idéia de fundar uma dessas aldeias quando estava dirigindo por uma área densamente arborizada e isolada da Península Superior, entre Pequaming e Iron Mountain. Tendo chegado a um local que achou especialmente belo, Ford ordenou que seus homens cavassem um lago artificial e construíssem uma serraria. Alberta, como foi batizado o local, tornou-se mais uma das vitrines de Ford na Península Superior, com sua dúzia de trabalhadores dividindo seu tempo entre cortar madeira, serrar e plantar vegetais. Em vez das cabanas imundas, frias e infestadas de vermes com as quais os trabalhadores estavam acostumados, Alberta era um oásis eletrificado da América moderna. Havia iluminação nas casas e ruas, passeios de cimento, chuveiros, salas de recreação e cinemas. A empresa instalou um inovador sistema de

aquecimento a vapor para manter os alojamentos aquecidos durante os invernos extremamente frios e servia alimentos integrais "numa grande e limpa sala de jantar".

"Era tudo novo em folha", disse um observador. "Não se vê serragem, nem sujeira. Tudo está sempre limpo. E um belo lugar nos bosques, ao lado de um lago feito pelo homem. Há algumas casas bonitas. Deste ponto de vista, é maravilhoso."¹⁵

Mas, de outro ponto de vista, tratava-se mais de um vilarejo Potemkin do que de um modelo prático de organização da sociedade. Em Alberta havia muito poucas famílias para construir as relações e instituições que integravam e uniam uma comunidade e os moradores sentiam-se isolados, tendo de viajar quilômetros para comprar qualquer item além dos básicos, para consultar um médico ou ir à igreja. E Alberta, juntamente com Pequaming e outras pequenas comunidades subsidiadas por Ford, fazia pouco sentido em termos econômicos, uma vez que qualquer madeira beneficiada que fornecesse poderia ser obtida com maior economia nas instalações industriais da Ford em L'Anse ou em Iron Mountain. Aquilo era, nas palavras dos historiadores Allan Nevins e Frank Ernest Hill, "um conto de fadas florestal". Contudo, durante os anos 1920, Ford adquiriu ou criou muitas cidadezinhas semelhantes em Michigan e outros lugares, inclusive 19 às margens de rios próximos do seu complexo em River Rouge. Essas cidades eram integradas de forma mais direta à produção de carros Ford do que as cidades da Península Superior. Os "agricultores mecânicos" usaram os meses do verão para plantar, cortar o feno, colher frutas, cuidar dos jardins e criar galinhas e passaram o resto do ano produzindo pequenas peças terceirizadas de Highland Park e River Rouge, como válvulas, sistemas de ignição, chaves, carburadores e lâmpadas.¹⁶ Pouco depois de lançar seu programa de aldeias industriais em Michigan, Ford tentou concretizar seu pastoralismo industrial em grande escala em um vale de rio em depressão - não na Amazônia, mas em Muscle Shoals, ao longo do rio Tennessee, no noroeste do Alabama. O vale era ligado ao baixo Mississippi e servia como bacia de drenagem do

lado sul dos montes Apalaches, lar de quatro milhões de pessoas, em sua maioria agricultores que levavam uma vida de isolamento, doenças e pobreza.

Durante a guerra, o governo dos EUA havia iniciado - mas não chegou a concluir - a construção de uma série de fábricas de nitrato e represas para usinas hidroelétricas.

Ford prometeu terminar as fábricas e construir uma represa tão majestosa quanto a de Assuan no Egito, concluída duas décadas antes. O domínio do incontrolável Tennessee iria acabar com suas inundações, torná-lo navegável e fornecer eletricidade barata à região circundante. Ford também disse que planejava fundar uma cidade de 120 quilômetros, estreita como Manhattan, mas com cinco vezes seu comprimento. Outras cidades, caóticas e não planejadas, cresciam aos trambolhões, num "grande círculo" que prendia seus habitantes, sem lhes dar uma chance de "cheirar o ar do campo ou ver uma folha verde". Em contraste, os moradores da metrópole de Ford no rio nunca estariam a mais de um quilômetro e meio das montanhas e das fazendas. A cidade - que alguns estavam chamando de "Detroit do Sul" - existiria de forma simbiótica com os vilarejos agrícolas da região, atraindo mão de obra sazonal. Em troca, a Ford Motor Company ofereceria hipotecas a juros baixos para que os trabalhadores pudessem comprar terras e construir um lar (pré-fabricado para reduzir o custo) e cultivá-las. As fábricas de Ford pagariam salários altos, serviriam de mercado para as colheitas, forneceriam fertilizantes a preços acessíveis e organizariam o uso cooperativo de máquinas como tratores, enfardadoras, trilhadoras e moinhos. As escolas de Ford ensinariam economia doméstica às esposas e uma profissão útil às crianças. Lojas, igrejas e centros de recreação ladeariam uma estrada sinuosa que iria de uma extremidade à outra da comunidade imaginada - uma cidade com "apenas uma rua principal", como uma revista descreveu a visão de Ford.¹⁷

Os benefícios do projeto se dariam em círculos concêntricos, diziam os partidários do plano, do lado sul dos Apalaches para o Sul mais amplo, depois para o Meio-Oeste e para toda a América. E em 1922 a produção de legumes e frutas havia crescido em todo o vale, na expectativa da concessão do governo a Ford. O New York Times registrou que antigas famílias escravagistas, que haviam mantido suas plantações estagnadas "como uma questão de sentimento desde a Guerra Civil", as estavam vendendo para agricultores independentes. Em consequência disso, uma população vibrante e dinâmica "já estava se formando para a cidade dos sonhos de Ford".

O jornal Atlanta Constitution, uma tribuna do Novo Sul que havia muito defendia a industrialização como maneira de superar o legado senhorial da Confederação, elogiou o projeto, escrevendo que iria reviver o comércio de barcos a vapor nos rios Tennessee, Ohio e Mississippi. "Dentro de um raio de 800 km de Muscle Shoals há cinquenta cidades grandes e progressistas que serão afetadas de forma vital pelo desenvolvimento do vale do Tennessee", inclusive Indianápolis, Columbus, Cincinnati, Louisville, St. Louis, Kansas City, Chattanooga, Birmingham, Montgomery e Jacksonville.¹⁸

Para Henry Ford, Muscle Shoals faria isso e muito mais, reunindo as muitas linhas da sua filosofia social numa proposta audaciosa.^[3] Ele oferecia não a "cidade sobre um monte", que faz parte da mitologia americana, mas sim uma "cidade em um vale", movida a hidroeletricidade, a qual libertaria seus habitantes dos trustes de energia - naquele caso, da Alabama Power Company, sediada em Birmingham, que monopolizava o fornecimento de energia na região. Fertilizantes baratos ajudariam a acabar com a pobreza e revitalizar o setor agrícola: "Há pessoas demais neste país - bocas demais para alimentar, corpos demais para vestir - para permitir que qualquer solo seja exaurido." Sua cidade longa e estreita refutaria a idéia de que "existe um conflito essencial entre indústria e agricultura". "O agricultor fica ocioso durante uma parte do ano e, conseqüentemente, tem de viver de suas reservas", disse Ford. "O

trabalhador de um centro industrial fica ocioso durante uma parte do ano e também tem de viver de suas reservas."

A maneira de superar esse desperdício era, para ele, "encaixar agricultura e indústria para que o agricultor também possa ser um industrial e este possa ser um agricultor". E o desenvolvimento da hidroeletricidade tornaria de fato a Primeira Guerra Mundial a guerra para acabar com todas as guerras. "Se o povo americano puder entender a idéia do que significa a energia da água", disse ele, "nunca mais aceitará a proposição de que, para obter energia, é preciso pagar um tributo a Wall Street." Ford chegou a levantar a idéia de imprimir seus próprios "dólares de energia" - uma moeda regional que não se baseava no padrão ouro, mas na produção de kilowatts das barragens da área - como maneira de deter o poder dos bancos. Como os homens do dinheiro "não tomariam parte no financiamento nem na operação de Muscle Shoals", eles não poderiam manipular os americanos para que entrassem numa guerra. "O que vejo de grande em Muscle Shoals", disse ele, "é a oportunidade de eliminar a guerra do mundo." Agricultores empoeirados que até então conheciam o rio somente como fonte de perigo e inundações, e trabalhadores à espera de um trabalho remunerado concordaram e se apressaram em apoiar a proposta de Ford. Uma petição exigindo que o governo entregasse Muscle Shoals a Ford chamava o fabricante de carros de "o Moisés para 80% de nós".¹⁹ "Se Muscle Shoals for desenvolvida segundo linhas altruístas", previu Ford, "funcionará de forma tão boa e simples que, em pouco tempo, centenas de outros empreendimentos usando a energia hídrica brotarão em todo o país e os dias de a indústria americana pagar tributo pela energia terão terminado para sempre. Todos os seres humanos do país irão se beneficiar. Estou dedicado ao princípio da libertação da indústria americana. Podemos transformar o Vale do Mississippi em um Éden, fazendo dele o grande jardim e usina de força do país."²⁰

Frank Lloyd observou que a cidade-vale de Ford, imaginada acima numa ilustração publicada na Scientific American em 1922, era "uma

das melhores coisas" de que ele ouviu falar. Ford iria "dividir a grande fábrica", disse Wright. "Daria a cada homem alguns hectares de terra só dele."

Sempre perto da visão de Ford de uma arcádia industrial como solução para os problemas da América e de fato inseparável dela estava uma opinião sombria a respeito de quem causava os problemas. Nos primeiros dias da sua fama, as exortações de Ford para se atingir o tipo de individualismo autoconfiante celebrado por Ralph Waldo Emerson parecia simples. A medida que ele envelhecia e muitas de suas reformas não conseguiram resolver problemas sociais ou mesmo os agravaram, elas pareciam ser da autoria de Nietzsche: "As orações são um mal da vontade", escreveu Ford em seu livro de anotações, citando o ensaio "Autoconfiança" de Emerson.

Em meados dos anos 1920, os americanos, em sua maioria, ainda pensavam em Ford como o Ford de 1914, o reformador que, com seu Dia de Cinco Dólares e seu Departamento Sociológico, prometia instalar um novo humanismo industrial, cultivar trabalhadores virtuosos e produtivos por meio da educação cívica e do poder de persuasão de altos salários condicionados a uma vida regrada. Porém, Ford havia em grande parte abandonado seu liberalismo paternal. Sua empresa, em particular a nova fábrica em River Rouge, crescera demais para isso. Ford ainda pagava melhor do que a maior parte das empresas industriais, mas passara a usar duas táticas bastante diferentes para elevar a produtividade e fazer cumprir a disciplina de trabalho em seu grande império de Michigan. A primeira tática era de aumento de velocidade, que levou a idéia de linhas de montagem sincronizadas aos limites da resistência humana e transformou o trabalho para Ford, nas palavras de um funcionário, em um "inferno na terra que transformava seres humanos em robôs teleguiados".

"O sistema de esteira que você tem é um acionador de escravos", escreveu a esposa de um operário a Ford. "Os US\$5 por dia são uma

bênção", escreveu ela, "maior do que o senhor imagina, mas, oh, eles os merecem." A cada dia parecia que a esteira se movia um pouco mais depressa, à medida que técnicos em desempenho, equipados com cronômetros, observavam os trabalhadores, imaginando maneiras de eliminar, aqui e ali, segundos de seus movimentos. Intelectuais e críticos sociais começaram a chamar a atenção para a desumanização da linha de montagem. "Nunca antes", escreveu um observador da época, "seres humanos haviam sido tão encaixados nas máquinas como peças menores, sem independência nem possibilidade de manter seu respeito próprio." A fábrica de Ford transformava os trabalhadores em "meros recipientes de mão de obra, como caminhões de carvão. Eles chegavam cheios e saíam no fim do dia tão desprovidos de vitalidade humana quanto os caminhões de carvão. Os bondes que deixavam Highland Park no horário de saída eram "ataúdes de mortos-vivos". "E repugnante observar os trabalhadores curvados sobre suas máquinas", escreveu Louis-Ferdinand Céline, baseado em seu estudo da saúde física e mental dos trabalhadores da Ford. "Entrega-se ao barulho como se entrega à guerra. Nas máquinas, deixa-se ir com duas ou três idéias na cabeça. E isso é o fim. Deste momento em diante, tudo que se olha ou toca é difícil. E tudo aquilo de que ainda consegue se lembrar torna-se rígido como ferro."²¹

A segunda tática era o medo, necessário para neutralizar a insatisfação que o sistema inevitavelmente gerava. Este era instilado em grande parte por Harry Bennett, ex-pugilista e inveterado valentão que dirigia o chamado Departamento de Serviços da empresa, nominalmente o departamento de emprego, mas na realidade um esquadrão de três mil valentões - descrito pelo New York Times como "a maior organização paramilitar privada que existe" - composto por espíões e brutamontes com armas de fogo, chicotes, canos, bastões e pedaços de mangueiras também conhecidos como "persuasivos". Contratado em 1916 para trabalhar na segurança, Bennett logo chamou a atenção de Ford com sua confiança de galo de briga e, em pouco tempo, tornou-se não só o homem de segurança de Ford, mas também sua companhia quase

constante e um dos homens mais poderosos na empresa, cuja autoridade não era baseada em qualquer conhecimento de engenharia ou marketing, mas em sua capacidade de aterrorizar trabalhadores e fazer com que obedecessem à constante aceleração de Rouge. O ex-pugilista da Marinha usava suas ligações com a Máfia de Detroit para "envolver a Ford Motor Company numa rede de relações no submundo, com elementos em sua maioria de origem italiana; essa aliança espúria entrou em ação na batalha de Ford contra os sindicatos, cada vez mais feroz à medida que a década se passava", escreveu Robert Lacey. Quando Ford estava na imprensa elogiando suas indústrias em vilarejos como criadoras de comunidades saudáveis, na fábrica de Rouge Bennett, segundo o historiador Douglas Brinkley, usava o medo e a intimidação para "manter a força de trabalho de 70 mil operários como um grupo de indivíduos isolados e impedi-los de criar uma comunidade". O terror se espalhou a partir de Dearborn para as instalações de montagem da Ford, à medida que Bennett formava um consórcio interestadual de valentões contra os sindicatos. Por exemplo, em Dallas, no Texas, Bennett converteu a equipe campeã de cabo de guerra da fábrica Ford numa unidade de segurança, chefiada por um certo "Fats" Perry, que por conta própria aplicava dezenas de surras violentas. "Se for necessário derramamento de sangue", disse a gerência da fábrica aos trabalhadores durante uma reunião em massa forçada, "iremos derramá-lo até a última gota" para manter a fábrica livre de sindicatos.²²

Não era apenas a violência física que, segundo Brinkley, Bennett aplicava com "zelo brutal", mas também a desconfiança gerada pela vigilância constante que mantinha os trabalhadores na linha. Bennett dizia que um em cada três trabalhadores era um informante. "A cidade inteira," lembrou um sindicalista, "era uma rede de espiões que relatavam a Bennett qualquer murmúrio", permitindo que ele espreitasse os trabalhadores não só dentro dos portões da fábrica de Rouge, "mas também em sua vida privada." Ele executou o decreto de Ford de que os trabalhadores parassem de beber, mesmo em suas próprias casas, e os forçava, sob pena de perda do emprego, a

comprar carros Ford. 23 Então, para os empregados da Ford, o fordismo deixou de ser um sistema no qual recebiam salários suficientes para comprar os produtos que faziam e passou a ser um sistema em que eles tinham poucas opções.²⁴

Durante toda a década de 1920 a maioria dos americanos, com exceção daqueles que trabalhavam em fábricas da Ford ou tinham parentes que o faziam, desconhecia a brutalidade de Bennett. Mas eles não podiam ignorar o antissemitismo de Ford, que veio a público pela primeira vez em 1920. Ao longo dos sete anos seguintes o -Dearborn Independent, um jornal local comprado por Ford, culpou os judeus por quase tudo que havia de errado na América, a degradação da cultura, a corrupção na política e a distorção da economia através de monopólios, trustes e o "sistema monetário". Foi Ford, e não Hitler, seu admirador, quem popularizou o livro Os protocolos dos sábios de Sião, um documento concebido pelo governo czarista da Rússia para alimentar a crença na existência de uma conspiração judaica mundial. A maioria dos observadores localizou as origens do antissemitismo de Ford na crítica populista do Meio-Oeste aos banqueiros e ao padrão ouro, agravada pela tendência dele de reduzir as complexidades do mundo aos seus termos mais simples e mecânicos. O historiador Richard Hofstadter chamou esse ódio pelos judeus e por Wall Street de "pontos fracos do garoto de uma fazenda de Michigan que foi excessivamente exposto a concepções populistas". Porém, o antissemitismo de Ford não era apenas um sentimento remanescente do passado agrário da América, mas também um elemento de uma avaliação sinistra do mundo que ele ajudou a criar.²⁵

Em outro de seus cadernos de notas, Ford rabiscou uma referência a Gustave Le Bon, sociólogo francês que morreu em 1931, e seu livro Psychology of Crowds. É uma anotação reveladora, pois muitas pessoas observaram que Mussolini e Hitler foram influenciados pelo argumento de Le Bon de que a "multidão irracional" era a característica que definia a vida moderna, algo que precisava ser controlado para não levar à degeneração. Ford simpatizava com o

nazismo e também parecia ter levado a sério o alerta de Le Bon de que o "clamor das massas" era "nada menos que uma determinação para destruir totalmente a sociedade de hoje". Contudo, o que impediu Ford de se transformar em um completo fascista foi que ele extraiu de Le Bon uma lição oposta àquela de Mussolini e Hitler. Enquanto os dois aprenderam com Le Bon a mobilizar as massas - por ostentação política, comunicação de massa e, no caso de Hitler, de um racismo de eliminação -, Ford dedicou a maior parte de suas energias à dispersão da ameaça, mediante suas muitas propostas para "descentralizar" a produção industrial.²⁶ Em meados da década de 1920, o homem que havia reunido numa fábrica a maior concentração de trabalhadores da história tinha decretado que a metrópole abarrotada de gente estava "condenada", tropeçando sob o peso do tráfego, da poluição, dos vícios e do custo de "policiar grandes massas de gente".²⁷ Antecipando-se à espécie de sentimento antiurbano que viria a se tornar lugar-comum na direita dos Estados Unidos nos anos posteriores à Segunda Guerra Mundial, Ford passou a condenar a grande cidade por ser "indomada e ameaçadora", uma "massa artificial" e parasita que "um dia deixará de existir". Durante os anos 1920, à medida que era impossível ignorar o "clamor das massas", particularmente nas fábricas de Ford, onde os trabalhadores estavam começando a contestar a aceleração das esteiras e o terror de Bennett, Ford fundiu seus três grandes ódios - por judeus, pela guerra e pelos sindicatos - numa conspiração única: "Os sindicatos são organizados por financistas judeus, não pelos trabalhadores", disse ele. "O objetivo deles é eliminar a concorrência para reduzir a renda dos trabalhadores e finalmente provocar guerras." "As pessoas só podem ser manipuladas quando estão organizadas", insistiu Ford.²⁸

O homem que antes havia repudiado a tradição e se declarado o executor do mundo moderno mandava publicar em seu jornal Dearborn Independent artigos que denunciavam "mudanças" que, alertava ele, "nem sempre significavam progresso". "Nosso problema hoje é que não temos sido fiéis às tradições e aos privilégios do Homem Branco", dizia um artigo. Tendo aberto os portões de sua

fábrica a trabalhadores do mundo inteiro e declarado que não gostava de fronteiras de nenhuma espécie, Ford agora olhava com cautela para a Ellis Island, com sua "horda de pessoas que foram sistematicamente instruídas de que os Estados Unidos são um 'país capitalista', não para ser apreciado, mas sim destruído". Ford continuaria a condenar a guerra e aqueles que lucram com ela; contudo, o homem que antes havia censurado Theodore Roosevelt por seu militarismo antiquado, agora, alertava sua "raça" de que esta precisava manter uma "vigilância implacável" contra duas ameaças: uma era um "orientalismo corrupto", que estava "derrubando a rígida retidão do Código do Homem Branco", e a outra, um "falso grito de 'Paz, Paz' quando não existe paz".²⁹

Além dos problemas e abusos que Ford não podia resolver - preços agrícolas deprimidos, violência trabalhista, antissemitismo, a desumanização do trabalho em máquinas e a guerra evidenciou-se, nos anos 1920, que tanto seu carro quanto seu sistema de fabricação trabalhavam contra o mundo que ele esperava criar.

Ford imaginava seu método como um poderoso integrador: a aplicação racional de tecnologia permitiria o desenvolvimento holístico da indústria e da agricultura; o trator e outros avanços na mecanização aliviarão o trabalho pesado no campo e no celeiro, o carro e o caminhão uniriam mercados regionais, proporcionando novas fontes de renda para agricultores com dificuldades financeiras; rádios e telefones superariam o isolamento rural (a partir dos anos 1930, Ford passou a transmitir de um estúdio da sua empresa em Dearborn o programa de rádio Sunday Evening Hour, que apresentava "música familiar, majestosamente arranjada", bem como editoriais refletindo "as visões filosóficas do fundador"); e permeando tudo havia a fé no poder alquímico de altos salários para criar prósperas e saudáveis comunidades da classe trabalhadora, com o lucro privado dependendo da expansão contínua dos mercados de consumo. "Nossa classe compradora é nossa classe trabalhadora", dizia Ford de forma clara e simples, e "nossa classe trabalhadora precisa se tornar nossa 'classe do lazer' para que nossa

imensa produção seja equilibrada pelo consumo." No auge de sua excentricidade, Ford insistia que a concretização de sua visão resultaria na restauração da América de pequenas cidades.³⁰

Mas o fordismo e o produto ao qual estava associado também eram fortes agentes desintegradores.^[4] O carro transformou os costumes sexuais e afrouxou os elos entre homens e mulheres, entre filhos e pais. Aliviou a carga do trabalho rural e aproximou os pontos no mapa, mas o automóvel também iniciou a transformação dos padrões humanos de assentamento e migração, ampliando o horizonte social da vida das pessoas. As viagens diárias entre casa e trabalho se tornaram mais longas e as famílias se espalharam mais. A extensão das rodovias asfaltadas, a ampliação das redes viárias e o crescimento das metrópoles industrializadas eram ameaças visíveis às comunidades rurais tão valorizadas por Ford como repositórios das virtudes americanas. Em 1920 Greenfield Township, o município em que foi criada a mulher de Ford, foi absorvido por Detroit e anos depois Ford precisou mudar de lugar o lar de sua infância para salvá-lo da destruição devido a expansão planejada de uma estrada municipal.

Mudou-o para uma cidade americana modelo que havia começado a construir perto de sua fábrica em River Rouge, que batizou de Greenfield Village. Também como método industrial, o Fordismo havia trazido consigo as sementes de sua própria destruição. A divisão do processo de montagem em tarefas cada vez menores, combinada com os rápidos avanços nos transportes e na comunicação, facilitaram para os fabricantes romper a relação de dependência, estabelecida por Ford, entre altos salários e grandes mercados. Bens podiam ser produzidos em um lugar e vendidos em outro, eliminando assim os incentivos que os empregadores tinham de pagar aos trabalhadores para que estes pudessem comprar os produtos que faziam. Embora décadas tivessem que passar antes que as implicações dessa mudança se tornassem totalmente evidentes, já na década de 1920 os componentes da economia que, na cabeça de Ford, operavam como um todo simbiótico - terra, mão

de obra, recursos, fabricação, finanças e consumo - estavam se afastando uns dos outros.

Ford reagiu comprometendo-se ainda mais com suas indústrias em vilarejos, as quais ele esperava que reduzissem o fluxo de migrantes para as cidades, salvar as fazendas trazendo indústrias que pagavam salários para as áreas rurais e mantendo intactas as famílias - com as mulheres na cozinha e os homens nas oficinas e nos campos.

Elas também permitiam que ele continuasse a ter o papel de redentor da humanidade, mesmo que estivesse se defendendo de críticas de que seu antissemitismo era uma provocação perigosa e seu sistema fabril havia se tornado um compressor de espíritos. "As vezes eu penso que o preconceito e a estreiteza dos dias de hoje", disse ele, "devem-se à nossa intensa especialização." Leve os trabalhadores para o campo. Faça com que trabalhem a céu aberto. "Se víssemos mais lados da vida ... deveríamos ser mais equilibrados", observou ele. "Acho que os agricultores desaparecerão no decorrer do tempo. Sim, e também os operários das fábricas. Um dia cada homem será agricultor e também trabalhará numa fábrica ou escritório. Já provamos isso. Construí pequenas fábricas ao longo de rios pequenos."³¹

Contudo, suas pequenas fábricas ao longo de rios pequenos não eram páreo para as mudanças que ocorriam na sociedade, na política e na cultura americanas na década de 1920 e de qualquer maneira o Congresso, depois de anos de debates, havia rejeitado definitivamente sua proposta de Muscle Shoals. Uma aliança de interesses econômicos e políticos regionais alegou que aquilo que o governo americano estava prestes a conceder a Ford era uma concessão boa demais e demasiado vaga. Ele seria o dono dos direitos de mineração? E quanto à madeira? O que iria acontecer com o projeto quando Ford morresse?

Ampliando as críticas, o senador republicano por Nebraska George Norris liderou o ataque ao acordo. Sendo um progressista

comprometido - e, um fator particularmente irritante para Ford, era um grande aliado do falecido Theodore Roosevelt - Norris acreditava que um projeto do escopo proposto por Ford deveria ser realizado sob os auspícios do governo federal e não de interesses privados. O senador ficou perturbado com a grande especulação com terras que havia tomado o Vale do Tennessee depois dos boatos sobre o interesse de Ford. A Muscle Shoals Land Corporation, fundada em Detroit por especuladores, assumiu uma área de terra nas margens do rio Tennessee, projetou ruas com nomes como Dearborn Avenue e Michigan Street e incorporou o local como uma cidade, batizada de "Highland Park". Um grupo de jornalistas de Detroit juntou seu dinheiro e comprou 260 hectares da "terra dos sonhos" esperando vendê-la com lucro. Em Nova York, outra nova empresa ganhou dinheiro vendendo lotes de cerca de 2 metros quadrados. "Se pudesse, você se associaria", perguntava o material promocional aos clientes em potencial," ao maior fabricante e gênio industrial do mundo - a HENRY FORD? Milhares de pessoas enriqueceram de forma independente, pelo desenvolvimento das gigantescas fábricas de Ford em Detroit, Michigan. O sr. Ford declarou recentemente que empregaria um milhão de homens e construiria uma cidade de mais de 120 km de comprimento em MUSCLE SHOALS".

Depois de ler sobre os planos de Ford para o Vale do Tennessee no Chicago Defender, jornal afro-americano, o compositor de blues George Thomas captou o espírito de enriquecimento rápido da época numa canção gravada pela cantora Lizzie Miles, nascida na Bourbon Street: "Depressa, papai, precisamos deixar esta cidade e ir para Muscle Shoals, onde certamente obteremos ouro."

Norris ficava especialmente irritado ao ouvir agricultores sulistas pobres cantando "'Quando Ford chegar ... quando Ford chegar', como se estivessem esperando pelo segundo adento de Jesus Cristo". Muscle Shoals, disse ele, era "a mais maravilhosa especulação imobiliária desde que Adão e Eva perderam o direito de ficar no Jardim do Éden". A oferta de compra das terras de Ford foi aprovada na Câmara, mas Norris e outros progressistas foram

contrários à privatização de recursos nacionais, como Robert La Follette, do Wisconsin, morto no comitê do Senado em 1924. As ruas de Highland Park, sem nenhuma casa construída, logo "desapareceram nos campos de algodão", escreveu um observador, "e as calçadas, sob os arbustos".³²

Assim Ford começou a trabalhar no exterior para implantar um plano de reformas que estava fracassando em sua terra natal. Como lhe foi negada a oportunidade de redimir um vale de rio pobre nos Apalaches, ele encontraria outra na Amazônia.

CAPÍTULO 5: FORDVILLE

Pouco depois de seu almoço no verão com Harvey Firestone, em que discutiram a proposta britânica de um cartel, Henry Ford concedeu uma havia muito solicitada audiência a José Custódio Alves de Lima, inspetor consular do Brasil em Nova York. O diplomata brasileiro vinha cortejando Ford havia dois anos, desde que lera a respeito do seu interesse no cultivo de borracha nos Everglades da Flórida e lhe enviara amostras de borracha e minerais da Amazônia juntamente com um elegante estojo esculpido em madeiras nobres e raras da floresta tropical, tudo com o objetivo de chamar sua atenção para o Brasil. Lima havia recebido permissão do governador do Pará - um dos maiores estados da Amazônia - para oferecer a Ford "incentivos especiais", concessões de terras e fiscais, na esperança de que o empresário ajudasse a reanimar a economia regional, deprimida

desde 1910, quando o Brasil perdeu o monopólio da borracha para a Ásia.¹

Viajando de Nova York para Dearborn de trem, Lima refletia sobre Ford e o que seu investimento na Amazônia significaria para o Brasil. Por esse ponto de vista, o Modelo T era mais que um carro: sua velocidade, simplicidade e durabilidade louvavam a liberdade, sua facilidade de acesso falava em democracia. E a Ford Motors se tornou mais que uma empresa. Apesar das críticas provocadas pela linha de montagem e pelos dispositivos de aceleração das esteiras, seu método de relações industriais, para muitas pessoas pelo mundo, tornou-se sinônimo de vida moderna, prometendo não só uma produção eficiente, mas também mais tempo para o lazer necessário para desfrutar os benefícios da eficiência. Fordism, fordismo, fordismus ou fordzatsia - em qualquer idioma, países à espera de sacudir o cheiro de gado e alcançar os Estados Unidos adotavam algum aspecto do sistema criado em Detroit e Dearborn. Em países com fortes tradições artesanais e mecânicas como a França, a Inglaterra, a Alemanha e até mesmo os Estados Unidos, intelectuais e sindicalistas condenavam o fordismo por substituir o trabalhador qualificado por pancadas, torções e voltas sem sentido. Contudo, no início do século XX, o mundo estava cada vez mais dividido entre o industrial e o candidato a industrial. E, mais tarde, poucos se deram conta das desvantagens de salários estáveis e da produção em massa de bens padronizados e de baixo custo.²

O próprio Ford, magro, "em incessante movimento", "rápido como uma sombra", como o descreveram respectivamente os jornalistas John Reed e John Gunther, incorporava para muitas pessoas a vitalidade e a rapidez da era moderna. Carl Sandburg disse que "sente-se, conversando com Ford, que ele é mais um homem de poder do que de riquezas materiais". Sua falta de transparência, meio cultivada e meio inata - "farei tudo para que nenhum homem chegue a me conhecer", escreveu ele em um de seus cadernos de notas -, permitia que seus seguidores escolhessem o que quisessem

das suas idéias, unindo admiradores tão diversos quanto Lênin e Hitler, Trotsky e Mussolini.³

Na ocasião da visita de Lima a Dearborn, a Ford Motor Company estava bem estabelecida em toda a América Latina. Em 1914, já operava escritórios de vendas na Argentina, no Uruguai, Brasil, Chile e na Venezuela e, quando a Primeira Guerra Mundial fechou a Europa para negócios, a região serviu como local para a primeira grande expansão da Ford no exterior. A produção teve início em Buenos Aires em 1917 e em São Paulo em 1920, espalhando-se rapidamente para a maior parte das cidades importantes da América Latina. Em 1925 a Ford tinha quase o monopólio do comércio de carros e caminhões no Brasil - 60% contra 17% da General Motors - com mais de quatro milhões em vendas e revendedores em todo o país, inclusive em Belém, o principal porto da Amazônia no Atlântico. Três anos depois, a Ford teria setecentos revendedores e mais de duas mil oficinas de serviços no Brasil. O robusto Modelo T era particularmente popular nas ásperas terras do interior do país, servindo, como nas áreas rurais dos EUA, como veículo todo terreno para estradas esburacadas e sem pavimentação. Os revendedores Ford enviavam caravanas de carros, tratores e caminhões em viagens de divulgação, desfilando com eles para públicos de até cem mil pessoas em dezenas de cidades durante o dia e, à noite, exibindo filmes mostrando as linhas de montagem e as fábricas da Ford. Em algumas regiões, caminhões Ford eram convertidos em ônibus e motores do Modelo T eram usados para operar beneficiadoras de algodão ou usinas de açúcar.⁴

O cônsul Lima era do sul de São Paulo, o próspero coração do sul do Brasil que estava se industrializando, cujas elites viam a Amazônia equatorial da mesma forma que os industriais do norte dos EUA olhavam os estados do sul, preguiçosamente rurais, economicamente atrasados e atormentados por conflitos raciais. A primeira autobiografia de Ford, *My Life and Work*, tinha sido recentemente traduzida para o português e era muito lida pelos membros das classes dos empresários e políticos de São Paulo. Nos

anos 1920, os paulistanos assumiram a liderança na construção do moderno sistema rodoviário do Brasil e praticamente criaram o culto a Henry Ford, entendendo o fordismo como a antítese daquilo que era o resto do Brasil e o modelo do que ele deveria se tornar para progredir: industrial, racional, baseado em salários e próspero. Lima, formado na Universidade de Syracuse e residente havia muito em Nova York, devia conhecer a opinião de Ford a respeito dos judeus.

Não obstante, chamava o fabricante de carros de "Moisés do século XX", que transformaria a Amazônia na Terra Prometida. O tradutor de Ford, José Bento Monteiro Lobato, também de São Paulo, chamava-o de "Jesus Cristo da indústria" e descrevia a história da sua vida como o "Evangelho Messiânico do Futuro".^[5] "Para o Brasil", disse ele, "não existe literatura ou estudo mais útil do que o livro de Henry Ford." Na cidade de Uberabinha, no norte de São Paulo, mais ou menos na mesma época em que Lima procurava atrair a atenção de Ford, um jornal local trabalhava com líderes empresariais para levantar dinheiro e erigir uma estátua a Henry Ford, em homenagem ao papel que seu carro desempenhava na abertura de estados como Goiás e Mato Grosso.⁵

Ford, por sua vez, deve ter recebido bem as atenções de Lima e a admiração sem reservas de homens como Monteiro Lobato e outros paulistanos. Em 1925 estava com 61 anos e, apesar de sua excelente saúde e grande proeminência, a partir da sua oposição à Primeira Guerra Mundial, tinha sofrido uma série de revezes políticos.

E depois de Muscle Shoals ter-lhe sido negado, em sua opinião por políticos sem visão e egoístas, ele deve ter visto a cooperação oferecida por Lima e outros estadistas brasileiros como evidência de que o vale do Amazonas oferecia uma oportunidade melhor do que o rio Tennessee para a realização de seu pastoralismo industrial. Ford recebeu o cônsul Lima em seu escritório no novo complexo de River Rouge e, apesar de ainda não estar comprometido, aproveitou a oportunidade do encontro para retomar uma inocência perdida.

Diante do diplomata brasileiro em Dearborn não estava o Henry Ford que havia jurado a veracidade dos Protocolos dos sábios de Sião e defendido cada vez mais um "código do homem branco". Nem estava o homem que havia liberado os homens de Harry Bennett em sua fábrica com aqueles "revólveres, bastões e outras armas (...), forçando a obediência a regras obscuras segundo seus caprichos" e jamais permitindo que os trabalhadores se sentassem. Não era o Ford que presidia uma fábrica em que os trabalhadores, proibidos de conversar, aprenderam a falar sem mover os lábios, uma habilidade que chamavam de "fordização da face". Não era o Ford do acelerador de esteiras, o homem que no final dos anos 1920 representava a desumanidade da produção na linha de montagem, a qual transformava os trabalhadores em máquinas. Nem o Ford que, naquela época, era condenado em incontáveis textos e romances como o patrocinador dos piores efeitos desumanizadores da produção industrial em massa.

Em vez disso, Lima conheceu um Henry Ford lançado de volta a meados dos anos 1910, um homem confiante de que podia combinar eficiência industrial com realização humana. O brasileiro relatou "o discurso simples e as maneiras modestas" com as quais Ford o recebeu. Durante toda a reunião, Ford permaneceu em pé, fato que um convidado mais observador com conhecimento de River Rouge teria interpretado como um exemplo da capacidade de Ford de transformar suas manias em política industrial, uma sutil cautela contra as promessas que viriam. Mas Lima era um entusiasta e interpretou a inquietação de Ford como vitalidade. Depois que eles discutiram os aspectos básicos da questão, quanta terra o Brasil estava disposto a conceder à empresa automotiva, juntamente com questões ligadas a impostos e tarifas, Ford ficou expansivo.

Ele perguntou ao brasileiro sobre os salários recebidos pelos seringueiros. Lima respondeu de 36 a 50 centavos de dólar por dia; Ford respondeu que "não tinha dúvida de que pagaria até cinco dólares por dia para um bom trabalhador". Os brasileiros, disse ele, tinham o direito de trabalhar como "homens livres" e não como

"escravos". Sua maior preocupação não era o número de horas que obteria pelos salários, mas a produtividade da força de trabalho. Na verdade, contou a Lima, ele se esforçava pela eficiência e não fazia caridade. Contudo, pedia que cada trabalhador desse para o trabalho somente o que podia.

Suas fábricas, disse ele, empregavam "cegos, aleijados e deficientes mentais" que "trabalhavam apenas três horas por dia sem sentir que estavam sendo humilhados".

Também presente na reunião estava o Ford que acreditava piamente que seu sistema de justiça industrial constituía tudo que era necessário para evitar guerras e revoluções. Quando "Pedro tenta roubar de Paulo aquilo que ele mais preza, obrigando-o a fazer trabalho extra sem a devida compensação, sobrevém naturalmente a reação", disse ele. Ford chegou a ensaiar seu antigo internacionalismo para seu convidado brasileiro, contando ao diplomata que, quando fazia negócios, esquecia-se de que era americano, "porque um homem de negócios não tem país. Ele nasceu por acaso neste ou naquele país". Para Ford, a Amazônia oferecia um novo começo em um lugar que ele imaginava não estar corrompido por sindicatos, políticos, judeus, advogados, militaristas e banqueiros de Nova York, uma chance para unir não apenas fábrica e campo, mas também indústria e comunidade, numa comunhão que produziria, além de maior eficiência, homens plenamente realizados. "Haverá escolas", disse Ford de seus planos para a Amazônia, "estações experimentais, cantinas, lojas, parques de diversões, cinemas, esportes olímpicos, hospitais etc. para o conforto e a felicidade daqueles que trabalharem na plantação."

Se Lima, muito citado na imprensa brasileira sobre o sucesso do encontro em Dearborn, era a face pública da campanha para atrair Henry Ford para a Amazônia, Jorge Dumont Villares tinha um papel mais furtivo. Villares, pertencente a uma família de ricos cafeicultores e com boas ligações políticas, havia chegado a Belém, a capital do estado do Pará, no início dos anos 1920. Apesar do

colapso da economia da borracha, ainda havia dinheiro a ser ganho nos muitos esquemas criados para reanimar o comércio. Como sobrinho do famoso aviador Alberto Santos Dumont, o homem que, para os brasileiros, inventou o voo a motor, mas teve o crédito roubado pelos irmãos Wright, Villares, que gostava de ternos de linho e chapéus Panamá, era relativamente bem conhecido nos círculos da elite. Ele era alto, magro e um pouco inquieto, e era dissimulado. Pouco depois de sua chegada, ele começou a formar uma espécie de confederação de políticos, diplomatas e representantes de Ford, todos interessados em atrair Henry Ford para o Brasil.⁶

O primeiro e mais importante aliado de Villares para fazer com que as coisas andassem foi William Schurz, que foi adido comercial de Washington no Rio, embora, para o aborrecimento do embaixador dos EUA, ele passasse a maior parte do tempo na Amazônia. "Gerações de homenzinhos têm mordiscado, como ratos, as bordas da Amazônia", escreveu Schurz mais tarde em um livro sobre o Brasil - uma observação que poderia ser tomada como autobiográfica. Schurz ingressara no Departamento de Comércio no início da década de 1920, quando Herbert Hoover, o secretário, ampliava muito sua influência. Hoover triplicou o orçamento do Comércio e acrescentou três mil funcionários, muitos deles adidos como Schurz, vendedores da crescente ambição econômica da América. Esses "cães de caça" dos negócios americanos, como Hoover os chamava, tendiam a ignorar a geopolítica geral que tanto ocupava os diplomatas do Departamento de Estado. Em vez disso, faziam lobby, muitas vezes de forma muito agressiva, em favor de uma gama mais estreita de interesses específicos de corporações americanas - e também de si mesmos.⁷ Schurz tinha sido membro da comissão organizada em 1923 pelo Departamento do Comércio de Hoover, de estudo da possibilidade de reviver a produção de borracha na Amazônia como parte da campanha de Hoover para neutralizar o cartel proposto por Churchill. Era muito provável, pela experiência de Schurz na comissão, que ele tenha se dado conta das possibilidades de lucro, em especial depois da declaração de

Dionysio Bentes, governador do Pará, em 1925, de que ofereceria gratuitamente terras na floresta a qualquer pessoa disposta a cultivar seringueiras. Como diplomata dos EUA, Schurz não podia solicitar terras diretamente; assim, aliou-se a Villares, com a idéia de usar a cruzada de Hoover para vender sua concessão a uma corporação americana. Junto com Schurz e Villares estava Maurice Greite, um inglês que vivia em Belém e se auto intitulava "capitão", embora ninguém soubesse do quê. Antigo residente da Amazônia sempre em busca de uma grande chance, fosse uma mina de chumbo ou um esquema de terras, Greite em pouco tempo tornou-se mais um ônus do que um ativo para Villares. Mas prestou um serviço útil. Apresentou Villares a Antônio Castro, prefeito de Belém, e ao governador Bentes, dois homens cuja lealdade precisaria ser assegurada para que o plano tivesse possibilidade de sucesso. Em troca de uma parcela do dinheiro, ambos os governantes prometeram seu apoio. O prefeito prometeu não se opor à transação e o governador, em setembro de 1926, concedeu a Villares, Schurz e Greite uma opção sobre pouco mais de 10 milhões de hectares no baixo vale do Tapajós - um dos muitos lugares que os especialistas consideravam adequado para o cultivo de seringueiras em larga escala. Os três homens tinham três anos para desenvolver a propriedade ou vendê-la. Caso deixassem de fazer uma coisa ou outra, perderiam sua opção e as terras reverteriam para o estado.⁸

Inicialmente Schurz tentou, da embaixada no Rio, interessar Harvey Firestone. Mas, quando este optou pela Libéria, ele voltou sua atenção para a Ford Motor Company, escrevendo cartas para Henry Ford e Ernest Liebold, seu secretário, exagerando as possibilidades da borracha na Amazônia. Como adido comercial, Schurz tinha acesso à pesquisa sobre a borracha realizada com recursos do governo americano, que ele repassou a Liebold antes que o Departamento do Comércio pudesse processá-la e colocá-la à disposição de outros possíveis investidores. Ao mesmo tempo, ele e Villares entraram em contato com dois homens, W. L. Reeves Blakeley e William McCullough, que Ford havia enviado a Belém depois de seu encontro com Lima para pesquisar locais em potencial

para uma plantação de seringueiras. Não há evidências de que Blakeley recebeu dinheiro, mas documentos indicam que McCullough o fez. Villares prometeu lhe pagar US\$18 mil por qualquer ajuda que pudesse dar para que o acordo fosse em frente.⁹

Na Amazônia, Villares também começou a recrutar os serviços de John Minter, cônsul dos EUA em Belém. Neste caso, não foi oferecido nenhum dinheiro. Mas o ar conspiratório de Villares conseguia atrair confidentes. Cochichou a Minter que estavam em desenvolvimento planos para infectar as plantações de seringueiras do Sudeste Asiático com uma praga sul-americana, um fungo nativo da Amazônia que com frequência era letal para as seringueiras. Bastaria uma epidemia no Ceilão ou na Malásia, disse Villares ao diplomata americano, para devolver ao Brasil o domínio do mercado global. "Para bom entendedor, meia palavra basta", disse Villares ao cônsul. Ele passava a Minter fragmentos de informações a respeito de suas negociações com corporações americanas, inclusive os contatos que havia feito com a Ford Motor Company, atraindo o diplomata para suas intrigas. Disse que tinha "plantado secretamente 500 mil mudas em terras devolutas adjacentes àquelas que Ford deverá assumir", para que ele contasse com um estoque já pronto de Hevea e começasse a plantar tão logo iniciasse o projeto. A razão pela qual as mudas precisavam permanecer em segredo, disse Villares, era o fato de poderosos interesses locais estarem conspirando contra o fechamento do acordo. Em pouco tempo, Minter estava telegrafando para seus superiores no Departamento de Estado, dizendo-lhes que estava pondo seu escritório e seu pessoal a serviço de Villares em seus negócios com Ford. O passo seguinte de Villares, no fim do verão de 1926, foi viajar a Dearborn para levar sua proposta diretamente a Henry e Edsel Ford, tendo assegurado sua atenção provavelmente por intermédio de McCullough ou Blakeley, com quem Villares fizera amizade.

Villares era um bajulador talentoso e, em seu encontro com pai e filho, oscilou entre o medo e a lisonja para defender seu ponto de vista. Apresentou a eles um mapa rascunhado da propriedade, que

incluía duas cidadezinhas denominadas "Fordville" e "Edselville".¹⁰ Partindo do trabalho preliminar de Schurz, pintou um quadro fantástico daquilo que poderia ser realizado na Amazônia, "a mais fértil e saudável região do mundo tropical". O brasileiro elaborou um contrato nomeando-o executor do projeto e concedendo à empresa o direito irrestrito de extrair ouro, petróleo, madeira e até mesmo diamantes. Villares também prometeu a Ford que ele poderia construir hidroelétricas, importar e exportar qualquer material com isenção de impostos e tarifas e construir estradas, inclusive duas que subiriam 480 km em ambas as margens do Tapajós "para dentro das florestas virgens de seringueiras" das cabeceiras do rio, o que daria a Ford um monopólio completo sobre a produção de látex do vale. Ele disse a Henry e Edsel que preferia entregar as terras a um americano, mas caso não houvesse acordo poderia ser forçado a transferi-las a outros interessados antes que expirasse sua opção. Era doloroso, disse Villares a Ford, até mesmo "pensar que uma parte da minha pátria vá para as mãos de japoneses, britânicos ou alemães". "O apelo foi ouvido", disse Villares concluindo sua apresentação, "e a maior garantia de que o empreendimento será um sucesso é que o primeiro a responder ao apelo foi Ford. Ele nunca recua. Nunca fracassa."¹¹

O encontro deixou Villares esperançoso. Do Cadillac Hotel em Detroit, ele escreveu ao seu colega conspirador Greite e pediu-lhe que fosse paciente: "Não diga nada", pois as coisas estão indo bem em Dearborn. "Rasgue esta carta", instruiu ele ao capitão.¹²

Ford parecia fisgado. Contudo, Villares estava ansioso. Foi de Detroit para Nova York, onde escreveu outra carta, desta vez para Blakeley. Se Ford não agisse depressa, contou ele ao aliado mais próximo na empresa, "logo alguém descobrirá" "Quando você esteve aqui", perguntou ele, "percebeu uma coisa curiosa: fé que todos têm em Ford? A magia desse nome penetrou nos corações dos mais humildes e também no meu. Eles têm fé em Ford e eu também. Milhares esperam por sua vinda; ele virá."¹³

CAPÍTULO 6: MORRERÃO TODOS

Ford permanecia indeciso, mas seu encontro com Villares levou-o a enviar ao Brasil Carl D. LaRue, botânico do campus de Ann Arbor da Universidade de Michigan, para "encontrar em algum lugar uma boa área para plantar seringueiras". LaRue estivera uma vez na Amazônia, em 1923, chefiando a expedição patrocinada pelo Departamento de Comércio de Herbert Hoover para a busca de locais para a produção de borracha em longa escala, a mesma da qual participou o adido comercial William Schurz.

Naquela viagem, o botânico cobriu um raio de mais de 40 mil km e suas descobertas, juntamente com aquelas de outras expedições, identificaram vários locais adequados espalhados às margens do Tapajós, um grande afluente do Amazonas que cruzava as terras de origem das seringueiras silvestres. Em grande parte tratava-se de terras públicas, que Ford poderia ter obtido diretamente por uma concessão governamental, com pouco ou nenhum custo. Mas desta vez LaRue não visitou nenhum dos locais anteriormente explorados; limitou-se a percorrer uma linha reta de 80 km ao longo da margem leste do Tapajós, parte das terras para as quais Villares, Schurz e Greite tinham uma opção. Mais tarde, quando foram divulgados os detalhes do acordo - pelo qual Ford essencialmente comprou terras que provavelmente teria conseguido de graça -, começaram a circular boatos de que o professor de Michigan fazia parte da conspiração. LaRue negou as alegações, mas Ford não voltou a

confiar nele. "Não pense que iríamos nos beneficiar usando-o", foi o comentário escrito por Ford na margem da subsequente oferta de LaRue para ajudar a colocar em operação a plantação de seringueiras.¹

Quer LaRue estivesse ou não envolvido na fraude de Villares, seu relatório - a principal fonte de quase tudo que Ford iria saber sobre a Amazônia antes de se comprometer com seu projeto de produção de borracha - foi um prato cheio para o industrial-filósofo. Sua primeira metade era favorável ao vale do Tapajós do ponto de vista botânico. "A vegetação é muito luxuriante", com muitas chuvas e boa drenagem, escreveu LaRue. O solo era rico, com tonalidades de vermelho e amarelo. "Vimos muitas boas árvores antigas" e "não há dúvida" de que muitas renderiam até um galão de látex por dia. O local era alto o suficiente para ficar fora do alcance de mosquitos, composto em grande parte de platôs cortados por poucos cursos d'água e sem pântanos, tornando-o local perfeito para um assentamento. As florestas poderão ser exploradas para exportações lucrativas para os Estados Unidos e o potencial hidroelétrico era "considerável". O vale do Tapajós, concluiu LaRue, era muito superior a outras regiões produtoras de borracha já existentes, como Sumatra, no sul da Ásia.²

Mas deve ter sido a segunda parte do relatório, que expunha as condições de vida no vale, que despertou a atenção de Ford. Era sua visão de inferno.

Viajando ao longo do Tapajós durante a segunda década do longo ocaso da borracha brasileira, LaRue pintou um quadro ao estilo de Charles Dickens em sua atenção à miséria, em todos os aspectos oposto do mundo que Ford acreditava ter criado em Michigan. "Por toda parte as pessoas são pobres e sem perspectivas", escreveu o botânico a Ford; "a maioria não tem um tostão, nem esperança para o futuro. Muitas há anos não têm uma moeda em suas mãos." As crianças não contam com "escola, divertimento, progresso e esperança, mesmo de vida, porque estão condenadas a uma morte

prematura por excesso de trabalho, alimentação inadequada e doenças", relatou ele. "Magras, amarelas e fracas", com "faces encovadas", elas nada têm a não ser desespero, "até que a morte as leve. Elas deixaram de esperar por qualquer melhoria na vida."

Durante a década anterior Ford, como parte da sua ampla reestruturação de relações industriais e humanas, passara a se interessar por assistência médica e segurança para os trabalhadores. Por mais que sua preocupação possa ter sido motivada pelo desejo de criar uma força de trabalho mais eficiente, a riqueza sem igual de Ford lhe permitia ir além dos próprios interesses para dar assistência decente à saúde de muitas pessoas na comunidade de Detroit.

Em 1915, ele inaugurou o hospital que levava seu nome, repleto de equipamento de última geração e renomado por seus especialistas, onde "todas as pessoas, ricas ou pobres, pagavam as mesmas taxas nominais pelo melhor atendimento possível".³

Assim LaRue teve o cuidado de registrar as condições de saúde dos seringueiros da selva que iriam constituir a força de trabalho de Ford. "Alguns desses homens são espécimes magníficos", disse o botânico, "mas há entre eles muitos tomados pela febre. Muitos também têm ferimentos horríveis nas pernas e nos pés. Estão sempre seminus. Cobertos apenas por farrapos que parecem ter sido remendados até que as roupas se parecessem colchas de retalhos cheios de furos." LaRue "nunca esqueceu" a visão de "um bebezinho praticamente nu e completamente coberto de lama do chão sujo e molhado", relatando também que em cada casa sempre havia ao menos uma pessoa com malária, gemendo e tossindo na cama.

A maioria das crianças sofria de tênia, uma doença que havia recebido muita atenção dos reformadores da saúde pública nos Estados Unidos, onde era predominante entre os agricultores pobres nos estados de Geórgia, Mississippi e Alabama. Sem tratamento, a doença resultava em anemia extrema, dilatação do estômago e, segundo um estudo, "uma vontade de comer terra e todos os tipos

de coisas não naturais". LaRue disse a Ford que viu muitas crianças neste estágio da infecção, e que tinham "somente poucas semanas de vida". A situação era agravada pela pobreza da dieta - que consistia quase inteiramente em pirarucu seco e mandioca. Leite e manteiga eram "desconhecidos", o pão só era encontrado "nas cidades maiores"; não havia frutas, nem mesmo bananas, e as verduras eram "muito escassas". Medicamentos, como quinino para malária, eram vendidos a preços proibitivos, fora do alcance da maioria. Os aflitos buscavam alívio com "cascas e folhas de árvores", remédios locais que LaRue admitia ter efeitos benéficos mínimos, mas que provavelmente eram "totalmente inúteis e até prejudiciais".⁴ LaRue ligou de forma explícita a miséria que testemunhou ao sistema de servidão pela dívida, que ele sabia que seria de especial interesse para Ford. Ford, nascido no ano em que entrou em vigor a Proclamação de Emancipação, gostava de comparar seu sistema salarial industrial com a escravidão (havia sempre uma fronteira porosa entre a maneira pela qual ele via o sul dos EUA e a Amazônia). LaRue fez o mesmo, ecoando um gênero de proposta de reforma comum na época, que comparava os empobrecidos estados rurais do sul da América com o norte industrializado e próspero. Os seringueiros, contou ele a Ford, estavam em "pior situação do que escravos em qualquer país escravagista decente", uma vez que "os escravos, como os cavalos, tinham de ser tratados com decência para que fossem lucrativos". O dinheiro, explicou ele, praticamente nunca era usado no pagamento da borracha, uma vez que os extratores entregavam seu látex a "algum sírio na beira do rio" para pagar por produtos que lhes tinham sido adiantados - comida, roupas, um rifle e munição, facas para cortar as árvores ou alguma outra necessidade da vida. Por sírio, LaRue se referia em termos amplos aos imigrantes árabes ou judeus do norte da África que vieram para assumir boa parte do comércio de borracha depois que o colapso econômico eliminou os maiores comerciantes brasileiros. Esses comerciantes entregavam antecipadamente "mercadorias da pior qualidade por até vinte vezes seu valor no varejo, enquanto compravam nozes e látex muito abaixo do preço de mercado. Assim o seringueiro era "escravizado

pelas dívidas, trabalhando constantemente para pagar por bens que já havia comprado".⁵

LaRue ilustrou suas constatações com esta história: "Um homem trouxe cerca de quarenta quilos de castanhas para uma loja. O comerciante atirou-as numa sala sem nem mesmo pesá-las e perguntou ao homem o que ele queria. Ele queria um pouco de corda e recebeu uns dez metros de corda fina. Também queria alguma comida. O comprador perguntou se ele tinha mais castanhas e disse que aquelas trazidas pagavam somente pela corda." E com esta: "Um homem trouxe borracha para o barco em que estávamos viajando. A borracha estava na forma de pequenas bolas presas a varetas. As varetas não pesavam mais de dois quilos, mas o comprador descontou cerca de três dólares do homem por elas e tomou duas peles que ele também havia trazido, sem pagar nada. O homem protestou e perguntou quanto receberia pelas peles, mas elas já estavam guardadas e o comprador simplesmente deu de ombros."

"Casos como estes", disse LaRue a Ford, "podem ser vistos todos os dias." Ford certamente reconheceu o sistema, não só porque quando viu "sírrio" provavelmente leu "judeu", mas porque havia enfrentado algo parecido em Detroit, onde "pequenos impérios" dirigidos por líderes étnicos tiravam proveito dos altos salários pagos pela Ford a trabalhadores imigrantes, cobrando quantias exorbitantes por apartamentos e bens de varejo. Para libertar seus funcionários desses minifeudos, Ford criou uma cooperativa de crédito, a fim de estimular a poupança e disponibilizar empréstimos a taxas baixas para que os trabalhadores não precisassem "recorrer à assistência de judeus externos". Ele também abriu farmácias e supermercados em sua fábrica, as quais, ao contrário das infames "lojas da empresa", que mantinham os trabalhadores perpetuamente endividados, lhes ofereciam uma ampla gama de produtos de alta qualidade a preços baixos, muitas vezes abaixo do custo.⁶

A escravidão pelo endividamento, escreveu LaRue, tornava os trabalhadores da Amazônia abandonados e descartáveis. Em sua maioria, eles eram analfabetos, vivendo em "simples cabanas" cobertas com folhas de palmeiras. "O chão de terra batida é universal e, quando está seco, não é tão ruim, mas quando molhado devido às goteiras é terrível." Os trabalhadores passavam meses sem ver outros seres humanos, disse ele. "A solidão é pavorosa." Camas ou qualquer tipo de mobília eram raras e "uma família tem sorte quando tem redes em número suficiente para todos"; na maioria dos casos, "dormiam dois ou três na mesma rede". As crianças se vendiam para os barcos fluviais, "felizes por trabalhar, como cães, em troca de comida". LaRue contou a Ford que sua equipe tentou dar quinino a um homem "quase morto de malária", mas o remédio foi tirado por seu credor, que "riu do pobre-diabo ao mandá-lo de volta ao trabalho. Aquilo fez ferver nosso sangue, mas fomos impotentes".

Acima dos comerciantes ficava a elite aristocrática brasileira, "jovens de posses" que viviam nas cidades provinciais da Amazônia e não se preocupavam com "melhorar as condições do povo da floresta". Aliás, a simples expressão rio acima os enchia de terror. Aqui mais uma vez o relato de LaRue parece sintonizado com as fixações de Ford, pois o industrial deve ter imaginado que Belém fosse a versão amazônica do bairro de Grosse Point em Detroit, lar dos mimados herdeiros de riquezas - Ford chamava-os de "parasitas" - que, em suas mansões, não se deixavam perturbar pelos problemas do mundo com o qual eles lucravam. Para que os ricos urbanos da Amazônia enfrentassem os "terrores e desconfortos" da selva, escreveu LaRue, seria necessário um programa não de reforma, mas de exploração. Em sua maioria, a elite local se ocupava com "roupas e dissipação", uma variação do consumismo contra o qual Ford pregava em sua terra, ou com "política", que para Ford era indistinguível de corrupção.⁷ Quem verdadeiramente dominava o comércio de borracha, contou LaRue, eram as empresas exportadoras e as financeiras de propriedade de estrangeiros, "completamente desalmadas em relação a suas vítimas". Devido ao

monopólio que tinham, quase nada pagavam aos comerciantes que transportavam o látex rio abaixo, até Belém.

Dessas entidades estrangeiras, LaRue considerava as britânicas particularmente indiferentes ao valor da vida humana. Verdadeira ou não, esta acusação aos britânicos tocou a anglofobia de Ford. O relato de LaRue foi particularmente ressonante na esteira do escândalo de Putumayo, ocorrido duas décadas antes, que em 1907 revelou os lucros de uma empresa de borracha britânica com a escravização, tortura, assassinato e estupro de milhares de índios amazonenses. Estas atrocidades ocorreram muito mais para oeste, nas fronteiras que separavam Equador, Peru e Colômbia, mas LaRue sugeriu que a brutalidade mercantil de Londres continuava com força total no Tapajós. Empresas britânicas estavam enviando "famílias tapajós rio acima para colher látex sem qualquer provisão para seu cuidado e abrigo". Quando o emissário de Ford perguntou como aquelas pessoas, em especial as crianças, iriam se sair, um representante da empresa disse com desdém: "Oh, nenhuma dessas crianças voltará."⁸

LaRue terminou seu relatório com uma previsão que certamente espicaçava a imagem que Ford tinha de si mesmo como um homem com poder para impulsionar a humanidade: Morreram todos.

Uma década tinha se passado desde a rixa de Ford com Theodore Roosevelt sobre suas concepções concorrentes de americanismo, e Ford parecia estar no ápice não só em seu setor, mas também no capitalismo americano e portanto mundial. Contudo, como costuma acontecer no curso de grandes impérios, períodos interpretados como triunfes podem ser vistos como um marco silencioso de mudanças na sorte; 1927 foi um momento desses para a empresa de Ford.

No fim daquele ano, a empresa lançou seu Modelo A. O novo carro foi um importante triunfo comercial, recolocando a empresa na dianteira de seu setor, com 45% do mercado às vésperas da Grande

Depressão. Mas hoje vemos que a alteração obrigou Ford a rever várias de suas crenças prediletas.

Durante anos, Ford havia ignorado o avanço de rivais como a General Motors, liderada por Alfred Sloan, que provocou a queda das vendas do Modelo T oferecendo carros com amortecedores, medidores de combustível, caixas de câmbio e velocímetros. Ford acreditava que o uso de crédito barato por seus concorrentes e as mudanças anuais de estilo eram perversões da sociedade de consumo que ele havia ajudado a criar. "Perdemos o senso nas compras e caímos totalmente sob o encanto dos vendedores", disse Ford. "O americano de uma geração atrás era um comprador judicioso. Conhecia valores em termos de utilidade e dólares. Mas hoje parece que os americanos ouvem e são convencidos; isto é, eles não compram. Coisas lhes são vendidas; são empurradas para eles." O crédito barato estava distorcendo o mercado, pensava ele. "Temos linhas pontilhadas para isto, isso e aquilo - todas tirando a renda antes de ser ganha." Ele permanecia comprometido - às vezes com violência - com a fabricação de um produto infinitamente intercambiável ano após ano. Certa vez, quando estava na Europa, seus engenheiros realizaram uma série de alterações de estilo no Modelo T, esticando-o alguns centímetros e tornando sua direção mais suave. Quando voltou, Ford caminhou em torno do novo modelo algumas vezes e a seguir começou a destruí-lo, arrancando suas portas e quebrando suas janelas antes de ir embora. Repetia nos primeiros meses de 1927 que "o carro Ford", cujas vendas estavam numa queda sem precedentes, "continuará a ser feito da mesma maneira".⁹

Até deixar de sê-lo. Ao concordar com relutância em abandonar o carro que havia produzido por duas décadas e para cuja sobrevivência por outras duas décadas havia construído a fábrica de River Rouge, Ford adaptou-se ao novo consumismo. Daquele momento em diante, ele teria de aprender a atender aos gostos variados dos consumidores em vez de lhes fazer palestras sobre quais deveriam ser seus gostos. Ele começou a investir fortemente

em propaganda, tornando as mudanças anuais e superficiais de estilo parte da estratégia de vendas de sua empresa. Ford também aceitou com relutância o fato de que o crescimento futuro das vendas não se baseava mais no maior barateamento possível de um novo carro - o que só levaria a uma concorrência com o estoque crescente de carros usados da América -, mas na expansão da base de clientes para carros novos por meio de empréstimos facilitados. Assim Ford montou a Universal Credit Corporation, que permitia que os americanos assinassem na linha pontilhada e comprassem um novo Modelo A conversível por US\$550. Um conversível por US\$150 de entrada e US\$12,50 mensais. Graças às mudanças anuais de estilo, ele também precisou abandonar um componente importante do programa industrial em vilarejos: a política que permitia que os trabalhadores da fábrica tirassem parte do ano (normalmente de maio a agosto) para cuidar da terra. Quando Ford fazia o mesmo carro todos os anos, era possível produzir componentes a mais e estocá-los para uso nos meses em que o trabalhador estaria no campo.

Mas depois de 1927 os trabalhadores precisavam permanecer na fábrica o ano inteiro, pois a estocagem não mais seria possível (a produção de peças tinha de ser bem calibrada com o ritmo das vendas) e a linha de montagem precisava ser adaptada anualmente à produção do modelo do ano seguinte.¹⁰

O ano de 1927 também marcou a conclusão da fábrica de River Rouge, saudada em todo o mundo como um monumento à modernidade industrial. Mas também significou a ascensão de Harry Bennett e a completa derrota do industrialismo humano que para muitas pessoas, particularmente de fora de Detroit, Ford veio a representar com seu Dia de Cinco Dólares. Os trabalhadores da fábrica de Highland Park já haviam experimentado a aceleração da linha de montagem e o aumento de coerção e vigilância. Contudo, aquilo não era nada em comparação com o ritmo monstruoso da nova fábrica.

"Highland Park era civilizada", disse Walter Reuther, que, como presidente do Sindicato dos Trabalhadores do Setor Automotivo foi, anos depois, o principal responsável pelo fim do reino de terror de Bennett, "mas River Rouge era uma selva." Com a transição para Rouge veio também a demissão de muitos dos melhores engenheiros e dirigentes da empresa, muitas vezes porque representavam uma ameaça para Bennett ou porque sua inteligência e independência questionavam a autocracia de Ford.

As demissões eram maldosas e cruéis e com frequência executadas pelo próprio Bennett. Em um caso notável, Bennett pediu que Frank Kulick, respeitado engenheiro que provocara a antipatia de Ford por ter sugerido, anos antes, que o Modelo T tivesse sua potência aumentada, desse uma olhada em um carro que supostamente estava fazendo um ruído estranho. Quando Kulick subiu no para-choque e colocou a cabeça embaixo do capô, Bennett acelerou e dirigiu o carro para fora dos portões da fábrica, mudando abruptamente de direção para que Kulick fosse atirado ao chão. Em seguida Bennett voltou com o carro para a fábrica e trancou os portões. O engenheiro nunca mais pôde entrar na fábrica. Outro veterano da Ford, dirigindo com a família em férias na Península Superior de Michigan, foi detido por um policial rodoviário que lhe comunicou que seu emprego não mais existia. Ford humilhou repetidamente William Knudsen, o engenheiro responsável pela criação de uma rede de linhas de montagem de Modelos T em todo o mundo, forçando-o a pedir demissão e conseguir um emprego na GM, onde ele iria transformar a divisão Chevrolet uma das maiores concorrentes de Ford. Ford achava que Knudsen era independente demais e também demasiado aliado ao seu filho Edsel, que estava tentando modernizar a empresa. "Eu o deixei sair", admitiu Ford mais tarde num momento de franqueza, "não porque ele não fosse bom, mas porque era bom demais - para mim."¹¹

A migração da maior parte da produção para Rouge, a dispensa de muitos dos homens que tornaram o Modelo T um fenômeno mundial, a crescente dependência de Bennett e de outros

criminosos, o uso crescente de intimidação no chão de fábrica e seu crescente nativismo coincidiram com sua interiorização psíquica. Em 1927, Ford estava na sexta década de vida e aquilo que no passado era tomado como timidez havia se transformado numa enorme solidão, intercalada por explosões de paranóia e crueldade intensas, cada vez mais dirigidas contra seu único filho, a quem ele insultava e atormentava de forma impiedosa. Ford o constrangia constantemente em público, revogando suas iniciativas e deixando claro que, embora Edsel fosse nominalmente o presidente da empresa, não tinha autoridade real, exceto aquela concedida pelo pai. Por exemplo, quando Edsel, como parte de seu esforço para racionalizar o anárquico sistema contábil da empresa, mandou construir um escritório em Rouge para acomodar contadores, Henry, por vingança, aboliu o Departamento de Contabilidade. Cada vez mais a boa vontade expansiva exibida ao cônsul Lima tinha exclusivamente fins de relações públicas. "O isolamento mental de Henry Ford é quase completo", foi como Samuel Marquis, o ministro que havia chefiado o Departamento Sociológico nos anos benevolentes de Ford, descreveu seu envelhecido antigo empregador.¹²

Também foi em 1927 que o antissemitismo de Ford finalmente passou a dominá-lo. Desde 1924 o jornal Dearborn Independent vinha concentrando grande parte do seu veneno antissemita contra Aaron Sapiro, advogado e militante que organizou cooperativas rurais nos Estados Unidos e no Canadá. Ford, sem dúvida, via em Sapiro um concorrente pela afeição dos agricultores, alguém que conseguia resultados mais tangíveis ao ajudá-los a obter preços melhores por suas colheitas do que qualquer um dos muitos esquemas de Ford. "Exploração Judaica da Organização de Agricultores", dizia a manchete do primeiro ataque a Sapiro. "Armadilhas Monopolistas Operam sob o Disfarce de 'Associações de Marketing'". A organização, explicava o artigo, "nasceu na fértil e ambiciosa imaginação de um jovem judeu" - Sapiro. Depois de sofrer meses de ataques semelhantes, ligando-o a uma intenção conspiratória mais ampla de subordinar fazendas americanas a

interesses financeiros judaicos, Sapiro entrou com uma ação judicial contra Ford, alegando difamação e exigindo uma indenização de um milhão de dólares por danos. A imprensa vibrou com a idéia de ver Ford no banco das testemunhas, esperando por uma repetição do espetáculo que ocorreu em 1919, quando Ford processou o Chicago Tribune por calúnia e deu a impressão de que era analfabeto. Ford evitou o oficial de justiça durante semanas até que um dia, quando estava sentado em seu carro observando a decolagem de aviões do Campo Ford com sua janela abaixada, uma intimação caiu em suas pernas. O industrial disse que se recusaria a depor, mas finalmente aceitou um acordo em 31 de março, depois de ser ameaçado com uma ação judicial. Na semana marcada para seu testemunho, milhares de pessoas lotaram antecipadamente o pequeno tribunal de Michigan, enquanto o New York Times lançava um desafio: "Se o sr. Ford estiver convencido, como deve estar se for um homem honesto, de que a matéria publicada no Dearborn Independent representa de fato uma abominável e pavorosa ameaça ao povo dos Estados Unidos, será difícil ver como poderá se furtar" a usar a publicidade gerada pelo julgamento para mostrar "aos olhos de todo o seu país e do mundo inteiro, com todas as cores, o perigo, de forma que os fatos sejam estabelecidos além de qualquer contestação." Mas se na verdade ele não acreditasse que a ameaça fosse real, prosseguia o Times, precisava denunciar a "calúnia racial" que havia trazido "dor e sofrimento" a "milhões de cidadãos americanos". O julgamento oferecia a Ford uma oportunidade sem igual de afirmar claramente sua crença. "Será que ele irá aproveitá-la?", perguntou o jornal. "Será que se mostrará à altura da ocasião?"¹³

Ele não o fez. Na véspera do testemunho, quando dirigia para casa na avenida Michigan, segundo Ford declarou, foi fechado por um Studebaker e jogado para fora da estrada. Na ocasião, muitas pessoas e, depois disso, muitos historiadores acreditaram que o acidente, que custou a Ford uma hospitalização, mas poupou-o do comparecimento ao tribunal, era uma encenação. Seu advogado

marcou um novo depoimento, mas no fim Ford fez um acordo fora do tribunal.¹⁴

Ford também concordou em assinar uma declaração desculpando-se pelo antissemitismo, redigida por Louis Marshall, dirigente do Comitê Judaico Americano e um de seus maiores críticos. Era "muito ruim", disse Harry Bennett, que tentou ler o texto preparado por Marshall ao seu patrão por telefone. "Não me importa o quanto seja ruim, apenas acerte tudo", interrompeu Ford. A retratação foi publicada em todo o mundo em 8 de julho de 1927, publicada pelos jornais da cadeia Hearst, pela International News, o Universal Service, a Associated Press e a United Press: "Considero meu dever, como homem honrado, corrigir os danos feitos aos judeus como homens e irmãos, pedindo seu perdão pelo dano que inadvertidamente provoquei declarando como mentiras as acusações que fiz a eles." Naquele mesmo ano, Ford fechou o Independent e vendeu suas máquinas.¹⁵

Foi neste contexto de restrição, contração e concessões em seu país que Ford buscou um novo espaço de liberdade.

CAPÍTULO 7: TUDO OK

Como que para confirmar a lógica que levava Ford para a Amazônia havia ido além das leis de oferta e demanda, quando Carl LaRue preparava seu relatório no vale do Tapajós, a defesa econômica por trás do interesse de Ford pela borracha já não existia. Dois anos

antes, pouco depois de seu almoço com Firestone, ele tinha sido informado por um de seus homens de que os altos preços estimularam o plantio de seringueiras em tão grande quantidade que o custo do látex certamente cairia. Além disso, estava claro que os holandeses não se juntariam ao cartel britânico, o que anulava a proposta de Churchill. Faria mais sentido, aconselharam a Ford, desistir da idéia da plantação e abrir apenas um escritório de compras na Amazônia. E de fato, mesmo antes que Ford desse a autorização final, o preço mundial da borracha começou a cair; em pouco tempo o custo do látex seria substancialmente inferior ao que tinha sido na década de 1910.¹ Ford foi em frente. Em junho de 1927, delegou procurações a dois de seus funcionários, O. Z. Ide e W. L. Reeves Blakeley, e os enviou ao Brasil. Eles foram encarregados de negociar uma concessão de terras com o governador do estado do Pará, a jurisdição em que estava localizada a propriedade recomendada por LaRue, e a incorporação de uma empresa subsidiária pelas leis brasileiras para supervisionar a plantação.

Ide e Blakeley, ambos com 37 anos de idade, e suas esposas viajaram de trem até Nova York no final de junho. Ford se considerava um internacionalista e sua vasta empresa lhe proporcionava um útil serviço no exterior. Para qualquer missão, seus agentes podiam contar com os revendedores Ford para organizar a viagem, estabelecer contatos, providenciar acomodações e transporte - um Lincoln, caso a posição justificasse, caso contrário um Modelo T ou A.

Em Manhattan, os emissários de Dearborn foram conduzidos em um Lincoln pelo sr. Leahr, da filial, que os ajudou a obter seus vistos e a se prepararem para a partida no SS Cuthbert, da British Booth Line. Os dois casais passearam pela cidade e fizeram algumas refeições, inclusive uma no Waldorf-Astoria. Também assistiram ao musical Desert Song no Casino Theater, a história de um general francês enviado ao Marrocos para reprimir uma revolta anticolonial árabe liderada pelo misterioso "Sombra Vermelha", que na verdade é o

filho do general. Ide escreveu em seu diário que aquela foi "a opereta mais bela e interessante que já vi". Ide estava se divertindo. Mas pouco antes de partir teve uma amostra do temperamento de seu parceiro e aquilo que viu não prenunciava nada de bom para a missão.

Blakeley ficou "irritado" quando lhe mostraram suas acomodações a bordo. Elas não estavam à altura de seus padrões, disse ele, e ameaçou cancelar a viagem.

É claro que ele não tinha poder para fazer nada do gênero, mas forçou o capitão a retirar de sua cabine um oficial do navio. Acalmado, Blakeley e sua mulher embarcaram no navio.

A bordo do Cuthbert, Ide via Blakeley com suspeita, mas o cruzeiro de duas semanas até Belém transcorreu sem incidentes. Blakeley já havia sido enviado uma vez ao Brasil por Ford, numa viagem em que conheceu Jorge Villares. Mas aquela era a primeira viagem por mar de Ide e, quando o navio deixou a doca no Brooklyn e seguiu para os Estreitos, ele viu com tristeza "a silhueta dourada de Coney Island e de Atlantic City". Levava um dicionário e procurou aprender português, mas seu interesse logo desapareceu. A "carne e o espírito" de Ide se mostraram "um pouco fracos demais para superar a deliciosa letargia e a tentação de nada fazer". Ele se entregou a um jogo de bridge infundável e dentro de poucos dias os passageiros do navio, tendo deixado para trás as convenções da vida em terra firme, desistiram de usar paletós e gravatas.

Em 7 de julho, o Cuthbert entrou na baía de Marajó, uma das muitas embocaduras do rio Amazonas, tão enorme que só se viu terra no dia seguinte. Com cerca de seis mil quilômetros de comprimento e começando pouco a leste do oceano Pacífico, o Amazonas é o maior sistema fluvial do mundo, compreendendo cerca de 15% de toda a água fluvial do mundo. O Mississippi leva 41% da água continental dos Estados Unidos, mas o Amazonas leva doze vezes mais - 216 mil metros cúbicos de água por segundo. Navios oceânicos podem

navegar nele por um longo trecho, até Iquitos, no Peru. Como o Mississippi, o Amazonas e seus afluentes vêm sendo trabalhados ao longo dos séculos. Canais e trilhas feitos pelo homem transformaram o barroco da natureza em um rococó humano, transformando uma já impressionante ecologia de cursos d'água em um conjunto ainda mais intrincado de sistemas de comércio, ligando nove (de treze) países sul-americanos - Brasil, Venezuela, Peru, Bolívia, Equador, Colômbia, Suriname, Guiana e Guiana Francesa - e, através do rio Orinoco da Venezuela, numerosas nações caribenhas. Muros de contenção protegem os assentamentos de marés e das estações, como represas, permitindo a drenagem de terras alagadas.

Dragas impedem que os sedimentos se acumulem em torno dos portos e boias de luz orientam os navios, em especial durante a estação da seca. Mas o Mississippi é de fato um rio industrial; suas comportas escalonadas, diques, barragens, sinais de navegação e canais escavados fazem dele o sistema aquático mais administrado e manipulado do mundo. Já o Amazonas, apesar de sua grandeza, é - como era por ocasião da chegada de Ide e Blakeley - um rio artesanal. Seus pilotos se baseiam numa vida inteira de experiência e talento para navegar por barras sinuosas, profundidades que mudam rapidamente e uma poderosa maré que pode entrar por terra vinda do Atlântico, correndo "rio acima, formando uma parede com um rugido semelhante ao de um regimento de artilharia" por mais de 16 quilômetros, erguendo os maiores navios e deixando-os em terra firme quando retrocede. E ao contrário do delta do Mississippi que, ao longo dos dois últimos séculos, tem sido reduzido de uma colcha de retalhos de riachos apenas navegáveis, ilhas, bancos de areia mutáveis e estuários em um canal racionalizado, a foz do Amazonas permanece democrática, com muitos caminhos em constante metamorfose.²

Um dos pontos de entrada mais calmos com relação às marés, e por isso o de maior tráfego, é a baía de Marajó, juntamente com a baía de Guajará, menor, que fazem a ligação com o Amazonas. Nas praias da margem sul de Guajará, está Nossa Senhora de Belém. A

medida que o Cuthbert se aproximava da cidade, o verde constante da selva densa dava lugar a telhados vermelhos e paredes cor de creme. Embora o auge da borracha tivesse terminado duas décadas antes, o porto ainda tinha muita atividade. Era repleto de muitos tipos diferentes de navios, de pequenos veleiros de um só mastro, chamados vigilengas, e barcaças de fundo chato que serviam como mercados flutuantes, cheios de peixes, tartarugas, pássaros, verduras e frutas, até navios oceânicos vindos de Portugal ou Nova Orleans para Iquitos ou Manaus, cidades que, como Belém, floresceram no auge da borracha, mas, desde então, perderam muito do seu brilho.

As embarcações que mais se destacavam eram os barcos a vapor de vários andares, conhecidos como gaiolas, cujos deques curvos cheios de redes davam a impressão de que estavam afundando no centro.

Tudo parecia "estranho e novo", pensou Ide, enquanto eles eram transferidos para uma pequena lancha do governo que os levaria à margem.

O cortejo prosseguiu até um longo muro de pedra, acima do qual trabalhavam guindastes, guinchos, carros a vapor e estivadores. Ao longo do cais havia uma fila de armazéns de tijolos com telhados de metal, flanqueada pelo prédio da alfândega e por terminais das maiores empresas de navegação, como a Booth Line. A direita dos armazéns ficava o mercado de peixe da cidade - conhecido como Ver-o-Peso -, uma grande caverna verde de metal e concreto, com quatro torres nos cantos, constituindo uma lembrança da origem militar da cidade. Em seu interior, comerciantes trabalhando sobre blocos cortados de árvores da Amazônia vendiam uma ampla variedade de produtos do rio, inclusive variações incalculáveis de peixes da família dos bagres. Mais distante da água havia uma fileira de casas exportadoras, lojas e residências de comerciantes, atrás da qual, na rua Gaspar Viana, a Ford Motor Company abriria um

escritório para coordenar a chegada de cargas de Dearborn e a contratação de trabalhadores.

Na praia esperavam, para saudar a delegação da Ford, John Minter, o cônsul americano, e Gordon Pickerell, um revendedor Ford local que havia acabado de se aposentar depois de 13 anos como cônsul dos EUA. Também estava presente Jorge Villares, a quem Blakeley cumprimentou cordialmente, fato que Ide achou estranho, uma vez que não se lembrava do parceiro ter mencionado qualquer contato que não fosse com Pickerell e Minter em sua viagem anterior. Blakeley fez as apresentações, mas de uma forma desajeitada, apenas murmurando o nome de Villares.

O sol brilhava e fazia calor quando os emissários de Dearborn deixaram a doca, entrando no amplo Boulevard da República, que os conduziu ao seu hotel. Ide nunca havia viajado muito além de Michigan; assim, cuidou de registrar em seu diário suas impressões da chegada a Belém. Eles passaram por lojas que vendiam cascas de tartaruga, cestos, peles de cobra, papagaios, macacos e "estranhos pássaros de bela plumagem". As ruas estavam repletas de "elegantes homens de pele escura com ternos brancos, garotas extremamente belas de origem duvidosa, talvez mestiças", e "negros ou nativos com grandes cargas na cabeça". Ide considerou a arquitetura "estranha", quase "oriental ou mexicana", referindo-se provavelmente aos azulejos azuis que adornavam as fachadas de muitos dos melhores edifícios de Belém. Mas reconheceu os gaviões que voavam alto sobre a cidade. Eles o fizeram lembrar dos pombos de Detroit. E os buracos que enchiam as ruas fizeram-no pensar na esburacada Gratiot Avenue, de Detroit.

Como acontece em qualquer corpo diplomático, as divisões e rivalidades no escritório central desapareciam no exterior. Desde sua fundação, a Ford Motor Company era famosa por suas divisões políticas, que criavam esferas de lealdade conflitantes entre os funcionários. O estilo gerencial de Henry Ford, propenso a delegar, mas incorrigivelmente controlador e manipulador, agravava as

divisões, assim como sua confiança em homens de personalidade forte e egos ainda mais fortes. O rompimento mais famoso da empresa - descrito por historiadores como shakespeariano - se deu entre Edsel, filho único de Ford, e Harry Bennett, chefe do Departamento de Serviços da Ford.

Edsel, que tinha apenas 26 anos quando seu pai o tornou o presidente nominal da empresa, em 1919, e Harry eram opostos polares. Bennett, com mais ou menos a mesma idade de Edsel, era um criminoso com ligações no crime organizado e fama de entrar em lutas corporais - durante seus tempos de lutador de boxe na marinha, ele lutava com o nome de Sailor Reese -, perseguições de carros e tiroteios, histórias que divertiam Henry Ford. Ele "gostava da aparência do homem - camisas de seda colorida, fivela do cinto ao estilo do Oeste e o chapéu de feltro com a aba caída. Gostava do fato de Bennett ter tido experiências reais no mundo masculino".

E gostava da sua lealdade. "Se o sr. Ford me dissesse para apagar o sol amanhã", disse Bennett certa vez, "eu teria problemas para fazê-lo. Mas na manhã seguinte você iria ver cem mil filhos da mãe entrando pelos portões de River Rouge usando óculos escuros."³

Edsel, por sua vez, interessado nos aspectos estéticos do desenho industrial e por arte moderna, sempre desapontou seu pai, embora hoje muitos lhe deem o crédito por manter a empresa unida nos anos 1920 e 1930. "Quando Edsel era gentil", observa o historiador Thomas Bonsall, "Henry via fraqueza. Quando Edsel era imaginativo, Henry via frivolidade." Se Bennett dirigia o chão de fábrica como se a indústria fosse uma extensão do Velho Oeste, Edsel, com seu "sorriso de mártir", trabalhava em silêncio para trazer profissionalismo à empresa, para compensar a violência de Bennett, mas também a arbitrariedade que regia as relações trabalhistas de Ford. Para desprezo do pai, ele admirava Franklin Delano Roosevelt e tomou providências para adaptar a empresa ao New Deal. Na década de 1930, Henry viria a desprezar FDR, não apenas por ser membro da elite da Costa Leste (e primo de Theodore Roosevelt),

mas também por apoiar a legislação que facilitava a organização de sindicatos. O New Deal de Roosevelt, que ampliou o poder do governo para regular a indústria, na verdade competia com o programa de Ford de descentralização e indústrias em vilarejos como solução para domar o capitalismo. Por exemplo, foi a Tennessee Valley Authority de FDR, que em grande parte era uma nacionalização da proposta de Ford para Muscle Shoals, que levou eletricidade e empregos para os agricultores pobres dos Apalaches.⁴

Entre os dois homens, Henry não escondia a quem preferia. Ele não só nada fazia para apagar os incêndios entre Bennett e Edsel, mas também os aticava. Henry apoiava Bennett em suas lutas com Edsel de forma a encorajar ciúmes e ao mesmo tempo dizia-lhe, diante de qualquer sinal de reconciliação, "Harry, você pensa que está se entendendo com Edsel, mas ele não é seu amigo". Uma vez, quando Edsel estava instalando uma nova linha de fornos de coque na fundição de Rouge, Ford disse a Bennett: "Harry, tão logo Edsel termine esses fornos, irei destruí-los." E assim fez.⁵

Willis Long Reeves Blakeley era um homem de Bennett e agia de acordo com isso. Nascido em 1890 em Bowling Green, no Kentucky, Blakeley, depois de servir na Primeira Guerra Mundial, juntou-se à marcha de migrantes que subiram o vale do rio Ohio até as fábricas do Meio-Oeste e encontrou emprego no Departamento de Serviços de Bennett como gerente assistente de empregos. No Cuthbert, ele tentou dar ordens a Ide, exibindo-se como um "figurão" e contando a todos no navio sobre a missão, apesar de Henry Ford ter insistido que "este assunto deve ser mantido em sigilo até estarmos bem adiantados".⁶

Blakeley gostou de Belém, que combinava a grandeza de uma velha cidade colonial, estimulada pela riqueza da borracha e a seguir empobrecida por sua evaporação, com os prazeres obscenos de uma cidade em grande crescimento, ainda considerável apesar do colapso da economia. Sua arquitetura podia ser europeia, mas sua alma era de fronteira do Novo Mundo. O escritor José Maria Ferreira de

Castro, mais ou menos na ocasião da visita de Blakeley e Ide, chamava a cidade de "Meca da prostituição mundial", com seus bordéis cheios de prostitutas parisienses e de países da Europa Oriental. Grande parte da riqueza que podia ser extraída da Amazônia passava por seu porto e atraía aventureiros e caçadores de fortunas de todo o mundo. Eles gravitavam em direção uns dos outros, frequentando os mesmos cassinos, bares e bordéis.

Blakeley conquistou rapidamente entre os patifes e expatriados uma reputação de beberrão e exibicionista. Ficou hospedado na melhor suíte no segundo andar do Grande Hotel, o melhor de Belém, com varanda e janelas do chão ao teto, que ele deixava abertas quando caminhava nu e fazia amor com sua mulher.

O hotel, hoje demolido, ficava na praça central da cidade e a suíte de Blakeley, de frente para o majestoso Teatro da Paz, onde a aristocracia local passeava todo início de noite, vestindo roupas formais. "Todos na rua podem ver", queixou-se o gerente do hotel a Ide. Para piorar as coisas, a janela de Blakeley ficava logo acima de um importante ponto de táxi e os motoristas fofocavam por toda a cidade a respeito do comportamento escandaloso do homem da Ford. "Está na boca de todos", disse o gerente, que tentou sem sucesso despejá-lo.⁷

Como seu chefe, Bennett, que à medida que crescia seu poder em Dearborn intermediava contratos com fornecedores, pelos quais recebia gordas comissões, Blakeley via uma convergência entre seus interesses e os da empresa. Começou a trabalhar em um plano com o cônsul Minter, no qual, como representante de Ford, compraria obrigações emitidas pelo endividado tesouro do Pará, imaginando que seu valor aumentava quando se espalhasse a notícia de que Ford havia se comprometido a investir numa plantação de seringueiras. Minter contou aos superiores no Departamento de Estado que achava aquela proposta vantajosa para todos: "a compra dos títulos pela cotação recente não só representaria um grande lucro para a Ford Motor Company", mas também colocaria a

empresa numa posição "mais sólida no estado, aumentando o seu prestígio e poder no mesmo". Isto por sua vez iria agradar aos brasileiros que, acreditava Minter, "prefeririam que seu estado fosse desenvolvido por capital americano em vez de britânico".⁸ É duvidoso que Dearborn aprovasse qualquer transação que pudesse expor a empresa a acusações de especulação. E, dada a conhecida aversão de Henry Ford por financiamentos de capital, é provável que o esquema das obrigações tenha sido iniciativa inteiramente de Blakeley.

De qualquer maneira, o Departamento de Estado vetou a idéia, instruindo Minter a "limitar estritamente" suas atividades de apoio aos representantes de Ford ao fornecimento de informações estatísticas, "sem comentários nem conselhos".⁹

Ide, ou Oz, como era chamado (O. Z. era seu prenome), trabalhava na divisão jurídica da Ford, parte da empresa leal a Edsel e considerada um bastião de profissionalismo. Taciturno onde Blakeley era insolente, inicialmente o advogado não entendeu por que seu parceiro estava agindo de maneira tão estranha no país quando apresentou-o ao cônsul Minter e a Pickerell, o revendedor Ford. Mas logo ele se deu conta de que era porque Blakeley tentava ocultar deles o fato de Ide também trabalhar para Ford. "Eles pensaram que eu era apenas alguém que ele havia conhecido a bordo", lembrou Ide, irritado. Mas não deu muita importância ao assunto até mais tarde, na mesma noite, quando soube que Blakeley tinha impedido que ele fosse convidado para uma recepção na casa do cônsul. Também Villares era um mistério. Ide nunca havia ouvido falar do amigo elegante de Blakeley que, desde que os recebera na chegada, estava sempre por perto, oferecendo seus serviços como intérprete e intermediário e parecendo saber mais sobre a missão do que o próprio Ide.

Ide, é claro, nada sabia do papel desempenhado por Schurz e Villares, com o auxílio de LaRue, na proposta de que uma faixa de terra ao longo da margem direita do Tapajós era o melhor lugar para

o plantio de seringueiras, embora tenha rapidamente identificado Villares como o "oportunista" que tinha conseguido obter uma opção para aquelas terras. Qualquer que fosse sua opinião, Ide tinha poucas opções a não ser cooperar com seus colegas. Poderia tentar contorná-los através do cônsul Minter, mas Henry Ford não queria que o governo americano soubesse de seus negócios e muito menos que deles participasse. Ele poderia tentar negociar por conta própria um acordo com o governador, mas depois de passar seu tempo a bordo do Cuthbert jogando bridge em vez de aprender português Ide estava perdido no idioma local. Com isso, sobrou o ubíquo Villares, de quem Ide acabou vindo a gostar. Mais tarde chegou a defender o brasileiro, acreditando que o dinheiro que ele e seus parceiros ganhariam era simplesmente o preço de se fazer negócios. "Entre eles", lembrou, "era preciso pagar ao governador e a outros políticos que haviam feito alguma coisa."

A despeito dessas maquinações ou, como Ide logo percebeu, por causa delas, as discussões com os funcionários do governo brasileiro transcorreram sem problemas.

Villares, Blakeley e Ide se reuniram com o governador Dionysio Bentes - o homem que havia concedido a Villares, Schurz e Greite a opção para as terras em questão - para começar as negociações. Não havia muito o que negociar. Curvando-se, assentindo e sorrindo para superar a barreira do idioma, Bentes disse aos homens que eles poderiam ter qualquer coisa que Ford desejasse. A concessão exigia a aprovação do legislativo estadual, mas isso, garantiu ele, era uma formalidade.

Em seguida, ele dispensou a delegação, como lembrou Ide, para "preparar uma lei a ser apresentada ao legislativo, colocando em sua petição exatamente aquilo que nós queríamos".¹⁰

Uma das primeiras coisas que eles precisavam fazer era elaborar uma descrição legal do imóvel designado. Para isso foram falar com Antônio Castro, prefeito de Belém, que Ide achou "parecido com um

macaco". Castro tinha a promessa de Villares de algum dinheiro, mas ficou feliz em oferecer seus serviços de engenheiro civil por uma taxa adicional.

Ide não conhecia a propriedade - ficava a seis dias de barco de Belém.

Mas em seu encontro com Castro desdobrou um mapa do vale do Tapajós e com um lápis preto traçou uma linha de 120 quilômetros rio acima, depois uma de outros 120 terra adentro e outra, paralela à primeira, finalmente voltando ao ponto de partida. Um total de 14.562 quilômetros quadrados. É um "montão de terra", exclamou o prefeito, surpreso. "Não é problema seu", retrucou Ide. "Quero apenas que você nos dê uma descrição."11

O passo seguinte era uma reunião com Samuel McDowell, o advogado do revendedor Ford local, para elaborar os termos do contrato. Num bloco de papel amarelo, Ide, Blakeley e Villares escreveram "exatamente o que queriam na lei que iria ao legislativo". Tinham somente instruções vagas de Dearborn; então pediram tudo em que puderam pensar; direito de exploração da madeira e reservas minerais, direito de construção de uma ferrovia e pistas de pouso, de erigir qualquer tipo de edificação sem a supervisão do governo, abrir bancos, organizar uma força policial privada, dirigir escolas, extrair energia de quedas d'água e "represar o rio de qualquer maneira que necessitarmos". A empresa foi isenta de impostos de exportação, não apenas sobre borracha e látex, mas também sobre quaisquer produtos e recursos que a plantação quisesse enviar para o exterior: "peles e couros, óleo, sementes, madeira e outros produtos e artigos de qualquer natureza". "Pensamos em muitas coisas das quais nunca havíamos ouvir falar", disse Ide, e, "à medida que avançávamos, nós as íamos adicionando."12

Em troca da generosidade de Bentes, os negociadores da Ford obrigaram a empresa a apenas plantar 400 hectares de seringueiras

no período de um ano. Eles fizeram isso para preservar a "simetria e o equilíbrio" do contrato e dar uma demonstração de boa-fé de que a Ford pretendia realmente cultivar seringueiras e não apenas minerar a terra em busca de ouro ou fazer perfurações em busca de petróleo. Blakeley supunha que seria nomeado gerente da propriedade e que poderia facilmente limpar e plantar 1.200 hectares em poucos meses. Então McDowell "colocou o contrato na linguagem correta" e mandou que fosse traduzido para o português. Quando a equipe passou-o ao governador Bentes, esperava que ele recusasse algumas solicitações. Mas ele apresentou a lei ao legislativo sem qualquer comentário, com tudo aquilo que tinha sido pedido pela equipe da Ford. "Muito mais", escreveu Ide, "do que esperávamos obter."¹³

Resumindo, o estado do Pará cedeu a Ford pouco mais de um milhão de hectares, um pouco menos que aquilo que o advogado de Dearborn havia delineado no mapa, mas, sendo quase do tamanho do estado de Connecticut, um vasto território. Metade dele provinha da reivindicação de Villares, pela qual Ford deveria pagar US\$125 mil, uma ninharia considerando-se a enorme riqueza da família. A outra metade era de terras públicas, que Ford recebeu de graça.¹⁴ Enquanto esperavam que o legislativo ratificasse o acordo, Ide cuidou de assuntos inacabados. Ele e McDowell incorporaram a Companhia Ford Industrial do Brasil como proprietária legal daquilo que logo passou a ser conhecido como Fordlândia. Em seguida, ele e Blakeley foram para o Rio para definir os termos das tarifas que a empresa teria de pagar para importar materiais e máquinas. Na época, a Constituição brasileira era um modelo de "federalismo extremo" que concedia aos governadores dos estados poderes para dar as concessões generosas que Bentes deu à Ford. Porém, os impostos de importação eram de jurisdição do governo nacional. Mas antes que Ide conseguisse concluir suas negociações com os funcionários federais ele foi chamado de volta a Belém. Assim, deixou os acertos finais com Blakeley. Quando este voltou à Amazônia, declarou ter obtido do governo federal um acordo que "todos disseram ser impossível" - isto é, o direito de importar todas

as máquinas e produtos completamente isentos de tarifas alfandegárias. Mas na verdade ele não conseguiu nada do gênero.¹³

Mas os problemas causados pelo excesso de confiança de Blakeley pertenciam ao futuro. De volta a Belém, as coisas estavam indo bem.

Bentes era homem de palavra e, em 30 de setembro de 1927, o legislativo estadual ratificou a concessão exatamente como havia sido composta pelos homens de Ford. Menos de três meses tinham sido necessários para negociar e finalizar o acordo, uma enorme distância dos anos infrutíferos desperdiçados tentando fazer com que o Congresso dos EUA aprovasse o projeto de Ford para Muscle Shoals.

Com seu trabalho terminado, Ide fez os arranjos para voltar para casa. Telegrafou para sua mulher que, por não ter se dado bem com o calor de Belém, havia partido para a América algumas semanas antes: "Tudo OK partindo hoje amor".

Ele também telegrafou para Dearborn, pedindo que o escritório central pagasse a Villares: "Confio totalmente em Villares, tanto em seus conhecimentos profissionais de horticultura tropical quanto em sua confiabilidade e honestidade."

De seu lado Villares, ansioso por pagar a Greite, Schurz, Bentes e outros "rapazes políticos" que tornaram possível o acordo, enviou seu próprio telegrama.

"Grande alegria e entusiasmo entre as pessoas", escreveu. "Envie fundos."¹⁶

CAPÍTULO 8: QUANDO FORD VIER

O. Z. Ide voltou a Dearborn para relatar o ocorrido aos dirigentes da empresa. Tentou alertar Edsel e Henry Ford a respeito do protegido de Harry Bennett, queixando-se do exibicionismo de Blakeley e seu comportamento grosseiro em Belém. Contudo, Henry Ford, com a mesma leniência e talvez afeição que sentia por Bennett – que naquela ocasião aumentava sua crueldade no chão de fábrica e solidificava sua influência sobre o patrão decidiu mesmo assim nomear Bennett para gerenciar a plantação. Juntamente com vários outros funcionários da Ford, entre eles John R. Rogge, lenhador da Península Superior, e Curtis Pringle, ex-xerife de Kalamazoo, Blakeley retornou à Amazônia no início de 1928 para iniciar o trabalho e fazer os preparativos para a chegada de dois navios cargueiros de propriedade de Ford, contendo equipamento pesado e outros materiais necessários para o estabelecimento de uma pequena cidade.

Em Belém, à equipe avançada juntou-se Jorge Villares, que por alguns meses, depois de ratificada a concessão, gozou de boa reputação em Dearborn. Blakeley e Villares formavam uma parceria improvável. O homem da Ford era arrogante e cheio de energia, e o brasileiro era irritantemente decadente. Contudo, eles compartilhavam um senso de confiança baseado nessas diferenças de estilo. Blakeley comprou uma lancha e a expedição começou a subir o Amazonas, parando na cidade de Santarém, na foz do Tapajós. Depois de adquirir provisões e contratar um uma turma de 25 trabalhadores, o grupo partiu do píer da cidade levando a reboque uma barcaça com cobertura de palha que servia de cozinha improvisada para Tong, um cozinheiro chinês, e Ego, seu assistente, e subiu o Tapajós para fundar a Fordlândia.

Blakeley e Villares já haviam selecionado o local para o novo assentamento, uma aldeia chamada Boa Vista, com base no reconhecimento da área durante a viagem anterior de Blakeley à Amazônia. Situava-se a cerca de 1 mil quilômetros de Belém e 160 de Santarém, num ponto em que o rio permanecia profundo até a margem, o que pouparia despesas com dragagem e permitiria a descarga de equipamento pesado. A margem subia 15 metros em menos de 100 metros do rio, continuando a subir outros 60 metros ao longo de menos de 2 quilômetros.

Era uma localização providencial, alta o suficiente para dar proteção contra mosquitos e outros insetos, insistiu Blakeley em seu relatório a Dearborn, apesar de não ter consultado nenhum entomologista para apoiar sua alegação. E era rica em árvores e outros recursos. Era possível encontrar cerca de quarenta árvores exportáveis por hectare, disse ele, inclusive massaranduba, angelim e cedro espanhol, além de seringueiras silvestres crescidas. Blakeley acreditava que havia uma forte possibilidade de encontrarem petróleo, além de ouro, prata, platina, minérios e possivelmente diamantes. O rio Cupary, um afluente do Tapajós que entrava pouco mais de 30 quilômetros na propriedade, seria, segundo Blakeley, um ponto perfeito para uma barragem para a hidroelétrica. E até que as seringueiras plantadas estivessem prontas para produzir - o que leva de quatro a cinco anos - poderiam ser criados alguns postos avançados em pontos-chave para a compra de látex de árvores silvestres. Blakeley contou a Ford que o vale do Tapajós produzia 1.500 toneladas de látex por ano e seria relativamente fácil "capturar tudo isso". Com tratamento justo e preços mais altos, os seringueiros do rio abandonariam satisfeitos seus "clientes sírios" e venderiam seu látex aos agentes da Ford.¹

Mas antes que Blakeley, Villares e sua equipe pudessem começar a trabalhar em Boa Vista, precisavam resolver outras reivindicações às terras ao longo das margens do rio onde queriam sediar sua operação. Quando O. Z. Ide estava pesquisando o registro de imóveis do Pará durante a negociação da concessão, deu-se conta

de que havia algumas centenas de lotes com certificados de compra dentro dos limites das terras concedidas à Ford. Cerca de 75 famílias viviam às margens do rio Tapajós, outras 50 no rio Cupary e ainda outras espalhadas pela propriedade, em sua maioria seringueiros que exploravam uma ou duas trilhas. Algumas tinham direitos de propriedade sobre suas terras, mas muitas pagavam aluguel a comerciantes locais que possuíam certificados de compra, como a família Franco, que vivia na outra margem do Tapajós, ou a família Cohen, que vivia a pouca distância rio abaixo, na cidadezinha de Boim. Em sua maioria, eram descendentes de migrantes dos tempos de prosperidade que se estabeleceram na região durante o auge do comércio da borracha. Eram conhecidos como caboclos, ou "cor de cobre", o termo usado para designar a população rural pobre de ascendência mista, uma mistura de português, índio e negro. Também espalhadas pela propriedade de Ford havia algumas pequenas comunidades de língua tupi, que caçavam, criavam pequenos animais, plantavam e pescavam, vivendo da mandioca e de outros frutos da selva. "Encontrei índios por aí", escreveu John Rogge, o lenhador da equipe avançada de Blakeley, "e comi de tudo, exceto carne de macaco."² Ide não estava muito preocupado. Tratava-se apenas de "invasores", pensava ele, que viviam em pequenas choças, em "pedaços de terra muito, muito pequenos ao longo do rio. Caso alguém tivesse algum título de propriedade, daríamos um jeito", as propriedades seriam compradas e eles seriam deslocados para qualquer outro lugar.

Em Dearborn, Ernest Liebold concordou, pensando que se tratava apenas de "algumas tribos de nativos" que não "permaneciam muito tempo no mesmo lugar". Ide decidiu que a melhor coisa a fazer era "esquecer aqueles sujeitos" até que as operações estivessem em andamento e incluiu no contrato de Bentes uma cláusula que permitira a Ford comprar o título de qualquer propriedade dentro dos limites da concessão.³

Porém, era difícil "esquecer" a família Franco, uma vez que ela era dona de Boa Vista. Elas eram descendentes de Alberto José da Silva

Franco, um imigrante português que, um século antes, tinha sido um dos mais prósperos comerciantes de borracha da região. A vinda de Franco para o Tapajós faz parte de um dos capítulos mais brutais da história da Amazônia.

Alberto Franco foi de Lisboa para a Amazônia no início do século XIX, rico, mas não o suficiente para entrar na elite lusitana de Belém - a próspera classe portuguesa que controlou a cidade durante o período colonial. Assim ele se foi para Santarém, estabelecendo-se como comerciante proprietário de escravos. Mas logo estava de novo se mudando, fugindo da Revolta da Cabanagem, o levante mais sangrento do Brasil.⁴

A rebelião eclodiu em 1835, quando milhares de mestiços, mulatos, africanos e índios marcharam sobre Belém, que antes de ser celebrada por seus edifícios tropicais e seus bulevares era associada a outra tradição francesa: as revoluções. As fileiras de insurgentes vinham da maioria de moradores destituídos da cidade, que moravam em cabanas de adobe e madeira, as quais deram o nome à revolução. Os rebeldes, de camisas vermelhas, declararam a independência da cidade e a dirigiram por um ano, esvaziando as prisões, proibindo trabalhos forçados de qualquer espécie, distribuindo as riquezas dos comerciantes, criando um sistema comunitário de distribuição de alimentos e aterrorizando os senhores de terras e comerciantes, especialmente se fossem portugueses. Os portugueses, beneficiários daquilo que um príncipe prussiano que viajava pela região chamou de "frutos da opressão incessante", eram conhecidos por um conjunto de sobrenomes depreciativos específicos, entre eles caiado (pele de giz) e caramuru (cara de peixe). O macaco de cara branca era conhecido popularmente como macaco português.

A marinha britânica ajudou o governo federal do Brasil, recém tornado independente, a sitiar a cidade, mas as tropas ainda levaram mais de um ano para retomar Belém. Finalmente os insurgentes foram forçados a deixar a cidade, mas a rebelião se

espalhou por todo o vasto interior, até Manaus a oeste e pelos muitos afluentes do Amazonas, inclusive o Tapajós.⁵

Foi declarada a lei marcial em todo o baixo Amazonas e soldados caçaram os revolucionários, a que haviam se juntado africanos rurais e escravos índios, numa vingança que empalideceu a violência contra os portugueses. As tropas se engajaram em afogamentos em massa e matanças a tiros, enfeitando-se de rosários adornados com as orelhas dos executados. Os insurgentes ocuparam Santarém por alguns meses em 1836, mas acabaram se retirando, subindo o Tapajós, que se tornou cenário da última fase da esgotada rebelião. Por cinco anos os rebeldes se empenharam num combate de guerrilhas com as tropas federais antes de finalmente se renderem num posto comercial pouco acima de onde Ford fundaria seu assentamento. De uma população regional de 120 mil foram mortas 30 mil pessoas, a maioria nas mãos dos soldados do governo.

A Cabanagem e sua repressão tiveram efeitos duradouros sobre o vale. Como escreve a historiadora Barbara Weinstein, a violência enfraqueceu o controle das elites de portugueses brancos sobre a população rural. Escravos fugitivos deixavam em massa as plantações, fundando comunidades por toda a floresta. Mas o colapso das relações sociais também permitiu que comerciantes provinciais preenchessem o vazio, em especial depois que as tropas federais levaram a melhor sobre os rebeldes.

Essas novas elites regionais intensificaram o assalto ao poder dos portugueses e passaram a estabelecer portos comerciais e a reclamar grandes áreas de terras florestais, lançando as bases para o iminente aumento de prosperidade com a borracha. Uma vez estabelecidas, passaram a recorrer a uma série de mecanismos para corroer a autonomia das comunidades camponesas. O governo do Pará aprovou leis de despejo visando diretamente aos pequenos posseiros que não tinham títulos das terras que ocupavam, favorecendo os comerciantes. As comunidades índias foram particularmente atingidas e muitas em pouco tempo se viram à beira

da extinção cultural e, muitas vezes, também física, tendo sofrido ataques de caçadores de escravos, dispersão de tribos e reassentamento forçado. Os homens eram recrutados como extrativistas e barqueiros e as mulheres eram forçadas a fazer serviços domésticos ou ao concubinato. Os sobreviventes buscaram refúgio nas profundezas da selva, deixando o curso principal do Tapajós e seus afluentes para as famílias de migrantes pobres que vieram do nordeste do Brasil - os ancestrais dos infelizes descritos por LaRue.⁶

As lembranças da rebelião perduraram por décadas. Em 1866, o conservacionista e poeta George Washington Sears, mais famoso por suas descrições de viagens de canoa pelos montes Adirondacks, subiu o Amazonas e falou com rebeldes sobreviventes. Tendo crescido entre nativos americanos no estado de Nova York e acabado de lutar pela União na Guerra Civil, Sears foi levado por aquelas histórias a escrever uma ode à insurreição. A precisão histórica de "Lamento Tupi" é assombrosa, capturando o triste orgulho por ter participado da revolta, mas também a vergonha da derrota e da sujeição sexual subjacente àquela que a estudiosa amazonense Susanna Hecht chamou de "escravidão do terror":

Cantamos esta noite os nobres mortos

Que dormem em tumbas cobertas pela selva.

Cantamos os bravos que caíram lutando Junto às ondas do Amazonas,

O homem branco nos considera animais,

E faz de nossas mulheres escravas de padres.

Desgraça, desgraça para o Cabano!

*Varremos as forças deles no Pará,
Mas navios ingleses estavam sobre as ondas.
E nossas mulheres ainda são servas e escravas.
Desgraça, desgraça para o Cabano!
Nós os expulsamos do Tocantins,
Nós os varremos do Tapajós.
Uma raça fraca com recursos fracos,
Nossa coragem conquistou todos os nossos inimigos.
Éramos uma feroz enchente vingadora
Que nenhuma força brasileira podia deter.
Tingimos todas as cidades deles de sangue,
Da ilha de Onça até Santarém,
Mas ah, nossos melhores estão em suas covas
E somos de novo servos e escravos!
Desgraça, desgraça para o Cabano!7*

A tradição familiar diz que Alberto José da Silva Franco, juntamente com sua esposa, seus filhos e um punhado de escravos leais, conseguiu escapar de Santarém, subindo o Tapajós. Depois de quase uma semana remando, quando se abrigavam de uma tempestade numa reentrância pantanosa de uma grande ilha chamada Urucurituba, um peixe pulou do rio para dentro do bote,

fato interpretado por Alberto José como um sinal divino de que a ilha era o lugar em que sua família deveria iniciar sua nova vida. A revolta ainda perturbava o vale. No ano seguinte à chegada a Urucurituba, insurgentes assassinaram quarenta moradores da aldeia de Aveiros, uma hora rio abaixo, na margem oposta. Assim a família Franco manteve uma postura discreta, construindo uma pequena casa com uma capela adjacente dedicada a São Pedro, nomeado por Alberto José o patrono da ilha. Uma vez eliminada a insurreição, Alberto José começou a expandir seus negócios, tornando-se em pouco tempo um dos senhores de terras e comerciantes mais importantes do Tapajós, bem colocado para lucrar com a pacificação do vale e com o aumento do comércio de borracha. Ele registrou em seu nome a ilha, bem como terras em ambas as margens do rio, e plantou cana para destilar e vender cachaça. A bebida era valiosa não só como produto comercializável, mas também por sua eficácia para enfraquecer a vontade daqueles que resistiam à idéia de contrair dívidas. Ele também construiu uma majestosa casa grande. A nova casa tinha seis cômodos arejados, um deles consagrado como capela de São Pedro, ao lado do escritório onde a borracha era pesada e as dívidas registradas, e uma varanda de doze colunas, revestida de azulejos, com a largura da fachada da casa. Enquanto a modesta primeira casa tinha sido construída numa enseada discreta, esta foi feita sobre uma colina proeminente, ladeada por uma fileira de palmeiras. Quando morreu, Alberto José deixou Urucurituba, juntamente com suas outras propriedades, inclusive Boa Vista, na margem direita do Tapajós, para seus muitos filhos.⁸

Seu bisneto Eimar Franco ainda está vivo e lembra-se de que a vinda de Ford ao Tapajós "provocou uma verdadeira revolução em todo o vale". Ele tinha sete anos de idade em 1928 e havia viajado somente duas vezes além de Santarém, quando "de repente barcos modernos estavam cortando o rio em todas as direções e imensos tratores rugiam dia e noite, trazendo terra à tona, derrubando árvores, abrindo estradas", diz ele. "No nosso lado do rio ainda vivíamos como nossos ancestrais, com poucas alterações." As lembranças de

Eimar estão de acordo com as de David Riker, que era apenas um garoto quando seu pai batista, juntamente com outros "cavalheiros" confederados e "durões" que preferiram o exílio à submissão aos termos de Appomattox, estabeleceram-se perto de Santarém. Para Riker, a vinda de Ford abalou o Tapajós "até suas bases". Foi como "uma transfusão de sangue", disse ele, trazendo de volta à vida uma economia moribunda com uma injeção de dinheiro, eletricidade e motores de combustão interna numa região que ainda se baseava principalmente em trocas, endividamento e barcos a vapor, que consumiam lenha para circular bens e pessoas. Quase da noite para o dia surgiu um "mercado para qualquer coisa que fosse negociável".⁹

Uma coisa que não foi negociável por muito tempo era a terra, uma vez que seu valor havia caído para quase nada depois da queda da borracha. Mas, à medida que Blakeley e Villares se estabeleceram e iniciaram a limpeza preliminar das terras, Henry Ford enviou James Kennedy, um contador de sua confiança (ele não confiava em muitos contadores), até o Tapajós com uma bolsa de dinheiro para comprar qualquer coisa que Blakeley considerasse necessária ao progresso das operações.

E, uma vez que a família Franco estava passando por tempos difíceis com o colapso da borracha, ela recebeu bem não apenas o dinheiro oferecido pelo contador de Ford, mas também a possibilidade de ganhar dinheiro abastecendo o acampamento de trabalho.

Como ocorreu em Muscle Shoals e nos Everglades da Flórida, qualquer lugar para o qual acreditavam que Ford ou sua empresa iria tinha seus preços de terras muito aumentados por especuladores, que compravam imóveis para revendê-los a preços inflacionados. Quando em Iron Mountain, Michigan, souberam que Ford estava abrindo uma serraria, os aluguéis pularam de 15 para 55 dólares mensais e os preços das casas triplicaram. Alguns meses antes o valor de Boa Vista era desprezível, mas em 1928 a Ford Motor Company comprou-a por quatro mil dólares à vista.¹⁰ A venda

teve lugar em Urucurituba, na primeira casa modesta construída por Alberto José noventa anos antes. James Kennedy, juntamente com sua bolsa, chegaram à ilha acompanhados por um escrivão público para oficializar a venda e David Riker para servir como intérprete. Ajudar estrangeiros a resolver problemas no Tapajós havia se tornado uma espécie de tradição para os confederados e seus descendentes; meio século antes, o pai de David ajudara Henry Wickham pouco antes de este fugir para Londres com as sementes que condenariam o comércio brasileiro de borracha. Uma grande multidão de moradores de Urucurituba - arrendatários que pagavam à família Franco seu aluguel em borracha e outros produtos da floresta - formou-se em torno da casa, a qual ficava ao lado da já arruinada capela de São Pedro. "Um silêncio quase religioso" caiu sobre o público quando o escrivão começou a ler os termos da transação em um "livro enorme". Quando terminou a leitura, Kennedy abriu a bolsa e entregou o dinheiro a Francisco, pai de Eimar. Francisco estava representando seu jovem sobrinho Luiz, que tinha acabado de herdar Boa Vista do pai. O garoto olhava com olhos arregalados enquanto o tio contava as notas uma a uma sobre a mesa de jantar. Quando Francisco terminou a contagem, entregou a Luiz, que tremia, colocou o pagamento embaixo do braço e foi para sua casa seguido por uma procissão. Disse Eimar: "Nada parecido com aquilo jamais tinha acontecido no Tapajós!"¹¹ A notícia de que Ford havia concluído a transação suscitou muita especulação sobre sua capacidade de reanimar a economia da Amazônia.

Os partidários da modernização, tanto de São Paulo como o cônsul Lima, mas também da Amazônia, esperavam que o plano de Ford, de desenvolvimento industrial associado a altos salários, superasse a pobreza e o atraso da selva, cuja origem muitos pensavam estar na economia extrativista e de endividamento. Jornais nacionais e locais contavam que Ford construiria uma ferrovia ligando o interior ao Atlântico, rodovias que flanqueariam os muitos rios da selva e linhas de bondes elétricos ao longo das duas margens do Tapajós, todas permitindo fácil acesso ao mercado do Atlântico para os produtos

agrícolas do estado.[6] Circularam na imprensa boatos a respeito do tamanho da cidade de Ford (para a maioria, a maior da Amazônia), do volume de dinheiro que ele pretendia gastar (US\$40 milhões, segundo um jornal) e de quantos trabalhadores iria contratar (pelo menos cinquenta mil, escreveu outro jornal).

Finalmente, a Amazônia se tornava, como Humboldt havia previsto, "o celeiro do mundo". Devido à notícia da iminente chegada de Ford, a prefeitura municipal de Belém mandou pavimentar ruas, tampar buracos e fazer novas calçadas; a cidade começou a se excitar, "como um velho cavalo de bombeiros quando sente o cheiro de fumaça. Quando alguém grita 'borracha' há uma súbita movimentação em todas as velhas cidades à beira dos rios".¹²

No frenesi da imprensa que cercou a concessão, Ford era um símbolo de esperança, mas também um ponto de conflito, pois muitos começaram a questionar seus motivos.

Os membros das classes intelectual e política do Brasil com frequência eram fortemente nacionalistas. Admiravam a indústria americana e necessitavam de seu capital, mas desconfiavam das intenções de Washington. Não era um medo descabido, considerando-se que, enquanto Ford estava organizando seu projeto de borracha, fuzileiros navais americanos ocupavam a Nicarágua, o Haiti e a República Dominicana. E a morte de Henry Wickham - conhecido então em Belém como "Henry I" - em setembro de 1928, amplamente divulgada na imprensa brasileira exatamente quando os homens de Ford estavam a caminho, fez com que muitos se lembrassem de uma traição anterior.¹³

A tensão entre a promessa de desenvolvimento e o temor de perda da soberania era especialmente aguda na Amazônia e sobre ela o Rio tinha um controle precário - como vimos no caso da prolongada Revolta da Cabanagem. A vasta floresta tropical parecia atrair intrigas internacionais, supostas e reais. Em 1850, Matthew Fontaine Maury, o chefe do Observatório Nacional dos EUA, revelou a primeira

parte daquela que viria a ser uma longa história de esquemas para transferir a Amazônia para uma jurisdição que não fosse a do Brasil. [7] Na esperança de que os Estados Unidos pudessem evitar uma guerra civil e também manter a expansão da sua indústria de algodão, Maury propôs que Washington transferisse toda a economia rural do sul - escravos, escravizadores e gado - para o baixo vale do Amazonas. A pergunta que Maury fazia era se a Amazônia "seria povoada por imbecis e indolentes ou por uma raça progressista com energia e capacidade empreendedora para subjugar a floresta e desenvolver os vastos recursos lá ocultos".[8] "Como homens do Mississippi fariam as coisas funcionar na Amazônia", ironizou outro observador americano em 1910.¹⁴ E assim, depois de uma onda inicial de entusiasmo, a imprensa do Rio e do Pará criticou o caráter vago da concessão e sua indevida generosidade. Tratava-se de um "contrato monstruoso", escreveu a inicialmente simpática Folha do Norte, "um documento vergonhoso".¹³ O fato de Ford ser obrigado a plantar seringueiras em somente 400 hectares, do mais de um milhão concedido, levou algumas pessoas a sugerir que o "ianque multimilionário" estava na realidade interessado não em látex, mas em petróleo, ouro e influência política. Grande parte destas críticas iniciais era na verdade um ataque ao homem que dera a concessão, o governador Dionysio Bentes, um poderoso político local com muitos amigos, alguns inimigos e aspirações políticas mais altas. Foram criticados o sigilo sob o qual a concessão havia sido negociada e as generosas isenções fiscais. Foi observado que o banco autônomo, as escolas e a força policial da propriedade violavam a soberania do Brasil. Era, diziam, como se Ford tivesse o direito de governar a Fordlândia como um estado separado.¹⁶

Na provinciana Santarém, os jornais falavam sobre os debates com um distanciamento irônico que parecia ter escapado aos seus colegas mais cuidadosos em Belém ou no Rio. "Quando Ford vier" é o "dito popular do dia", escreveu um jornal local sobre a empolgação que aumentava sobre a chegada do industrial, com todos sonhando com o dinheiro a ser ganho e os casamentos a celebrar. O mesmo tipo de esperança em Cristo posta pela população rural na vinda de

um redentor, que tanto incomodara o senador Norris no Tennessee, também aparecia na imprensa de Santarém, a qual ocasionalmente se referia ao salvador como São Ford. "Usamos a palavra Ford", escreveu um colunista, "como se fosse um amuleto, um talismã protetor, se não para enriquecer, para pelo menos sair da situação apertada em que nos encontramos". Ele também sugeriu que talvez salsichas e papel higiênico devessem ostentar o nome de Ford, bem como um novo coquetel, feito de açaí - uma fruta local dada como afrodisíaca - e uísque americano.

Mas o desdém e o sarcasmo se perdiam para aqueles que continuavam a acreditar que a chegada de Ford significava a salvação da Amazônia.¹⁷ Um carro Ford era um símbolo cultural no mundo inteiro, cheio de significado e familiar até mesmo para aqueles que existiam à margem da sobrevivência, mesmo que vivessem num lugar destituído de estradas, como o vale do rio Tapajós. "Agora finalmente vou aprender a dirigir", foi a resposta de um extrativista à notícia de que Ford estava iniciando uma plantação de seringueiras. E por todo o baixo Amazonas aqueles que buscavam trabalho diziam simplesmente que estavam a caminho da "Ford" - ou melhor, "For", como o nome era pronunciado no português da região. Eles podiam usar o masculino "o For", para se referir ao homem, ou o feminino "a For", para indicar a empresa ou plantação, mas de qualquer maneira o significado era claro. "Eu vou pra For."¹⁵

E eles esperavam que Ford também viesse a eles, para ver pessoalmente o Brasil e a fantástica Amazônia. O cônsul de Lima continuou prometendo que traria Ford. Disse que o industrial deveria ter feito a visita em 1922, mas um levante militar fracassado interrompeu sua viagem. "Com a aproximação do inverno", escreveu Lima a Dearborn em novembro de 1925, "pergunto-me se você poderia informar a respeito de quando estará pronto para vir ao Brasil". A resposta de Ernest Liebold não foi encorajadora: "Neste momento não posso dizer com certeza se o sr. Ford poderá ou não empreender esta viagem ao Brasil." Outro secretário respondeu a uma outra pergunta: "O sr. Ford ainda não fez planos definidos a

respeito da viagem mencionada; conseqüentemente, não podemos lhe dar a informação desejada." Não havia motivo de preocupação, garantiu o cônsul a seus compatriotas no final de 1927, porque, com as negociações sobre a concessão concluídas para satisfação de todos, "é certo que dentro de muito pouco tempo poderemos ter uma visita do sr. Ford", provavelmente em seu "famoso iate que navega a quase 40 km por hora". "Talvez", disse de Lima, esperançoso, "ele venha com seu velho amigo Thomas Edison".¹⁹

Ford disse que viria. "Certamente pretendo fazer uma visita", prometeu ele em 1928, "embora não possa dizer quando."

PARTE II: LORD FORD

CAPÍTULO 9: DOIS RIOS

Pouco depois do dia de ano-novo subsequente à ratificação da concessão das terras, Henry Ford telegrafou ao governador Bentes para lhe desejar um bom ano de 1928 e agradecer pela "excelente assistência" que ele havia prestado a Ide e Blakeley. "Estamos elaborando planos", escreveu ele, "e preparando um navio de nossa propriedade para a viagem" até a plantação para "inaugurar o núcleo de um projeto que, acreditamos, contribuirá para a prosperidade do norte do Brasil".¹

O navio em questão era o Lake Ormoc, uma das 199 frotas da marinha mercante retiradas do serviço ativo e compradas em 1925. Durante toda a década de 1920, os gerentes de River Rouge foram pioneiros em técnicas de reciclagem industrial, explorando os detritos do governo e do comércio em busca de recursos reutilizáveis.

Ford era obcecado com a descoberta do máximo possível de maneiras de usar a generosidade da natureza. Por exemplo, apenas alguns meses depois de telegrafar a Bentes, Ford estava na Inglaterra para promover seu novo Modelo A. Quando soube que um depósito de lixo em Dagenham, Essex, havia queimado por mais de

mil anos, ele propôs a construção de uma usina no local para transformar seu calor em vapor para operar sua fábrica, que ficava próxima. "Este depósito de lixo remonta a tempos pré-históricos", disse ele. "Aqueles chamuscas vêm queimando, totalmente desperdiçadas, por todos esses séculos. Gostaria de vê-las trabalhando para o homem."2

No caso do Ormoc, o navio fazia parte de uma frota de embarcações lacustres desativada por Washington depois da Primeira Guerra Mundial que ficaram enferrujando durante anos na Costa Leste, até que Ford as adquiriu por baixo preço. Sob a direção de Charles Sorensen, o lendário engenheiro da Ford que dirigia a produção em River Rouge, os navios foram rebocados até Dearborn, onde lhes foi retirado todo latão, cobre tubulação, fios e madeira; a seguir, foram enviados para uma linha de desmontagem aquática de 800 metros de comprimento.

A linha era composta de dez postos equipados com guindastes, maçaricos industriais e tesouras gigantescas, cada uma encarregada de cortar uma parte diferente do navio: mastros, cabines, caldeiras, motores, casco e quilha. As caldeiras e os motores foram reconicionados e usados em outras finalidades e as cabines foram transformadas em depósitos de ferramentas. Vagões ferroviários levaram o aço cortado para o prédio da fundição de River Rouge, onde foi derretido em enormes altos-fornos e embarcado para a fundição. Levava menos de uma semana para desfazer aquilo que levava meses para ser construído, deixando somente uma sombra de "óleo e ferrugem na água". Aquilo que chamamos de resíduo é apenas excedente", observou Ford certa vez, "e os excedentes são somente o ponto de partida para novos usos".3

Dois navios foram poupados. O Lake Ormoc recebeu um novo motor a diesel, uma casa das máquinas e uma usina de destilação de água, para beber e para a caldeira. A mecânica do navio foi modernizada, reduzindo de 24 para 6 o número de homens necessários para operá-lo. A mesa do capitão e sua mesa de jantar, seu banheiro e as

molas para os colchões da tripulação foram feitos com material reciclado de outros navios. Como "navio base" proposto até que a Fordlândia estivesse operando, o Ormoc estava equipado com um hospital e uma sala de cirurgia, laboratório químico, refrigeradores, lavanderia, uma "biblioteca bem abastecida", sala de estar e cabines relativamente espaçosas. O Lake Farge foi convertido em barcaça rebocada, para ser usada no transporte da maior parte dos componentes da Fordlândia até o Tapajós.⁴

No início de julho, vagões ferroviários começaram a se deslocar em Rouge e guindastes e guinchos começaram a encher os porões do Ormoc e do Farge com o maquinário e os materiais necessários para iniciar e manter a plantação: uma escavadeira a vapor, geradores elétricos, máquinas para a construção de estradas, tratores, enxadas, pás, uma britadeira, uma enorme máquina de fazer gelo, equipamento hospitalar, misturadores de concreto, uma serraria, bate-estacas, destocadores, um rebocador a diesel, pequenas lanchas fluviais, prédios pré-fabricados, um depósito desmontado e reciclado da fábrica da Ford em Highland Park, estacas de aço estrutural pré-cortado e pronto para a rápida construção de prédios, amianto para uso nos tetos como isolante, dispositivos para encanamentos, material de escritório, roupas, medicamentos e alimentos, inclusive "uma enorme quantidade de carne congelada" e legumes para "evitar a necessidade de recorrer a uma dieta tropical nativa". Havia até uma ferrovia - locomotiva, trilhos e conexões - recuperada das operações de Ford na serraria na Península Superior, que na época usavam principalmente caminhões Ford para o transporte de madeira. No total, um milhão de dólares em produtos.⁵

Infelizmente, a eficiência industrial sincronizada de Rouge nem sempre chegava até a administração da empresa. Ninguém contou a Sorensen que havia um leito de pedra no Tapajós oitenta quilômetros abaixo de onde eles planejavam estabelecer a plantação, impossibilitando que navios do porte do Ormoc

chegassem ao local durante a estação seca, quando o nível do rio estava baixo.

"Para onde vocês vão enviar este barco?", perguntou Ernest Liebold a Sorensen, que havia chamado o secretário de Ford a Rouge para que ele examinasse o Ormoc recém-equipado.

"Para a plantação", respondeu Sorensen.

"Você não poderá chegar até lá."

"Por quê?"

"Porque existe um leito de rocha em toda a largura do rio que deixa somente noventa centímetros para a navegação."

"Como você descobriu isso?"

"Bem, esta informação estava disponível. Se você tivesse me dito que iria enviar o Ormoc para lá, eu teria lhe falado."6

Sorensen não acreditou em Liebold e perguntou a Einar Oxholm, um capitão norueguês enviado por Ford para verificar. Oxholm contou que de fato havia "águas rasas no rio" que tornavam "impossível para qualquer coisa com mais de noventa centímetros de calado subir o rio no período de águas baixas".

Chove todo ano na Amazônia entre 180 e 250 milímetros, a maior parte durante a estação das águas, que vai de dezembro a junho, mas muitas vezes prossegue até julho e agosto. Para se ter uma idéia do padrão usado com maior frequência pelos homens de Ford, essa precipitação é quatro vezes maior de que aquela que cai no Meio-Oeste americano em qualquer ano. A chuva se combina com o degelo das neves andinas e enche o Amazonas e seus afluentes durante esses meses, e os rios sobem até 11 metros, inundando as planícies da floresta, ou várzea, deixando uma camada do rico solo das montanhas que, durante a subsequente estação de águas

baixas, nutre as plantações de mandioca, milho, feijão e outras culturas da selva. Durante os meses de enchente a selva assume outro aspecto, uma vez que planaltos e colinas se transformam em ilhas e as árvores parecem flutuar eretas, cada uma delas um ecossistema em si mesma, viva de líquens, musgos, algas, insetos, cobras, morcegos e mamíferos. De dezembro a junho, grande parte da bacia amazônica forma um vasto lago sazonal de água doce que constantemente altera o contorno da terra. Durante esses meses, o Ormoc e o Farge poderiam chegar facilmente ao local da plantação no Tapajós.

Mas os navios estavam prontos para partir no final de junho e no Brasil a equipe avançada de Blakeley e Villares já havia começado a limpar o local da plantação, precisando do equipamento pesado. Assim Ford decidiu despachar o Ormoc e o Farge apesar do conselho de Oxholm para esperar pela estação das chuvas. Pelo menos eles chegariam até Santarém, a cerca de 160 km de Boa Vista, a sonolenta cidadezinha de algumas dezenas de famílias escolhida para ser a "capital de Fordlândia".

Naqueles primeiros dias, "Fordlândia" se referia não à plantação, mas à totalidade do pouco mais de um milhão de hectares de Ford.⁷

Com o capitão K. E. Prinz no comando, o Lake Ormoc deixou à doca de Rouge em 26 de julho, três dias antes do sexagésimo quinto aniversário de Ford. Sua partida foi um evento momentoso o suficiente para merecer aplausos na primeira página na maior parte dos jornais importantes dos EUA. Todo o Brasil, anunciou o Detroit News, esperava ansiosamente pelos dois navios carregados com "ciência, cérebros e dinheiro". "Espera-se que a Área Brasileira, Maior que New Jersey, Produza Borracha Suficiente para a Produção de Pneus para 2.000.000 de Carros Anualmente", era a manchete do Washington Post. O Christian Science Monitor disse que Ford planejava plantar mais de vinte milhões de hectares com seringueiras, ao passo que o New York Times previu que a propriedade viria a produzir "cinco vezes a produção total mundial

estimada pelos especialistas para este ano", ou mais de 2.700 mil toneladas de borracha por ano, suficiente para a produção de quase 1.000.000 mil de pneus".8[9]

A despeito desse alarde, Ford, em geral avesso a perder uma oportunidade de publicidade, ignorou a partida. Uma semana antes, ele e Edsel tinham levado o Ormoc para uma viagem experimental pelo rio Rouge, até o lago Erie. Mas agora uma onda de calor caía sobre o baixo Michigan, matando inúmeras pessoas. Uma coisa era desafiar a estação seca do Amazonas vindo de muito longe; outra era sofrer a umidade de Detroit na carne, e assim Ford escapou da cidade em uma de suas viagens de carro.

Aquela altura da vida, Ford havia se tornado um ardoroso colecionador de antiguidades, outra de suas excentricidades que a imprensa gostava de relatar. O Detroit News publicou uma série de reportagens detalhando suas compras de fornos antigos, instrumentos musicais (particularmente violinos), relógios, livros, ferramentas, utensílios de cozinha, igrejas de Londres - qualquer coisa que pudesse ser enviada a um armazém lotado na fábrica de tratores da Ford.

Exatamente naquele ano, Ford mandara que a oficina de Thomas Edison em Fort Myers, na Flórida - construída pelo pai do inventor em 1884 fosse desmontada e reconstruída em Greenfield Village, uma cidade modelo que Ford começara a construir em Dearborn, composta de marcos importantes da história americana.

Agora, em sua fuga do calor, Ford dirigiu-se primeiro a um depósito ferroviário em Fraser, no Michigan, onde esperava adquirir a chave com a qual Edison, quando jovem, tinha aprendido a transmitir mensagens por telégrafo.

"Quanto você quer por ela?", perguntou ele ao chefe da estação.

"Bem, gostaria que a entrega do meu novo Ford fosse acelerada. Ele foi pedido há muito tempo."

"Podemos dar um jeito nisso."

Ford obteve sua "reliquia" e no dia seguinte o chefe da estação recebeu seu Modelo A novo em folha. Em seguida, Ford foi a Nova Jersey, para comemorar seu aniversário com o próprio Edison.⁹

De volta a Dearborn alguns dias depois, Ford deu uma entrevista coletiva onde contou aos repórteres que ele próprio havia dirigido por grande parte da viagem de mais de 1.100 quilômetros no novo Modelo A. O aniversário de Ford coincidiu com o vigésimo quinto aniversário de sua empresa, que então havia crescido e empregava mais de 200 mil homens em operações em seis continentes. Ela tinha ido da produção de menos de dois mil carros por ano na velha fábrica da Mack Avenue para mais de nove mil em um único dia. "O 25º aniversário da empresa", escreveu o Wall Street Journal, "encontra Henry Ford no meio do mais intenso período de atividade desde que ele começou a sonhar com carruagens sem cavalos". "Não há limite de idade?", perguntou-lhe um repórter por ocasião de sua volta de Nova Jersey, a respeito não só de sua resistência ao volante do carro, mas também na direção da empresa. "Ainda não o descobri", respondeu Ford. Ele disse que esperava "fazer mais nos cinco anos seguintes do que fiz nos últimos 20". "É preciso continuar", escreveu Ford em seu caderno de notas.¹⁰

O Ormoc cruzou o lago Erie até o canal Welland e o lago Ontário e, através do rio St. Lawrence, até o Atlântico, ancorando em Kearny, Nova Jersey, na baía de Nova York. Lá, juntou-se ao Lake Farge, mais lento, que havia deixado Dearborn duas semanas antes, puxado pelo rebocador Bellcamp. Os navios receberam suprimentos adicionais, juntamente com catorze passageiros - o pessoal da plantação e suas esposas - que tinham chegado de Detroit por trem: um médico do Henry Ford Hospital, um engenheiro eletricitista, um químico, um contador e "vários gerentes competentes". O Ormoc tinha a bordo bastante ciência, cérebros e dinheiro. O que não tinha era um horticultor, um agrônomo, um botânico, um microbiologista,

um entomologista ou qualquer outra pessoa que pudesse saber algo de seringueiras silvestres e seus inimigos.¹¹

Os navios fizeram em média 160 quilômetros por dia, parando em Belém por alguns dias e chegando a Santarém em meados de setembro, a tempo para uma onda de calor na selva que nos seis meses subsequentes elevou as temperaturas dez graus acima do normal. Era uma estação seca excepcional, e as margens do Tapajós estavam baixas, expondo uma faixa de dois metros de areia, pedra e barro seco. Como fora previsto, dois meses ou mais se passariam antes que os navios pudessem percorrer os últimos 160 quilômetros até Boa Vista.¹²

Durante meses os jornais locais haviam falado do que iria acontecer "quando Ford vier". Agora, um ano depois da ratificação da concessão, o momento finalmente havia chegado. Santarém foi fundada como um forte no início do século XVII, quando portugueses traficantes de escravos subiram o rio Amazonas, aniquilando os pacíficos índios tapajós. Lar de alguns milhares de pessoas no final da década de 1920, a cidade está localizada onde o impressionante rio Tapajós chega ao fim, cedendo caminho ao ainda mais imponente Amazonas. A junção dos dois rios ocorre onde a beirada rochosa do escudo aluvial do sul do Brasil se encontra com a planície aluvial, mais baixa e plana, criando um declive abrupto próximo da praia de Santarém, que permite que grandes navios como o Ormoc e o Farge cheguem perto da margem. Mas, apesar da vantagem natural que tornou a ilha um porto de águas profundas, os moradores estavam acostumados com o fato de que os navios grandes os ignoravam, parando só por um momento ou sequer parando, a caminho de Manaus ou de Iquitos. Décadas mais tarde Elizabeth Bishop, poeta laureada dos Estados Unidos, visitou Santarém e escreveu um poema que captava o caráter lânguido da paralisação no tempo da cidade:

Naquele entardecer dourado eu não queria continuar a viagem;

Queria apenas permanecer um pouco mais

No encontro daqueles dois grandes rios, Tapajós, Amazonas,

Majestosa, silenciosamente fluindo, fluindo para o leste.

De repente houve casas, e gente e muitos

barcos mestiços deslizando seu ir e vir

sob um céu de estupendas nuvens iluminadas por baixo,

com tudo polido, brilhante por um lado,

tudo resplandecente, extasiante e ainda simples

ou pelo menos assim me pareceu.

Gostei do lugar; gostei da idéia do lugar.

Dois rios. Não eram dois os rios que corriam do Éden?

Não, eles eram quatro e se dividiam em direções opostas.

Aqui há dois apenas - em confluência.[[10](#)]

Uma longa praia fluvial - que, segundo Bishop descreveu numa carta a uma amiga, era feita de "areia cor de laranja" - e o cais constituíam o coração da cidade, cujas ruas pavimentadas de pedras irregulares, então ladeadas por casas de fachada revestida de azulejos azuis e vermelhos e cabanas com telhados de palha, elevaram-se suavemente a partir da praia, como corredores se afastando do palco de um anfiteatro. A cidade tinha um veículo, um velho e enferrujado caminhão Ford, e havia construído recentemente

uma pequena usina geradora de eletricidade, que acendia algumas lâmpadas de rua. Diante do rio ficava a igreja de Nossa Senhora da Conceição, a catedral da cidade, pintada de azul, construída no século XVIII.¹³

A cena raramente mudava. Mulheres lavando roupa nas pedras da praia. Cargueiros, navios a vapor, barcos de pesca e uma ocasional balsa de troncos competiam por espaço na doca. Pequenas embarcações repletas de aves, macacos, frutas e "tartarugas de enormes dimensões" procuravam interceptar os navios oceânicos de passageiros que se dirigiam a Manaus. Estivadores içam bezerros para barcos de transporte de gado com arreios e uma corda com polia. "Dois rios com uma atividade louca - toda a gente parecia estar mudando de rumo, embarcando/desembarcando, remando em catraias canhestras", prossegue o poema de Bishop.

Também havia a estranha confluência da água verde-azulada do Tapajós com a água lamacenta do Amazonas, cada uma mantendo sua cor, flutuando em duas faixas por quilômetros sem se misturarem. Ocasionalmente, um barco desembarcava um caçador de fortunas ou um naturalista: Henry Wickham viveu nos arredores da cidade antes de reunir as sementes que condenariam o comércio brasileiro de borracha; Henry Walter Bates, Alfred Russel Wallace e Richard Spruce fizeram importantes contribuições para a teoria evolucionista no século XIX, usando Santarém como base de operações para o envio de plantas e insetos para os Kew Gardens de Londres.^[11] E durante a estação das chuvas um desfile de escombros que desciam o rio, carcaças inchadas de jacarés e manatis, árvores caídas e até mesmo ilhas inteiras feitas de grama, bromélias, trepadeiras, musgo e filodendros flutuavam ao largo da cidade enquanto o rio se dirigia para o Atlântico.¹⁴

Mas naquele mês de setembro havia um novo espetáculo, com os curiosos olhando os navios de Ford à espera de ver o que fariam a seguir. O Ormoc e o Farge eram genuínas naves americanas, com cerca de 75 metros de comprimento e 15 de largura. Bem equipados

e recém-pintados, mostravam a seriedade de propósito de Ford e de sua capacidade comprovada. Mas pareciam um tanto perdidos no enorme "lago" da foz do Tapajós - quase 20 quilômetros de largura e mais de 140 de comprimento - que se juntava ao Amazonas, criando um volume de água que um antropólogo comparou a "um mar interior ou um dos Grandes Lagos americanos". Um funcionário de Ford observou que seria possível "jogar" o lago Houghton, o maior de Michigan, no Tapajós "e ainda assim ter quilômetros de margem de sobra".¹⁵

O capitão Oxholm, que havia substituído Prinz no comando por ocasião da chegada dos navios ao Brasil, considerou suas opções. Ele poderia esperar um mês até as águas subirem, mas em Dearborn estavam impacientes para ver progressos. Isso significava que ele teria de transferir a maior parte da carga para lanchas menores e usar o Bellcamp para rebocá-las até o local da plantação. Uma empresa local, afiliada da British Booth Line, ofereceu-se para levar a tarefa a cabo por seis dólares a tonelada. Aquela talvez tenha sido a última vez em que Oxholm receberia uma estimativa justa, porque nos meses seguintes, depois que Ford o nomeou gerente geral da plantação, ele criou fama de "influenciável" e fácil de enganar. Mas naquele caso ele recusou uma oferta razoável, preferindo alugar balsas e contratar diretamente a mão de obra, o que não só desperdiçou um tempo valioso, mas também dinheiro; de acordo com uma auditoria subsequente, ele gastou cerca de 35 dólares por tonelada. Com um total de 3.800 toneladas, Oxholm gastou cerca de US\$130 mil só para descarregar o Farge.¹⁶

A transferência foi atrasada porque os "guindastes especiais" necessários para a remoção do equipamento pesado haviam sido embarcados primeiro, "sob todo o resto da carga dos navios". Para os embarques futuros, os gerentes recomendaram que os trabalhadores de Rouge "procurassem usar um bom critério" para carregar o Ormoc, a fim de que os "artigos de uso geral, ou que podem ter vários usos, possam ser encontrados com facilidade". Outro motivo para o atraso foi que foram necessários dois dias para

que o Bellcamp fosse até o local da construção e de lá voltasse, ensinando ao pessoal da Ford uma primeira lição sobre os ritmos lentos da vida na Amazônia. E mesmo que o rebocador pudesse navegar mais depressa a doca temporária que a equipe avançada havia construído era pequena demais para o manuseio de um embarque tão grande de materiais e demasiado instável para grande parte dos equipamentos pesados. Também o pedaço de margem limpo para receber a carga era insuficiente, fato que levou a engarrafamentos. Além disso, havia a confusão de capatazes que não falavam português supervisionando trabalhadores locais, criando, segundo uma testemunha, "assunto para um superfilme de Charlie Chaplin". Um misto de Tempos modernos com Fitzcarraldo.

Em 4 de outubro, o representante da plantação em Belém telegrafou boas notícias para Sorensen em Dearborn: "Lake Ormoc deixou Santarém na noite passada, com destino à plantação." Porém, mais tarde enviou uma correção: "Relatório sobre Ormoc deixando Santarém rumo à plantação errado devido a um mal-entendido. Ormoc ainda em Santarém." E a seguir um terceiro: "As águas estão descendo em vez de subir."¹⁷

No final de novembro, ainda havia mais de mil toneladas no Farge e o caos geral do trabalho passou a afetar os nervos da tripulação, levando a "acidentes desagradáveis" e altercações. No último dia de transferência da carga, o "marinheiro Stadish" estava no convés do Ormoc operando um guincho a vapor e importunando o "bombeiro Patrick", que supervisionava trabalhadores locais numa limpeza final. Stadish falou alguma coisa que não deveria, pelo menos não a alguém no controle de um navio em um dia em que o termômetro havia ultrapassado em muito os 36 graus.

Ele viu Patrick vindo na sua direção com uma barra de ferro na mão. Ao recuar, Stadish caiu por uma escotilha aberta e fraturou o crânio e algumas costelas.¹⁸ Não foi um começo auspicioso para uma empresa que esperava, de acordo com Edsel, trazer a "redenção" para a Amazônia. Somente no final de janeiro os navios finalmente

partiram para Boa Vista e foram totalmente descarregados. E foi então que os problemas começaram realmente.

CAPÍTULO 10: FUMAÇA E CINZAS

Enquanto esperavam pela chegada do Ormoc e do Farge, Blakeley e Villares trataram de estabelecer um acampamento de trabalho nos arredores do vilarejo de Boa Vista e começaram a limpar a floresta. Fiel ao otimismo típico da Ford Motor Company na década de 1920, reforçado pelas constantes garantias de Villares de que tinha experiência em plantações, Blakeley estava convencido de que a floresta tropical e seu pessoal em pouco tempo produziriam uma "grande cidade industrial", abrigando 25 mil trabalhadores e cem mil moradores. A localização proposta para essa metrópole, numa elevação que baixava suavemente até o rio, "presta-se bem para uma destinação econômica dos esgotos". Embora Blakeley não fosse mais engenheiro do que seu superior imediato Harry Bennett, ele achava que a construção de uma cidade fosse "uma questão mais ou menos simples". Seu plano era permitir que os trabalhadores vivessem em acomodações provisórias separadas do povoado principal até que fossem considerados aptos, por médicos da Ford, a entrar na Fordlândia. Blakeley propôs que, sob a supervisão da empresa, os brasileiros construíssem suas residências de acordo com as tradições locais, embora ele insistisse na construção de sanitários externos, que seriam um passo importante na criação de "uma nova raça". Ele contou ao cônsul americano em Belém que Ford lhe havia

dado "carta branca" para gastar até doze milhões de dólares, não apenas para "dar algum lucro para a empresa", mas também para "fazer bem" para a Amazônia.¹

Em um relatório preliminar a Dearborn, ele sugeriu que se pagasse aos trabalhadores de 25 a 50 centavos de dólar por dia e que eles recebessem instruções para plantar verduras e frutas para diversificar sua dieta. Escolas e igrejas seriam construídas mais tarde, uma vez que os seringueiros estavam muito acostumados a viver e trabalhar sós, sem instituições religiosas e educacionais. E, ao contrário do que acontecia na fábrica de River Rouge, Blakeley não previa problemas disciplinares; os trabalhadores brasileiros são "muito dóceis", escreveu ele. Em sua equipe, ele não tinha ouvido "nenhuma menção de bolchevismo".

Nem mesmo a execução de Sacco e Vanzetti - que teve lugar quando ele e Ide estavam negociando a concessão com Bentes - tinha provocado a simpatia dos trabalhadores, disse ele.²

Contudo, também dentro da tradição da Ford, Blakeley desenvolveu rapidamente a fama de autocrata. Durante seu curto reinado na Fordlândia, "sua palavra era lei".

Ele havia se instalado numa fazenda em Boa Vista, que estava decrépita, mas era bem ventilada, enquanto os trabalhadores dormiam ao relento em redes ou em choças cobertas de folhas de palmeiras e seus capatazes se amontoavam num barracão construído às pressas, sufocante e tomado pela malária, tendo cada um "um quarto com porta e janela e sem banheiro". Dearborn teve a sugestão de que alguma coisa estava errada quando Blakeley tentou assumir o controle da subsidiária estabelecida por Ide como proprietária legal da plantação. "Você não explicou por que", escreveram os dirigentes da empresa, "é necessário que seja nomeado diretor administrativo."³

Mas, embora em outras áreas do império Ford a autocracia tendesse a produzir alguma concordância entre visão e execução, na selva ela conduziu ao desastre.

A Ford Motor Company gozava de uma merecida reputação pelo refinamento industrial. Centenas de trabalhadores pintavam as fábricas de Detroit regularmente. Faxineiros as escovavam como se fossem salas de cirurgia, assegurando-se de que até os cantos mais remotos fossem bem iluminados, para evitar que os funcionários cuspissem neles. "Não se pode ter moral", dizia Ford, "sem limpeza."⁴ Imagine então Dearborn recebendo esta primeira notícia sobre o progresso na Fordlândia: "Não há saneamento, nem latas de lixo, moscas aos milhões, sujeira por toda parte, cascas de banana e laranja e a água de lavagem de louça atirada diretamente no solo (...). De 104 homens, cerca de 30 doentes, nenhuma morte mas muita malária (...). As moscas abundam na cozinha em todos os alimentos e sobre as mesas e pratos, tanto que quase não se pode vê-los. Não há telas de proteção contra mosquitos para se dormir, nem redes." O relatório foi feito por Kristian Orberg, revendedor Ford de São Paulo, depois de uma visita ao acampamento. Orberg contou a Dearborn que dois riachos que margeavam o principal local de trabalho tinham sido convertidos em depósitos de lixo, levando à proliferação de moscas e mosquitos que levaram a uma severa erupção de casos de malária. Em consequência disso, o trabalho tinha sido interrompido por quase todo o mês de agosto. Os alimentos apodreceram. "Eles precisam acima de tudo de GELO", disse ele.

A chegada iminente do Ormoc e do Farge prometia tratores e outros equipamentos pesados que facilitariam o trabalho envolvido na limpeza da terra. Mas enquanto isso Blakeley e Villares tentaram fazer algo. Em Belém, Blakeley havia comprado algumas motosserras e um pequeno trator, que foi entregue no local de trabalho. Contudo, em pouco tempo o combustível terminou e com isso as máquinas ficaram ociosas. Depois de meses de labuta, com os trabalhadores cortando e arrastando troncos à mão, somente

alguns milhares de metros quadrados tinham sido desmatados. Para piorar as dificuldades, os dois homens haviam escolhido a época do ano errada para iniciar o trabalho. O ideal é que o desmatamento para a plantação ou a formação de pasto seja feito durante a estação da seca, entre junho e outubro, quando as árvores derrubadas podem secar por alguns meses antes de serem queimadas.

Mas Blakeley e Villares começaram a derrubar árvores durante a estação úmida. Quando eles tentaram queimá-las, chuvas diárias apagavam o fogo, deixando pilhas ensopadas de lixo calcinado. Assim eles tiveram de usar uma grande quantidade de querosene para iniciar uma segunda queima, maior que qualquer outra já vista no Tapajós - ou na maior parte da Amazônia. A selva foi virada pelo avesso à medida que as chamas se erguiam a mais de trinta metros, forçando antas, porcos selvagens, pumas, jiboias, víboras e outros animais a sair, "gritando e berrando aterrorizados". Tucanos, araras e papagaios voavam, mas alguns caíam nas chamas.⁵

"Queimaram centenas de hectares de floresta nativa", lembra Eimar Franco, que observava o progresso da Fordlândia do outro lado do rio. "Começaram um incêndio que durou dias e dias", recorda ele, invocando uma imagem associada à Amazônia de hoje - a floresta destruída pelo fogo - e os fogos das chaminés e forjas da industrialização no século XIX: "Aquilo me aterrorizou. Parecia que o mundo todo era sendo consumido pelas chamas. Uma grande quantidade de fumaça subia ao céu, cobrindo o sol e tornando-o vermelho. Toda a fumaça e as cinzas flutuavam pela paisagem, tornando-a extremamente assustadora e opressiva. Estávamos a três quilômetros de distância, do outro lado do rio, mas mesmo assim cinzas e folhas em chamas caíam sobre nossa casa."⁵

Dearborn estava cada vez mais desconfiada de Blakeley. Não há evidências concretas de que ele tenha obtido lucro com as maquinações que cercaram a concessão feita por Bentes, mas do fato de ele ter mantido seu relacionamento com Villares, Greite e

Bentes, bem como seu conhecimento dos subornos, um segredo que não seria bem recebido por Henry Ford, que ficou sabendo da fraude pelo Departamento de Estado no início de 1928.⁷

Por parte de Blakeley, qualquer oportunidade que via originárias do empreendimento de Ford com a borracha era marcada por uma sensação crescente de descontentamento. Ele começou a se ressentir do fato de a empresa não recompensar todo o bom trabalho de forma adequada e enviou a Charles Sorensen uma carta pedindo um aumento salarial para o nível "A". Sua longa permanência no Brasil, queixava-se ele, tinham-no obrigado a vender sua casa em Dearborn e deixar de acompanhar seus investimentos. Ele lembrou a Sorensen de que havia aberto mão de muito prazer e conforto ao estilo americano para "realizar coisas em um país como este". E começou a embolsar dinheiro destinado à plantação, que deveria ter sido usado para comprar quinino para os doentes febris ou gasolina para as motosserras e o trator. Chegou a se recusar a comprar um cavalo para Raimundo Monteiro da Costa, de 54 anos, morador local contratado para explorar a concessão. Durante a parte mais quente do dia, o "velho" fazia duas marchas de mais de 6 quilômetros a pé. E Blakeley, embora promettesse aos trabalhadores alojamento e refeições de graça, deduzia do primeiro pagamento o custo do transporte até o local de trabalho e cobrava quarenta mil réis, cerca de quatro dólares, por redes que custavam a metade. Dearborn só tomou conhecimento dessas mesquinhas muito tempo depois, mas em julho havia surgido uma testemunha, um passageiro do SS. Cuthbert, que corroborou "em todos os aspectos" o relato de Ide sobre o comportamento grosseiro de Blakeley.⁸

Dearborn convocou Blakeley e o dispensou em outubro; sua partida súbita levou ao colapso a pouca autoridade que havia no acampamento de trabalho. Os americanos restantes brigavam. Villares tentou tirar proveito da confusão. Ninguém estava claramente encarregado e assim ninguém assumia a responsabilidade pela alimentação e pelo pagamento da força de

trabalho, que havia aumentado para 380 homens. Um mês de má alimentação, nenhum dinheiro, longos dias de trabalho e um comportamento cada vez mais insultuoso por capatazes cada vez mais desesperados foram agravados por uma onda de calor que deixou a floresta mais quente que o normal.

Na melhor das condições, desmatar a selva é um trabalho brutal. Mas com a chegada de novembro as temperaturas estavam atingindo os 41°. Exaustão e doenças dominavam os trabalhadores contratados que compunham a primeira equipe da Fordlândia quando eles abriam caminho na densa floresta com facões e machados. Eles trabalhavam nus da cintura para cima: durante o dia, à medida que o sol subia e crescia a umidade, os corpos, cobertos de suor, eram arranhados por espinhos e galhos e picados por mosquitos, moscas varejeiras e formigas. Os trabalhadores não haviam recebido chapéus, embora estes fossem indispensáveis na primeira etapa do desmatamento, porque muitas vezes o corte de uma trepadeira podia perturbar ninhos de insetos e provocar uma chuva de escorpiões, vespas ou marimbondos em quem estivesse embaixo.

Bastava tocar num galho ou numa trepadeira para que uma multidão de formigas cobrissem um corpo, deixando os trabalhadores vermelhos de picadas purulentas. A taxa de mortalidade era alta porque os trabalhadores, que se curvavam para cortar a vegetação baixa morriam rapidamente de picada de cobras ou sofriam uma morte mais lenta por febre, infecções ou disenteria.

No início de novembro, com o Ormoc e o Farge ainda detidos em Santarém, as tensões atingiram seu auge. Quando o cozinheiro serviu mais uma refeição de carne estragada e peixe fedorento, "o inferno tomou conta". Exigindo "boa comida igual para todos", os trabalhadores saquearam a cozinha e o depósito. Os revoltosos se armaram de facões e machados e perseguiram os americanos que se refugiaram na floresta ou em botes no rio. Em carta ao seu ex-colega de gerência Blakeley, então em Dearborn, Villares reivindicou

o crédito por restabelecer a calma, dizendo que matou dois bois para alimentar os homens e negociou um acordo pelo qual eles teriam seus salários se prometessem não ferir os americanos nem destruir propriedades da plantação. Tinham ao seu alcance, salientou ele, centenas de galões de querosene e quase cem quilos de dinamite.⁹

Mas como a maior parte das outras coisas referentes a Villares, era difícil descobrir onde estava a linha que separava a realidade da autopromoção. Mesmo antes da revolta, os americanos, em particular John Rogge e Curtis Pringle, tinham perdido a paciência com o brasileiro. Inicialmente pensavam que ele fosse "enérgico e capaz". Contudo, no local da plantação, Villares mostrou ser muito pouco prático. Exibiu pouco conhecimento de agricultura, enquanto os trabalhadores brasileiros, que nele confiavam como intérprete para se comunicarem com os americanos, achavam-no arrogante. Villares conhecia o suficiente da Amazônia para saber que aquilo que os americanos estavam fazendo - em especial no caso de desmatar e queimar a floresta na estação chuvosa - estava errado. Mas não sabia o suficiente para dizer claramente o que deveria ser feito e assim só contribuía para a confusão no local de trabalho. Durante a revolta, um bando de trabalhadores o perseguiu na floresta, onde ele caiu num canal, fraturou um dedo da mão e quase quebrou uma perna. Ele conseguiu chegar a Belém, onde seu colega de conspiração, o governador Bentes, ordenou que deixasse o estado imediatamente, numa tentativa de última hora de encerrar um escândalo que estava prestes a revelar a todo o Brasil os acordos suspeitos que conduziram à concessão das terras a Ford.

Acontece que o capitão Greite não havia rasgado a carta que Villares lhe enviara dois anos antes do Hotel Cadillac de Detroit, depois do encontro com os Ford, em que Villares lançou a idéia de "Fordville" e "Edselville". Em vez disso, ele a copiou, juntamente com todos os documentos relativos à fraude. Acreditando que seus parceiros estavam-no passando para trás, Greite os entregou a um jornal

local, o qual os passou ao jornal A Manhã, do Partido Comunista do Brasil, para publicação no Rio.

No início de 1929, a história dos subornos por trás da concessão explodiu na imprensa. Tudo foi exposto: os "motivos detestáveis" de Greite, as "táticas pueris" de Schurz e Villares, o dinheiro para Bentes, entre outros. "Embora Greite e Villares tivessem recebido uma boa parcela do opróbrio ligado à transação", escreveu o cônsul americano em Belém ao Departamento de Estado, "Bentes e a Ford Company levaram o grosso da culpa." A imprensa expressou sua indignação com o suborno que levou à concessão, mas os diplomatas dos EUA consideraram a operação banal se comparada com a corrupção que normalmente acompanhava a expansão de corporações americanas no exterior. Era prática comum as empresas americanas incluírem funcionários públicos na folha de pagamento por serviços de consultoria inexistentes, distribuir ações a políticos e pagar subornos diretos. Por exemplo, para estabelecer sua plantação de seringueiras na Libéria, Harvey Firestone concedeu um empréstimo de US\$5 milhões a representantes do governo que contribuíram para que as coisas na África fossem para ele consideravelmente mais fáceis do que para Ford no Brasil. "Quase todas as grandes empresas", escreveu Carlton Jackson, adido comercial dos EUA que substituiu William Schurz, "aprenderam a ser 'práticas'."

Mas a Ford Motor Company subornou o suficiente para provocar um escândalo, mas insuficiente para abafá-lo. O verdadeiro dano não foi para a reputação de Ford, mas sim à sua reputação de competência. Ao que parecia, o grande homem foi convencido por um grupo de provincianos a pagar por terras que estavam sendo cedidas de graça.¹⁰

Villares não deve ter recebido bem a repercussão do escândalo. Contudo, para o sobrinho de Alberto Santos Dumont, de quem os brasileiros insistem ter sido roubado do crédito pela invenção do avião, havia destinos piores do que ser conhecido como o homem

que superou Ford. Alegando estar com um colapso nervoso, Villares, induzido por "ameaças, além do pagamento de uma soma em dinheiro" - ambos cortesia do governador Bentes -, embarcou num vapor a caminho da França para se encontrar com seu tio aviador, que havia realmente sofrido um colapso emocional.¹¹

A decepção de Alberto Santos Dumont com a vida não era por não obter crédito por ter inventado o avião, apesar de se ressentir de os irmãos Wright terem recebido todas as aclamações. Seu desgosto real se devia ao fato de ele ter vivido o suficiente para ver a máquina que ajudou a desenvolver ser usada como instrumento de morte. Santos Dumont não era um pacifista ideológico como Henry Ford, mas esperava que os aviões fossem unir mais a humanidade numa nova comunidade pacífica, assim como Ford tinha acreditado que seu carro, juntamente com outras máquinas modernas, produziria um mundo sem guerras e um "parlamento do homem" global. É claro que a Primeira Guerra Mundial provou que ambos estavam errados, pois rompeu o conceito de muitas pessoas, como Ford e Santos Dumont, de que a tecnologia sozinha conduziria a um novo e mais elevado estágio da civilização. "Eu uso uma faca para cortar queijo", disse Santos Dumont quando a guerra rompeu na Europa, "mas ela também pode ser usada para apunhalar alguém. Fui um tolo em pensar somente no queijo."¹²

Ford lidava de forma errática com o fato de que, depois de toda a sua oposição à Primeira Guerra Mundial, converteu suas fábricas para a produção de guerra.

Continuava a falar em tom de desafio contra a guerra, mantendo sua posição de que soldados eram assassinos e citando "Locksley Hall", de Tennyson, até a sua morte.

Contudo, a fé de Ford na América como força revigorante no mundo levou-o a dizer que apoiaria outra guerra para acabar com o militarismo. "Quero que os Estados Unidos limpem tudo", dizia ele. Não é de se admirar que o Daily Capital, de Topeka, tenha dito que

Ford "deixou de ser pacifista".¹³ Por sua vez, Santos Dumont ficou chocado com sua associação a uma máquina usada para o assassinato em massa. Ele se considerava "pessoalmente responsável por todas as mortes" causadas por seus aviões. "Agora ele acredita que é mais infame que o demônio", comentou um amigo. "Ele é tomado por um sentimento de remorso que o faz chorar copiosamente."¹⁴ Depois da guerra ele tentou, sem sucesso, apelar para os governos e a Liga das Nações para que "desmilitarizassem" o avião (um apelo que Orville, o irmão Wright sobrevivente, não apoiava. Orville invocava uma espécie diferente de utopia tecnológica, insistindo que o avião "tornou a guerra tão terrível que não creio que qualquer país volte a começar uma"). Mas a matança continuou e a morte vinda do alto tornou-se uma realidade da vida moderna. Por exemplo, a Grã-Bretanha, encorajada pelo Ministro da Guerra e do Ar e por Winston Churchill, bombardeava e metralhava regularmente os árabes como forma de manter um controle economicamente eficaz sobre suas colônias. E em 16 de julho de 1927, apenas uma semana depois da chegada de Ide e Blakeley a Belém, fuzileiros navais americanos na Nicarágua realizaram sua primeira campanha com bombardeiros de mergulho contra o rebelde Augusto Sandino. Pilotos do corpo de fuzileiros desceram a cem metros de altitude para disparar quatro mil cartuchos e lançar 27 bombas sobre qualquer coisa que se movesse. Centenas de pessoas foram mortas no massacre.

Em toda a década de 1920 Santos Dumont entrou e saiu de vários sanatórios europeus, recusando-se a comer e perdendo peso. A morte parecia persegui-lo. Persuadido por seu sobrinho Jorge a voltar ao Brasil, Santos Dumont chegou à sua terra como herói. Uma dúzia de grandes políticos, intelectuais e engenheiros brasileiros embarcaram no Santos Dumont, um hidroavião bimotor, para se encontrarem com o navio que levava o inventor e seu sobrinho à entrada da baía do Rio. Mas a comemoração transformou-se em tragédia quando um dos motores do avião explodiu, matando passageiros e tripulantes e mergulhando Santos Dumont ainda mais fundo em sua depressão.

Quando o navio encostou no cais, o aviador foi "saudado pela multidão com um profundo silêncio".¹⁶

E a matança prosseguiu. No início de 1932 rompeu uma guerra entre Bolívia e Paraguai em disputa por uma faixa de terra sem valor, que pensavam conter petróleo.

Foi um massacre totalmente mecanizado, com ambos os lados tomando grandes empréstimos de bancos estrangeiros e petrolíferas para comprar tanques e aviões. Quando a guerra terminou, mais de cem mil bolivianos e paraguaios estavam mortos. No mesmo ano, depois de testemunhar o bombardeio aéreo da sua amada cidade de São Paulo por forças federais que combatiam uma revolta regional, Santos Dumont cometeu suicídio. Depois de enviar seu sobrinho Jorge para uma viagem, ele disse suas últimas palavras a um ascensorista quando voltava ao quarto para se enforcar: "Que fiz eu?"¹⁷

Na Amazônia, Bentes havia trocado a mansão do governador pelo senado federal antes da divulgação do escândalo; contudo, a controvérsia efetivamente acabou com sua carreira política. Seu substituto no governo do estado, Eurico de Freitas Valle, assumiu em fevereiro de 1929 e anunciou imediatamente que iria analisar, e rever, se necessário, a concessão a Ford.¹⁸ Nacionalista ferrenho e temeroso de um monopólio de Ford sobre borracha ou madeira, o governador Valle cancelou inicialmente a isenção de impostos generalizada para a concessão. A Ford Motor Company considerou a providência grave. Embora os representantes da empresa esperassem que a propriedade tivesse petróleo ou minerais valiosos como ouro e talvez até mesmo diamantes, eles sabiam que ela era rica em madeiras nobres e Dearborn pressupunha que sua venda cobriria os custos de instalação da plantaço. Para piorar as coisas, Valle decretou que somente o látex cultivado na Fordlândia - e não aquele extraído de árvores silvestres na propriedade ou comprado de extrativistas trabalhando em outros lugares - seria coberto pela isenção fiscal.

As medidas de Valle tiveram impacto imediato. Pouco depois de ter anunciado a revogação da isenção fiscal da Ford, o governador do Amazonas - o estado a noroeste do Pará, cuja capital é Manaus - apreendeu 24 caixas de sementes de seringueira destinadas à plantação de Ford, alegando que este pretendia enviá-las para a Califórnia ou as Filipinas - associando, de forma implícita, mas não muito sutil, Henry Ford ao usurpador Henry Wickham.¹⁹ As sementes foram obtidas por agentes de Ford no alto Amazonas, a conselho de Carl LaRue, que achava que a região oeste abrigava um cultivar mais puro e produtivo de Hevea do que a região em torno da Fordlândia, apesar de ele mesmo ter recomendado a margem sudeste do Tapajós como o melhor lugar para o cultivo de seringueiras.

De qualquer maneira, o embargo das sementes, associado ao atraso no descarregamento do Ormoc e do Farge, fez com que os gerentes da plantação se apressassem em busca de sementes locais. Se não conseguissem plantar 404 hectares até o final de julho de 1929 - uma condição do contrato de Bentes que pretendia garantir que a plantação proposta por Ford não fosse simplesmente uma cobertura para a busca de petróleo, diamantes ou ouro Valle teria motivos para revogar a concessão.

Apanhada entre Belém e Manaus, a plantação também tinha de responder ao Rio. Contrariando as garantias de Blakeley de que o governo federal liberara a empresa de quase todos os impostos de importação, funcionários da alfândega insistiram que Ford pagasse impostos sobre todos os materiais e máquinas não diretamente ligados ao cultivo de seringueiras. Quando o Ormoc e o Farge chegaram a Belém, Oxholm tinha deixado um depósito de US\$12 mil para ser usado para impostos futuros.

As autoridades portuárias não queriam deter os navios inspecionando seus porões lotados, e assim deixaram-nos passar. Mas agora diziam que Ford devia um valor adicional de US\$58 mil pelo carregamento inicial e que, dali em diante, todos os

carregamentos teriam de pagar todos os impostos antes de subir o rio.²⁰ De 1929 a 1931 o Ormoc fez viagens sucessivas, trazendo materiais de Detroit para a Amazônia e parando na Guiana britânica na viagem de volta para carregar bauxita para a operação de Rouge. A medida que a carga era empilhada nas docas de Belém, subia a conta de impostos da empresa. Os advogados de Ford argumentaram que, em última análise, todos os materiais trazidos eram para dar suporte ao cultivo de seringueiras, mas as autoridades portuárias interpretaram a lei de forma restrita, desqualificando o equipamento necessário para construir a cidade, cortar madeira, cavar poços, operar linhas ferroviárias, construir casas e abrir estradas. Os representantes da empresa negociaram a liberação de alguns importados para permitir o prosseguimento da construção. Contudo, em março de 1931, 16 toneladas de produtos da Ford - tintas, aço, trilhos ferroviários, material de escritório, estantes, móveis, ferramentas, máquinas hospitalares, equipamentos de inspeção, instrumentos de laboratório, componentes elétricos, pias esmaltadas e muitos outros itens - ainda permaneciam paradas em um armazém da alfândega.²¹

Esses contratemplos tiveram lugar sob uma cobertura cada vez pior da imprensa do contrato "mercenário" de Bentes, o qual, por "um miserável punhado de dólares", permitia que "os navios do multimilionário transportassem de tudo, sem pagar um centavo sequer a nosso empobrecido tesouro". Ford, diziam os jornais, recebera uma "concessão para dominar".²²

O tom era de ultraje e o estilo, agressivo. Reportagem após reportagem documentava não apenas a corrupção que cercava a transação original, mas também as queixas dos trabalhadores que haviam deixado a plantação devido a baixos salários, comida estragada, maus-tratos, despejos forçados e - particularmente prejudicial para o nome de Ford - inépcia.

O cônsul americano escreveu para Dearborn que os jornais de Manaus e Belém acusavam Ford de ter "começado a sujeição e a

exploração profetizadas" de trabalhadores amazonenses. Um ex-escriturário da Fordlândia fugiu com vários documentos que, segundo ele, mostravam uma grande diferença entre os salários pagos a brasileiros e a americanos, oferecendo-os a vários jornais em troca de uma "recompensa monetária". No início de 1930, agentes alfandegários efetuaram uma busca no Ormoc em seu retorno aos Estados Unidos, devido a uma acusação de que ele estava contrabandeando caixas de diamantes para fora do país. Era de "comentário geral", escreveu o cônsul, que os gerentes da Fordlândia pagavam aos trabalhadores apenas trinta centavos de dólar por dia, enquanto registravam oitenta nos livros contábeis, embolsando a diferença. (Os boatos continuam até hoje: um morador da Fordlândia me contou que os gerentes da plantação prepararam três baús que usavam para contrabandear ouro.)²³

O cônsul mandou traduzir essas histórias para o inglês e as passou diretamente para Henry Ford. Elas eram "claramente falsas", disse ele a Ford, mas "sua empresa não está isenta de culpa."²⁴

CAPÍTULO 11: SUJEIÇÃO PROFETIZADA

Logo depois da demissão de Reeves Blakeley e da revolta de novembro, Sorensen sugeriu que Henry Ford nomeasse o capitão Einar Oxholm gerente da Fordlândia. Nascido em 1892 em Fredrikshald, na Noruega, perto da fronteira com a Suécia, Oxholm

fugiu de casa quando tinha treze anos para ingressar na marinha mercante, progredindo na carreira de menino de entregas a marinheiro, até obter o comando de seu próprio navio na United Fruit Company, sediada em Nova Orleans. No início de 1928, depois de ler em um jornal local que a Ford Motor Company estava contratando tripulações de navios, ele foi até Dearborn. Henry Ford deu-lhe um emprego imediatamente e o enviou à Amazônia com a equipe avançada de Blakeley. A notícia sobre o desastrado descarregamento do Ormoc e do Farge ainda não havia chegado a Dearborn e assim o industrial aceitou a recomendação de Sorensen.

Oxholm não tinha nenhuma experiência em botânica tropical, nem em gerenciamento de plantações. Mas isso não incomodou Ford, que desprezava a especialização e conhecimentos especializados. Costumava se vangloriar de que sua empresa jamais empregou um "especialista completo" porque eles "sempre sabem apenas por que uma coisa não pode ser feita". "Nenhum de nossos homens é 'perito'", dizia Ford. "Infelizmente descobrimos que temos de nos livrar de um homem tão logo ele se ache um perito - porque ninguém jamais se considera perito se realmente conhece seu trabalho."1

Grande parte desse desprezo era só pose, porque na verdade Ford contratava especialistas, de advogados a médicos e capitães de navios. Contudo, ele tinha fama de entregar missões complexas, até mesmo tarefas de transformação industrial, a pessoas com inteligência intuitiva em engenharia. Foi John Wandersee, que não era metalúrgico treinado, mas um antigo varredor da fábrica, que aperfeiçoou o processo da liga de vanádio, o composto de aço de baixo peso que tornou possível o Modelo T. Nas palavras de Albert Wibel, gerente de compras da empresa, o "espírito pioneiro" de Ford lhe permitia assumir riscos com homens não comprovados. "Para ele, esta era uma questão de bom senso."2 Para Ford, o luterano Oxholm possuía uma qualidade que o tornava perfeito para a tarefa: a fama de absoluta honestidade. As histórias chegadas do Brasil, de corrupção e subornos, perturbavam os dirigentes da Ford, assim

como os relatos de bebedeiras e prostituição, não apenas por parte de brasileiros, mas também de homens da Ford.

Então Ford encarregou Oxholm não apenas de assumir aquilo que Blakeley tinha iniciado, mas também de dar um fim no que ele deixou apodrecer. Foi Sorensen, outro escandinavo, que resumiu as ordens para Oxholm: "Sou de opinião de que as dificuldades que você enfrenta desaparecerão aos poucos se você se limitar estritamente aos princípios da Ford Motor Company, os quais são absolutamente honestos para qualquer caso com o qual você poderá lidar", escreveu ele. "É neste ponto que estou dependendo tanto de você porque aqui, na sede, apesar de sabermos de sua inexperiência em assuntos desta espécie, cremos fortemente que podemos confiar em sua honestidade. A experiência requerida virá se você tiver esta questão em mente em todas as ocasiões e fizer seu trabalho de acordo com os severos princípios da Ford."3

Oxholm podia ser honesto, mas a honestidade não é uma virtude exigida na selva. E os severos princípios da Ford também não o ajudariam a interpretar as expectativas locais.

Ele recusou uma proposta razoável de uma empresa de navegação para descarregar o Ormoc e o Farge, gastando em vez disso mais de cem mil dólares para fazer por sua conta aquilo que outros teriam feito por uma fração do custo, porque não queria parecer um alvo fácil. Pior ainda, sua interpretação estrita das ordens recebidas inflamou a questão do imposto sobre importações. Pequenos contratemplos que poderiam ser acertados com um pouco de charme, em suas mãos, se transformaram numa luta exaustiva que durou três anos. A lei brasileira declarava que quando os fiscais aduaneiros precisassem viajar para fora do porto de origem para examinar cargas, os proprietários das mercadorias eram responsáveis pelo pagamento de US\$2,50 para hospedagem. Mas quando os inspetores de Belém, tendo viajado a Santarém para inventariar as cargas do Ormoc e do Farge, solicitaram o pagamento da taxa, Oxholm pensou que eles estavam pedindo suborno.

Recusou-se indignado a pagar, levando as autoridades portuárias a endurecer sua avaliação sobre futuras importações da Ford.⁴

De acordo com o cônsul dos EUA em Belém, Oxholm, "um grande homem fraco de cabeça", como foi lembrado por um de seus assistentes, depois de desperdiçar quase três meses com a descarga do Ormoc e do Farge, só continuou com o "caos" e a "administração incompetente" de Blakeley na Fordlândia.⁵ Em janeiro, com o Ormoc e o Farge finalmente no local da plantação e a ordem restaurada depois da revolta - graças a "uma grande quantidade de armas e munição, inclusive metralhadoras", enviadas por autoridades brasileiras, como relatou um jornal local Oxholm começou a contratar mais homens.⁶ No final de 1929, a força de trabalho brasileira na Fordlândia havia crescido de algumas centenas para mais de mil. Vinham trabalhadores de todo o país e todos os dias chegavam barcos trazendo mais. "Estamos aumentando a força firmemente", contou Oxholm a Dearborn. Contudo, apesar do número de empregados continuar a crescer, vacilava o progresso no sentido de tornar a plantação uma unidade produtiva eficiente.

Oxholm iniciara a construção de um escritório administrativo, um hospital provisório e de oficinas, esperando estabelecer um assentamento temporário até que boa parte de selva pudesse ser limpa e seringueiras em quantidade suficiente fossem plantadas para satisfazer as condições do contrato. A seguir se dedicaria a supervisionar a construção de uma rede de ruas para a cidade e de "casas adequadas de acordo com plantas". Mas enquanto isso os trabalhadores solteiros se aglomeravam em barracões construídos às pressas e mal ventilados, e as famílias dos casados construía casas decrépitas nos limites do local de trabalho, usando tábuas descartadas de embalagens para as paredes e folhas de palmeira ou lonas nos tetos. "Estamos tendo dificuldades", admitiu Oxholm a Dearborn em dezembro de 1929, para dar a "este lugar a aparência de uma fábrica Ford."⁷

O maior problema do capitão era a mão de obra: obtê-la, retê-la e gerenciá-la. Anos se passariam antes de a propriedade necessitar de extrativistas de látex, mas a empresa mesmo assim precisava do maior número possível de homens para limpar a selva. Pelos termos da concessão, Oxholm precisava ter pelo menos 404 hectares plantados até julho de 1929. Ele também necessitava de homens para nivelar as estradas e o leito da ferrovia e construir a fábrica e as residências da cidade.

Nos primeiros meses de seu mandato, Oxholm contratou milhares de trabalhadores, mas tinha problemas para retê-los. Durante algumas semanas de 1929, particularmente em junho, julho e agosto, a taxa de rotatividade equivalia à da Ford Motor Company em Highland Park nos anos anteriores ao programa Cinco Dólares por Dia. Saíam três vezes mais trabalhadores do que aqueles que eram contratados, o que significava que os gerentes e capatazes da plantação perdiam muito tempo treinando novos funcionários para adaptá-los à disciplina do trabalho.

Oxholm não conseguia contar a Dearborn por que estava tendo tantas dificuldades para formar e reter uma força de trabalho estável. "Temos perdido muitos homens sem qualquer motivo específico", escreveu ele à sede da empresa em junho. Os capatazes eram incapazes de impedir que os trabalhadores pegassem seus barcos e partissem.

A maioria se recusava a dizer por que estava saindo, mas Oxholm acreditava que eles não quisessem trabalhar durante a estação da seca, que também era a estação dos insetos, "quando aumenta a incidência de febre". Ele tentou fazer com que "aquelas pessoas entendessem que este lugar é muito mais saudável do que os lugares em que muitas delas vivem, regiões pantanosas, onde nada é feito para eliminar os mosquitos, e onde não há assistência médica acessível. Mas talvez por terem ouvido falar ou sobrevivido à epidemia de malária que paralisou o acampamento no ano anterior -

quando Blakeley se recusou a fornecer quinino aos doentes - as pessoas não lhe davam ouvidos.

Outros americanos que estiveram na plantação por algum tempo pensavam que o baixo índice de retenção estava ligado ao fato de que era fácil demais viver na selva generosa, ou pelo menos eles achavam que era. Uma longa tradição entre os viajantes que passavam pela Amazônia e sobre ela escreviam era que eles atribuíam a suposta letargia da região à sua fecundidade, o que, por fornecer facilmente suas riquezas nutricionais, encorajava o ócio. Embora o gênero viesse se associar mais aos viajantes e naturalistas vitorianos do século XIX, um dos primeiros europeus a avaliar a riqueza alimentar da vida amazônica foi o nome que viria a batizar o continente, Américo Vespúcio, que depois de subir o Amazonas em 1499 disse que "imaginou estar perto do paraíso terrestre". "Uma tartaruga é suficiente para satisfazer uma grande família", escreveu o padre Cristóbal de Acuna um século e meio depois. "Esses bárbaros não sabem o que é passar fome." Com a vida diária podendo ser simplesmente colhida de uma árvore, havia pouco incentivo para dominar os recursos da selva e liberar as forças produtivas. "Quando recebiam algum dinheiro, eles simplesmente sumiam", lembrou a mulher de um dos primeiros administradores da Fordlândia. Os trabalhadores caminhavam pela floresta e voltavam trazendo "abacates silvestres, bananas silvestres doces e amarelas que eram usadas como sobremesa. Os nativos traziam laranjas, mamões e feijão-de-lima. As laranjas eram maiores do que grapefruits. Pescar era ótimo. Isto lhe dá uma idéia de como a vida era simples para os nativos". O serrador Matt Mulrooney considerava os nativos "as pessoas mais ricas do mundo (...). Tudo o que eles jamais viram eram florestas e água. Nada sabiam a respeito de trabalho". Mulrooney, tendo ido com a família para os Estados Unidos quando criança para escapar da fome, apreciava a abundância da Amazônia. "Há peras, laranjas e bananas", dizia ele. "Diante da casa em que eu morava, cresciam bananas". As pessoas "podiam sair aos domingos e matar macacos. Havia carne de macaco o ano inteiro. A floresta estava cheia deles. Você podia sair

com uma arma e em vinte minutos ter um macaco. Eles não tinham armas de fogo e caçavam com estilingues".⁸ O fato de a Ford pagar salários em vez de adiantar crédito parecia prejudicar a capacidade da plantação de garantir uma força de trabalho estável. Depois que um trabalhador acumulava dinheiro suficiente para viver por alguns meses, havia pouco incentivo para impedi-lo de voltar para sua família e cuidar de suas plantações.

"Não havia nada lá para absorver os ganhos deles", disse Ernest Liebold, reconhecendo que a Amazônia carecia de um ingrediente fundamental do fordismo: alguma coisa para comprar. David Riker, que por algum tempo foi um dos recrutadores de mão de obra da Fordlândia, era da mesma opinião. Tinha dificuldade para conseguir trabalhadores, porque, embora os brasileiros pudessem viver sem salários, resistiam à "máquina da Ford".⁹

Outros atribuíam a evasão de trabalhadores a capatazes abusivos, má alimentação e más condições constantes de habitação. Anos antes, Ford, durante sua animada conversa com o diplomata brasileiro José Custódio Alves de Lima, disse que tinha a intenção de pagar seu celebrado salário de cinco dólares por dia, uma promessa que Lima publicou repetidamente por todo o Brasil para obter apoio para a vinda de Ford. Mas em suas muitas operações no exterior a Ford Motor Company tendia a pagar um pouco acima do salário predominante local, e era isso que ela pretendia fazer na Amazônia, apesar da declaração sensacionalista de Ford.

Para o cônsul americano em Belém, esta era possivelmente uma das razões para o alto índice de rotatividade, uma vez que os trabalhadores que entravam esperando ganhar cinco dólares por dia ficavam desapontados quando recebiam 35 centavos de dólar.¹⁰

Os recrutadores de mão de obra se espalhavam pelo labirinto de rios, riachos e lagos, mas o trabalho era irritantemente lento. "É difícil se deslocar com a velocidade de que gostaria", disse James Murray, recrutador escocês que percorria a confluência do Tapajós

com o Amazonas. Viajando pelo lago Grande, rio acima em relação a Santarém, o barco a vapor de Murray ficou encalhado por três horas. Depois uma "terrível tempestade" o deteve por outras quatro. Finalmente ele chegou à cidade de Guruaí e conseguiu 33 recrutas. Então, à meia-noite o barco encalhou novamente. Às sete da manhã, ele ainda estava tentando desencalhar. E, embora barcos fluviais pudessem ser usados para viajar até as cidades principais, muitos assentamentos dispersos pelas margens de rios e lagos menores só podiam ser alcançados por pequenas embarcações.¹¹

Murray procurava divulgar antecipadamente, por intermédio de padres, comerciantes e pilotos de barcos, que chegaria a uma determinada aldeia numa data aproximada, para que os moradores que procuravam trabalho se reunissem na praça da aldeia. Mas ele constatou que as elites locais não cooperavam. Muitos temiam que a Ford Motor Company, e o dinheiro por ela pago, perturbasse as relações de clientelismo que regiam a vida no rio.

Quando Murray chegou à cidade de Monte Alegre, esperava conseguir encontrar alguns trabalhadores entre aquela que parecia ser uma população em sua maioria ociosa e pobre. Mas teve uma discussão com o prefeito, que não só "recusou-se a ajudar de qualquer maneira", mas ameaçou cobrar da empresa um imposto de 15 dólares para cada morador que Murray tirasse de sua cidade. Uma eleição estava chegando e o político não queria perder nenhum eleitor em potencial. Nos arredores da cidade, o recrutador falou com muitas famílias de migrantes que haviam se estabelecido no Pará devido a uma grande seca em seus estados natais do Ceará e do Maranhão.

Estavam interessados em trabalhar na Fordlândia, mas estavam endividados com o governo do estado pelas terras e ferramentas que lhes haviam sido adiantadas e não podiam sair, uma vez que seu trabalho era contratado pelo proprietário local de uma plantação de algodão.

E havia os operadores de barcos a vapor que transportavam recrutadores pelas cidades do rio e trabalhadores contratados até Fordlândia. O fato de esses agentes da Ford terem de ficar dias numa aldeia perdida à espera de um barco tendia a enfraquecer sua capacidade de negociar preços razoáveis para as passagens. Quando o Santa Maria finalmente apareceu em Parintins, uma cidade localizada numa ilha no Amazonas, Murray foi a bordo e perguntou quanto custaria para levar ele e os 23 homens que havia contratado até a plantação. O capitão inicialmente disse que estava ocupado demais para fazer o trabalho. Depois, quando pressionado, deu um preço de quatro dólares por pessoa. Murray o chamou de louco e desembarcou. Porém, preso na ilha e com poucas opções, voltou ao barco e conseguiu um preço de três dólares. Murray tentou repassar a despesa para os recrutas, mas eles se recusaram a pagar. Vinte deles mudaram de idéia e decidiram não aceitar o trabalho. Outros dois disseram que iriam até Fordlândia em sua própria canoa.

Murray também viu muitos homens que pareciam estar desocupados na cidade de Alenquer, situada na outra margem do rio, diante de Santarém, tantos que escreveu à plantação para dizer que tinha "um sentimento de confiança de que a mão de obra está disponível". Mas logo ficou decepcionado. "Há muitos homens por aqui, mas quando falo com eles e sugiro um trabalho de desmatamento eles dizem diretamente que esse tipo de trabalho não lhes interessa." Em vez do trabalho constante que a Fordlândia estava oferecendo, os moradores locais preferiam trabalhos sazonais, como extrair látex ou colher nozes em expedições financiadas por comerciantes locais. Em sua maioria, eles mostravam "pouco interesse pela Fordlândia, alegando que as passagens eram muito caras, que a área ficava longe demais de suas casas e que o custo de vida era alto demais". Em Santarém, outro homem da Ford reclamou que, embora houvesse "centenas de homens ociosos" que não tinham um centavo, eles "não queriam trabalhar".¹²

Henry Ford enviou instruções de que a Fordlândia deveria pagar pelo menos de 25 a 35% acima do salário local. Mas era impossível, para

o pessoal da Fordlândia, traduzir essa diferença em termos de dinheiro, uma vez que grande parte da economia no rio era calculada em espécie e crédito. "Não existe nenhuma escala salarial fixa", escreveu Murray. "O que o caboclo ganha é secundário para ele." Quanto, perguntou ele, deveria ser acrescentado a um salário da Ford que pudesse compensar um trabalhador pela habilidade para atirar uma linha no rio e pescar para o jantar daquela noite, mesmo estando sentado numa doca selecionando nozes brasileiras para um comerciante que o contratou por dia?¹³

Se Ford pagasse muito pouco, não iria atrair trabalhadores suficientes.

Se pagasse demais, nada impediria que os trabalhadores desaparecessem na selva tão logo ganhassem o suficiente para viver por alguns meses sem trabalhar. O trabalho em troca de bens cedidos de antemão criava um conjunto familiar de expectativas, contra as quais salários em dinheiro e um horário fixo quase nunca podiam competir. Murray escreveu que os seringueiros "gostam de ser livres para ir e vir quando querem". Este é um sentimento confirmado mais recentemente pela antropóloga Edviges Marta Ioris. No decorrer de seu trabalho de campo em comunidades rurais na Floresta Nacional do Tapajós, que hoje ocupa as terras que eram da Fordlândia, ela conheceu alguns trabalhadores remanescentes da Ford que lhe contaram que permaneciam algum tempo na plantação, mas saíam quando precisavam "cuidar de suas próprias plantações ou pescar".¹⁴

Na maior parte dos casos, Murray e outros recrutadores buscavam entre as comunidades caboclas do rio, compostas por descendentes de imigrantes de estados do Nordeste que vieram para a região durante o auge da borracha. Essas comunidades, cuja economia se baseava exclusivamente na extração de látex, foram duramente atingidas quando a economia do látex entrou em colapso. Mas Ford estava chegando quase duas décadas depois do colapso, quando algumas delas tinham conseguido reviver e diversificar suas

estratégias de sobrevivência, plantando grãos, criando animais e pescando para prover um nível básico de subsistência e aceitando empregos com patrões locais, quando necessário.

Mas também havia no Tapajós aldeias de indígenas famintos e desesperadamente pobres que mal haviam conseguido sobreviver ao auge da borracha. Se a Fordlândia poderia ou não conseguir uma parcela importante de mão de obra dessas comunidades, é discutível, uma vez que uma combinação de racismo e ignorância impedia qualquer tentativa. Em certa ocasião, um recrutador indicou que havia um grupo de "dois mil índios morrendo de fome" assentados recentemente pelo governo às margens do Xingu, um rio mais ou menos paralelo ao Tapajós a leste, e que eles provavelmente gostariam de trabalhar na Fordlândia, onde teriam "habitação de graça, assistência médica gratuita, hospital, água potável, escolas de graça e um trabalho estável para homens estáveis". Contudo, antes que um agente pudesse ser enviado ao Xingu, Edmar Jovita, brasileiro educado em Oxford que trabalhava para a empresa, mas na ocasião estava viajando, enviou um telegrama recomendando para a plantação que "não tivesse nenhuma relação com esses índios, pois eles não estão domesticados". Fordlândia telegrafou de volta perguntando se Jovita achava que apenas cem homens poderiam ser contratados, com a "distinta compreensão de que estariam sujeitos a uma disciplina". Mas o brasileiro respondeu de forma incisiva: "Hoje mais do que nunca sou de opinião de que não devemos ter nenhum índio na plantação, nem estes nem outros (...) Vocês terão problemas. Mesmo que fossem domesticados, eles são preguiçosos e indisciplinados. Além de todos os outros defeitos, são traiçoeiros, mesmo os mais mansos." A Fordlândia concordou. "Está certo quanto aos índios. Reiteramos que não os queremos. Ainda bem que você conseguiu informações corretas."¹⁵

Vindos de fora da Amazônia, de lugares em que o trabalho assalariado estava mais institucionalizado, muitos brasileiros pobres viajaram a Fordlândia por conta própria, em número excessivo para

Oxholm controlar, fosse como gerente de plantação ou administrador municipal. Logo mais de cinco mil pessoas viviam na plantação e em torno dela, cerca do dobro da população de Santarém. A infraestrutura era insuficiente para suportar uma comunidade de crescimento tão rápido. Durante 1929 e até em 1930 não havia doca permanente nem vestíbulo de recepção para os recém-chegados à Fordlândia. Assim, quando as pessoas em busca de empregos desembarcavam dos vapores, espalhavam-se ao longo da margem do rio, montando acampamentos familiares, acendendo fogueiras para cozinhar e pendurando suas redes.

Em pouco tempo havia uma favela na selva. "Às vezes se passam vários dias antes que eles se apresentem no escritório de admissão", queixou-se um capataz.

Os migrantes constituíam um grupo variado, formado, segundo um observador, por "perdidos, aleijados, cegos, desempregados e tudo o mais, inclusive alguns bons homens".

Alguns eram contratados. Mas aqueles que não eram ficavam de qualquer maneira, assim como muitos dos que eram inicialmente contratados, mas pouco depois se demitiam; com uma taxa de rotatividade de 300%, a Fordlândia precisava fazer cerca de seis mil contratações para manter uma folha de pagamento de dois mil. Muitos recém-chegados foram morar nas pequenas aldeias anteriores ao contrato da Ford e salpicaram a periferia da plantação, como em Pau d'Água, um assentamento de arrendatários localizado a pouco menos de 1 quilômetro da margem desmatada que, como Boa Vista antes da sua venda à empresa, era de propriedade da família Franco. Uma economia de serviços brotou nessas aldeias e a plantação se tornou, como disse um observador enviado por Dearborn para avaliar o progresso da cidade que tinha o nome de Ford, "uma Meca para todos os indesejados, até mesmo criminosos, de todo o vale do Amazonas". Aquelles "desordeiros", prosseguiu o observador, "buscavam qualquer maneira concebível de viver à custa dos homens que trabalhavam para a empresa". O súbito influxo de

dinheiro deu origem a "pequenos bares, restaurantes e lojas de carnes e frutas, todos imundos", casas de jogos e bordéis cobertos de palha montados por comerciantes locais e servidos principalmente por mulheres nordestinas. Barcos atracavam diariamente na doca provisória da Fordlândia e os trabalhadores embarcavam em multidões para comprar cerveja e cachaça.¹⁶

O capitão Oxholm e James Kennedy, contador de Ford, tentaram mandar destruir essas aldeias, mas enfrentaram resistência. A família Franco, apesar de se mostrar disposta a vender Boa Vista, insistiu em manter Pau d'Água, que lhe proporcionava uma útil receita mensal em borracha, porcos, galinhas, patos e cada vez mais, à medida que os salários de Ford começaram a entrar na economia local, dinheiro vivo. Além da família Franco, vários outros proprietários de terras ao longo do Tapajós e do rio Cupary se recusaram a se mudar ou a vendê-las, apesar da drástica alta dos valores. O que tornava essa situação mais complicada era o fato de a Ford Motor Company se recusar a compensar os moradores que não tivessem documentos de posse claros e legítimos. Isto significava que aqueles que haviam ocupado suas terras por anos sem títulos de propriedade, uma situação comum na Amazônia, tinham pouco incentivo para mudar. Kennedy escreveu para Dearborn dizendo que tinha conseguido comprar terras de algumas famílias que possuíam títulos. No entanto, elas se recusaram a deixar suas casas, e quando o contador tentou despejá-las elas se queixaram à imprensa de que Ford as havia enganado, comprando suas terras de membros analfabetos da família, sem sua autorização. A Ford Motor Company nem sempre conseguia o que queria - Ford foi frustrado em Muscle Shoals - , mas conseguia com frequência. Em Michigan, em 1923, quando proprietários de terras se recusaram a vendê-las onde Ford queria construir uma represa para uma hidroelétrica para uma de suas indústrias em vilarejos, a empresa fez com que o legislativo estadual aprovasse uma lei de domínio eminente que permitia a desapropriação. Mas no estado brasileiro do Pará, com a campanha anti-Ford do governador Valle em pleno

andamento, um juiz emitiu um mandado ordenando que Kennedy parasse com suas ameaças de despejo.¹⁷

A lei seca era um dos princípios de Ford que Oxholm tinha prometido manter. Ela havia sido a lei da terra em Michigan desde 1916 (uma lei para cuja aprovação Ford se empenhou, dizendo aos repórteres que iria converter as cervejarias de Detroit para a produção de álcool combustível para seus carros) e a partir de 1920 a Lei Seca federal não deteve a bebida, mas deu grandes oportunidades para a extensão do crime organizado. Detroit e Dearborn estavam repletas de bares clandestinos. A Península Superior de Michigan, Iron Mountain, onde a Ford Motor Company pagava altos salários para uma grande força de trabalho, também enfrentou a disseminação de "condições sem igual de vício e prostituição". Quadrilhas com ligações com a Máfia de Detroit montaram bares, cassinos, bordéis e pontos de morfina por todo o caminho. "Uma bela senhorita de 18 anos", reportou um jornal local, "constatou que existem sombras além de luzes brilhantes ao longo do caminho do jazz", tendo sucumbido ao amplo suprimento de "pós brancos" da cidade.¹⁸

Mas os problemas criados com a criminalização do álcool não conseguiram diminuir o senso de virtude de Ford. Com a chegada de relatos de farras étlicas na Amazônia, ele insistia que o que era lei nos Estados Unidos fosse política da empresa no Brasil. "O sr. Ford insistia constantemente que não queria nenhum viciado em bebida por lá", lembrou Ernest Liebold. "Estávamos sob uma lei seca e ele a queria cumprida, ao menos por nossos funcionários. Apesar de se tratar de um país estrangeiro, penso que sua política era de fazer com que a lei fosse respeitada naquele país. Se permitíssemos o uso promíscuo de bebidas em nossa plantação, os empregados poderiam, em certas ocasiões, escapar ao nosso controle."¹⁹ A vontade era de Ford, mas Sorensen era seu agente. Ele enviou várias diretivas sucessivas a Oxholm, exigindo o respeito total à lei seca. "Não teremos isso em nossa propriedade", referindo-se ao álcool. "Sabemos, de eventos ocorridos no ano passado, que pessoas beberam." Ele insistiu na "tolerância zero".²⁰

Na verdade, Oxholm era impotente para deter a boêmia. Ele nem mesmo conseguia impedir que um leproso chamado Castro acampasse na doca para pedir esmolas. Quando expulso, o mendigo simplesmente voltava quando a atenção do capitão estava em outros assuntos. Analogamente, quando Oxholm conseguiu fechar alguns bordéis e bares, os proprietários simplesmente se instalaram numa ilha fora das margens de Ford, construindo seus bordéis sobre palafitas porque a ilha era sujeita a inundações. Ela era ironicamente apelidada de "Ilha da Inocência", uma vez que, nas palavras de Eimar Franco, "ninguém nela era inocente".

Além disso, o próprio Oxholm desenvolveu o gosto por cachaça com limão. Muitas tardes, mesmo antes de terminar o dia de trabalho, ele ia de lancha até a ilha de Urucurituba para visitar seu amigo Francisco Franco que, depois que seu sobrinho Luiz tinha usado o dinheiro da venda de Boa Vista para se mudar para Belém, ocupara a casa grande da fazenda. Balançando numa rede na varanda de Franco, diante da capela de São Pedro, Oxholm tomava cachaça e observava a agitação da Fordlândia.²¹

De volta ao seu lado do Tapajós, Oxholm se viu governando uma comunidade de migrantes enfermos. No final de 1929, a força de trabalho crescera de forma considerável, mas todos os dias cerca de cem homens estavam no hospital. O "volume de atenção médica para os cerca de 1.300 homens na folha de pagamento", escreveu ele a Dearborn, "está fora de proporção com qualquer expectativa." Durante a estação das chuvas o número de doentes aumentava, levando o hospital ao "limite de capacidade".

Os leitos se enchiam de trabalhadores com feridas supuradas nos pés e nas pernas. A equipe médica era encarregada não só de tratar os doentes, mas também de examinar os recrutas. Os funcionários em potencial se despiam diante de um médico da Ford, que examinava seus olhos e ouvidos, anotava seu peso e altura e colhia amostras de urina.²² A empresa rejeitava de 5 a 10% dos candidatos. Alguns eram rejeitados por doenças que iam de cirrose e

bronquite a paralisia, hérnias e lepra. Um era cego do olho direito. Outro do esquerdo. E pelo menos um candidato era baixo demais.²³

Isso não queria dizer que todos os que conseguiam emprego eram saudáveis. Mais de 85% dos candidatos tinham sofrido no passado de pelo menos uma doença: sífilis, malária, beribéri, disenteria, parasitas, micoses, filariose - causada por um verme transmitido por mosquitos, que infecta o sistema linfático e leva ao espessamento da pele - ou úlceras causadas por bactérias. Mas Oxholm não podia se dar ao luxo de recusar ninguém que tivesse essas doenças, uma vez que "quase todos as tinham".

Em dezembro, um terço da força de trabalho tinha de passar algum tempo no hospital antes mesmo de começar a trabalhar.²⁴

Ele também precisava lidar com os funcionários que haviam contraído doenças venéreas, a uma taxa de cerca de nove por mês, nos bordéis da região. Quando um médico da Ford visitou um dos bordéis, constatou que sete das suas nove prostitutas tinham infecções ginecológicas ativas. Oxholm ordenou a colocação do seguinte aviso nos locais de trabalho e nas aldeias: Contrair doenças venéreas durante o período de emprego nesta empresa é um assunto sério e a empresa deseja desencorajar este fato. Qualquer funcionário que tiver contraído uma doença venérea deve comunicar imediatamente ao Departamento Médico. Caso seja decidido hospitalizá-lo, a empresa se reserva o direito de cobrar uma quantia razoável para cobrir o serviço. Periodicamente poderá haver uma Inspeção Médica dos funcionários para verificar a existência de casos não comunicados. O que será feito com esses casos ficará a critério da empresa.

Quanto às mulheres, Oxholm não iria tratá-las: "Não queremos ter nada a ver com elas e temos recusado seu tratamento, qualquer que seja a maneira. Esperamos que assim fazendo elas serão forçadas a sair."

As famílias dos trabalhadores migrantes representavam ainda outro ônus sobre a já sobrecarregada assistência médica da Fordlândia. Os administradores da plantação consideravam no custo de transporte uma esposa e três filhos por trabalhador. Mas eles logo se deram conta de que os trabalhadores do Nordeste, de onde vieram muitos migrantes para a Amazônia, eram, nas palavras de um recrutador, "muito prolíficos e devemos calcular cinco filhos". A equipe médica estava completamente despreparada para lidar com o influxo de tantas crianças, muitas mal nutridas e portadoras de tãnia, males intestinais e febres da selva. "Embora tenhamos adotado a prática de examinar os homens que admitimos", reportou o capitão a Dearborn, "não examinamos as mulheres e crianças que vivem no acampamento dos nativos, nem todos os barcos fluviais que chegam a nossa propriedade trazendo mais deles. Os barcos também trazem amigos e parentes dos funcionários." Oxholm tinha de demonstrar piedade, permitindo que o hospital instalasse uma ala pediátrica, que sempre tinha casos graves de desnutrição.

Para compensar todas essas despesas, Oxholm sugeriu que a empresa deixasse de lado sua promessa de assistência médica gratuita. Ele elaborou uma tabela de pagamentos que cobriria candidatos a emprego que necessitavam de tratamento hospitalar antes de começar a trabalhar, familiares que exigiam cuidados e os funcionários que contraíssem doenças venéreas apesar dos avisos afixados. Ele queria deduzir esses serviços dos salários, mas não havia nenhum sistema de contabilidade que gerenciasse essas contas. Foi preciso algum tempo para localizar os suprimentos para escritório que estavam no Farge e, quando foram encontrados, os carros das máquinas de escrever estavam enferrujados e o papel havia mofado com a umidade. O teto do escritório de contabilidade tinha goteiras e assim sempre que chovia "todos os registros tinham de ser reunidos e retirados, e o prédio era evacuado até parar a chuva". De qualquer maneira, quando Oxholm comunicou seu plano aos dirigentes de Dearborn, eles insistiram que a assistência médica continuasse gratuita.

Em sua busca por mão de obra, Oxholm também voltou os olhos para o Caribe britânico, que tinha uma longa história de fornecer trabalhadores para projetos de construção em longa escala em toda a América Latina, como o Canal do Panamá. Nos primeiros meses, ele conseguiu atrair do alto Amazonas alguns nativos das Índias Ocidentais que haviam sobrevivido à construção da ferrovia Madeira-Mamoré, de 370 quilômetros, um dos projetos industriais mais brutais e mal concebidos já executados. A linha foi iniciada na década de 1870, no auge do ciclo da borracha, com a idéia de contornar uma série de grandes corredeiras que impediam o uso do alto rio Madeira, que corria mais ou menos paralelo ao Tapajós, porém mais a oeste. Um engenheiro da primeira empresa a se dedicar a esta tarefa chamou o Amazonas de "necrotério", com os trabalhadores "morrendo como moscas" enquanto tentavam construir uma ferrovia que "passava por uma selva hostil de pântanos e cadeias de granito". Mesmo com o "comando de todo o capital do mundo e metade da sua população, seria impossível construir a estrada". Várias outras empresas se empenharam para terminar a tarefa até que uma finalmente o fez em 1912, exatamente no final do auge do ciclo. A ferrovia custou US\$30 milhões e dez mil vidas - ao que dizem, uma para cada dormente colocado.²⁵

Quando a estrada foi concluída, os trabalhadores, inclusive vários das Índias Ocidentais, foram abandonados no acampamento de trabalho da ferrovia em Porto Velho, que havia se tornado uma cidade pequena e pobre. Quando souberam que Ford estava admitindo pessoal, muitos desceram o Amazonas até o Tapajós e subiram até a plantação.

Além desses trabalhadores de ferrovias, havia migrantes vindos da Jamaica, Barbados e Santa Lúcia.

Chegaram a um acampamento em que persistiam muitas das mesmas condições que haviam causado a rebelião do final de 1928 - habitações e condições de trabalho deficientes, particularmente para

aqueles contratados para limpar a selva, sistema de pagamento confuso e comida ruim agravados por tentativas estrepitosas de regular a higiene e forçar o respeito à lei seca. Em junho de 1929, começou uma luta de faca entre um trabalhador brasileiro e Joseph Hippolyte, migrante de Santa Lúcia, enquanto os dois esperavam na fila para receber seus salários. Hippolyte esfaqueou o brasileiro, cujos amigos retaliaram, espancando-o quase até a morte.

Em seu relatório a Sorensen, Oxholm, cada vez mais atormentado, escolheu aquele momento para exibir sua determinação. Atribuiu a culpa pela briga ao racismo brasileiro, dizendo que era impossível fazer com que os trabalhadores nativos trabalhassem lado a lado com os "negros estrangeiros". Como Villares tinha feito no ano anterior, Oxholm alegou que suas ações rápidas haviam evitado uma revolta, dizendo a Sorensen que deu a todos os trabalhadores originários das Índias Ocidentais algum dinheiro para viajar, colocou-os numa balsa e os enviou rio abaixo. "Acreditamos que concordará conosco", escreveu ele, escondendo-se atrás do plural, "que em situações como essa uma política rápida e decisiva é melhor do que vacilar e esperar por acontecimentos que podem se mostrar desastrosos."

O cônsul britânico em Belém discordou e escreveu a Henry Ford que a ênfase de Oxholm no preconceito dos brasileiros desviava a atenção de sua notória incompetência.

O diplomata destacou que por décadas homens das Índias Ocidentais tinham trabalhado em projetos ferroviários e de obras públicas em larga escala em todo o vale do Amazonas "em termos amigáveis com seus colegas brasileiros". Também contestou a alegação de Oxholm de que a plantação havia coberto os custos de deslocamento dos trabalhadores estrangeiros "para onde eles quisessem ir". Pelo menos a metade deles pagou suas passagens até Belém, onde se viram "estrangeiros numa terra da qual não falavam o idioma". Muitos ficaram presos na foz do Amazonas, numa "situação mais ou menos de abandono". Em consequência das ações

de Oxholm, disse ele, Ford não mais poderia contar com a assistência de Sua Majestade para conseguir trabalhadores caribenhos.

"Convido a empresa", concluiu o cônsul, "a considerar se, nas circunstâncias descritas, do sacrifício da justiça em nome da conveniência, ela não se sente obrigada, moralmente, se não legalmente, a assumir parte da responsabilidade pela perda (para os trabalhadores das Índias Ocidentais) que seus atos envolveram."²⁶

Mas Oxholm tinha assuntos mais prementes com que se preocupar. Plantador de seringueiras, gerente de construções, planejador de uma cidade, provedor de assistência médica, defensor da lei seca, o capitão ainda tinha outra responsabilidade: coveiro.

Ao final de 1929, noventa pessoas foram enterradas no cemitério da empresa, 62 trabalhadores e os restantes estranhos que morreram na propriedade". Em sua maioria, as mortes eram por desnutrição e doenças comuns. Mas picadas letais de cobras, em especial de víboras, infecções de picadas e mordidas de formigas, marimbondos ou morcegos-vampiros e, antes da construção de abrigos adequados, onças, que ocasionalmente arrebatavam bebês diretamente de suas redes, tornaram a plantação especialmente perigosa durante os primeiros anos. A empregada de Oxholm, quando se banhava no Tapajós, teve seu braço arrancado por um jacaré e sangrou até morrer. E a empresa era responsável pelo sepultamento de todos aqueles que morressem na plantação, e não apenas dos trabalhadores.

Como explicou Oxholm a Dearborn, o Código Civil brasileiro exigia que, "se estranhos vêm a nossa propriedade e lhes prestamos ajuda, somos responsáveis por seu sepultamento em caso de morte" - uma lei que invocava um vínculo entre morte, comunidade e solo que lembrava uma observação de Gabriel Garcia Márquez, feita num romance a respeito de outra cidade condenada, de que "uma pessoa não pertence a um lugar até que haja um morto lá enterrado". Um

ano depois, havia três vezes mais covas - entre elas, quatro que continham os filhos de Oxholm.

No final de 1928, parecia que Ford - que um dia afirmara ter inventado o mundo moderno e tudo que nele havia - estava na mesma posição dos conquistadores espanhóis e portugueses séculos antes: presidir uma enorme concessão de terra habitada por grande número de dependentes. O Amigo Ford tinha se tornado o Lorde Ford.

CAPÍTULO 12: O MODO DE PENSAR FORD

Para o pessoal da Ford em Dearborn, a confluência de acontecimentos no Brasil que impediam o desenvolvimento da plantação - ameaças de revogação das isenções fiscais, apreensão de sementes, cobrança de impostos sobre importações, trabalhadores revoltados e constante má repercussão na imprensa - parecia uma conspiração, uma confirmação dos preconceitos anteriores que muitos tinham a respeito de se fazer negócios na América Latina. Que fazer? A decisão de investir no cultivo de seringueiras baseara-se na suposição de que a operação da Ford na Amazônia se pagava sozinha, inicialmente não em látex, mas com a venda de madeira ou minerais. Mas os custos crescentes e as dificuldades na construção mostraram que as previsões eram muito otimistas. Já no início de 1929, Ford havia gasto mais de um milhão

e meio de dólares com poucos resultados. Uma preocupação ainda maior que o dinheiro era a reputação de Ford, pois os jornais impressos e os cinematográficos já haviam anunciado o iminente resgate da Amazônia do "monte de lixo da civilização". Assim, com Henry Ford "experiente" a respeito de impostos sobre importações e Charles Sorensen "incomodado" com a incapacidade de Oxholm de resolver os problemas, a empresa fez uma coisa que Ford sempre evitara fazer: procurou ajuda em Washington.¹

A Ford Motor Company tinha extensos interesses de negócios no exterior, porém não tinha contatos, formais ou pessoais, com ninguém do Departamento de Estado.

Edsel precisou recorrer a Herbert Hoover, então presidente, enquanto Clifford Longley, o principal advogado da empresa, abordou o procurador-geral William Mitchell, pedindo para ser posto em contato com as pessoas certas. A partir daí Sorensen conseguiu um encontro com Dana Munro, secretária-assistente de Estado para a América Latina.

Mas quando foi a Washington pedir ajuda no sentido de pressionar o governo brasileiro ele foi tratado com frieza por Munro. É possível que isso já fosse esperado, considerando-se a longa história da empresa de desprezar os diplomatas americanos. Qualquer que fosse a razão, a secretária-assistente considerou rotineiro o problema fiscal da Ford com o Brasil e simplesmente enviou uma diretiva meramente formal à embaixada no Brasil, para que esta prestasse toda assistência possível, mas em vão. O embaixador americano, prestes a partir em férias para a Europa, havia deixado seu substituto, com muito menos influência, para cuidar do assunto.² Sem ajuda de Washington, Ford nomeou William Cowling seu representante pessoal e o enviou ao Brasil para consertar as coisas. Um leal "homem da Ford" - como eram conhecidos os executivos de nível médio sem um título oficial -, Cowling foi um dos primeiros "arrumadores" que Dearborn enviaria ao Brasil nos dois anos seguintes.³

Cowling chegou ao Rio em 8 de agosto de 1929 e passou os nove dias subsequentes se reunindo com representantes do governo e "outras pessoas de importância". Não estava em busca de um acordo rápido e sentia que o jogo não seria vencido pela justiça legal ou moral. Embora Sorensen e outros dirigentes da empresa pensassem que os problemas da Ford no Brasil eram relacionados, Cowling sabia que se originavam de fontes diferentes, em especial de linhas de autoridade confusas entre as jurisdições estadual e federal. Foi o governo federal que impôs tarifas sobre importações e embargou o material de construção enviado de Dearborn, ao passo que os governos estaduais aplicaram impostos sobre exportações. Ninguém sabia quem tinha o poder de impedir o comércio interestadual e apreender as sementes de Ford, e Cowling deixou essa questão para ser decidida pela Suprema Corte do Brasil.

Cowling, que tanto pela lealdade quanto pelas maneiras decididamente não era um homem de Harry Bennett, compreendeu rapidamente que as questões em jogo não estavam necessariamente bem explicadas nos relatórios - recortes de jornais enviados a Dearborn. Sua atitude era cautelosa e, em suas reuniões com representantes de governo, não exigia uma resposta imediata para assuntos específicos, como a disputa em torno da tarifa sobre importações, preferindo deixar que os advogados que trabalhavam para a concessionária Ford no Rio resolvessem a questão. Para ele, o maior problema era que os agentes de Ford, particularmente aqueles estabelecidos em Belém e associados à plantação, pouco faziam para fomentar boas relações com os políticos e homens de negócios brasileiros. Ele decidiu se concentrar em fazer contatos, construir boa vontade e lançar uma "fundação completa para ações futuras". Cowling esperava "educar o Brasil para o modo de pensar de Ford", não de maneira arrogante, como sugere a frase, mas convencendo os formadores de opinião locais da sinceridade dos motivos de Ford,⁴ Deixando o Rio rumo ao norte em um navio lento que levaria até Belém, Cowling tinha tempo para refletir sobre aquilo que, para ele, era a origem do problema da empresa. Ele colocou suas idéias

em duas longas cartas endereçadas a Henry Ford e outros altos dirigentes da empresa.⁵

Em primeiro lugar, escreveu Cowling, a Fordlândia estava localizada longe do Rio de Janeiro, o centro do "pensamento brasileiro", e aquilo que as pessoas de lá "sabem ou pensam saber a respeito dela lhes chega de forma clandestina, cheia de escândalos de todos os tipos, detalhando as piores barbaridades cometidas pelos gerentes da plantação e por outros americanos". A indignação com as revelações de corrupção e suborno não era realmente a questão; o "fato de termos pago por determinadas concessões sem valor" era visto como "grande habilidade nos negócios por parte de quem nos vendeu". O "Brasil oficial" estava menos indignado com a corrupção e mais decepcionado com a inépcia da Ford nos negócios. E o fato de Ford depois ter feito questão de "absoluta honestidade" em todas as transa es, de se recusar a permitir "pequenos subornos", s  aumentou o desencanto. Parecia que o grande empresário havia somado credulidade   ingenuidade.

Na opinião de Cowling, isto levou a um segundo e mais grave problema de percepção. Muitos brasileiros de alta posição, tendo lido os livros e as entrevistas de Ford, não conseguiam conciliar aquilo que ele dizia com as histórias que ouviam da Fordlândia, de oportunidades perdidas, mau gerenciamento, festas espantosas e "orgias e bebedeiras, não pelos nativos, mas por nossos próprios homens". Boatos como aqueles não teriam importância para qualquer outra empresa. Mas a reputa o que o próprio Ford promovia de retidão e eficiência estabeleceu um padrão elevado.

Quando Cowling garantiu ao ministro da Agricultura do Brasil, paraense e aliado do governados Valle, que Henry Ford estava "pessoalmente interessado" na Fordlândia, o ministro disse que estava satisfeito em saber disso, pois "até aquele momento temia que ele não estivesse". Cowling pediu-lhe que explicasse e o ministro respondeu que era porque ele havia "lido com muita atenção os livros do sr. Ford" e portanto pensava que "o sucesso

dele se devesse principalmente ao fato de não permitir que nada fosse desperdiçado". Contudo, havia relatos de dissipação de recursos na Amazônia, inclusive "milhares de dólares de árvores maravilhosas que foram queimadas no desmatamento". Se os Estados Unidos não precisavam da madeira, disse o ministro, o Brasil certamente poderia usá-la.

Cowling alertou Ford para que não subestimasse a inteligência política dos representantes do governo brasileiro. "Nunca devemos pensar que os detentores do poder no Brasil não são astutos", disse ele. Eles "se equiparam muito bem com aqueles que vemos em Washington". Mas Ford também não deveria entender essa astúcia com mera venalidade. Quaisquer que fossem os problemas da empresa no Brasil, pouco tinham a ver com corrupção. "Eles nunca esquecem o Brasil", disse ele sobre os líderes do país, revelando uma capacidade de analisar os complexos problemas enfrentados pelos políticos locais em geral além da compreensão da maioria dos homens da Ford. "Se eles são corruptos, não o são em questões menores como interferir conosco. Sempre há coisas maiores do que brincar com uma indústria."

O problema estava nas ações da empresa, que haviam alimentado um desinteresse confuso entre a classe política brasileira. Todos os políticos com quem Cowling se encontrou pareciam ler o mesmo roteiro. Inicialmente expressavam grande admiração por Henry e Edsel e aceitavam de forma cortês as fotos autografadas dos dois que Cowling lhes dava em nome de Henry. Em seguida se desculpavam por não poderem ajudar, uma vez que a concessão não estava sob a jurisdição federal e também alegavam não estar realmente acompanhando os eventos no Tapajós. Então faziam críticas e recomendações reveladoras. "Eles sabem mais a respeito de nosso progresso", escreveu Cowling, "do que alguns de nós, mas nunca o admitem, pois isso os colocaria na posição de ter de expressar uma opinião" - e até aquele momento a confusão da Ford Motor Company não merecia um compromisso desses.

"E assim", concluiu Cowling, "de toda esta conversa caótica surgiu uma espécie de indiferença por parte das influências políticas, além de uma decidida suspeita por parte dos jornalistas de que nós não éramos tudo aquilo que dizíamos ser e, no fundo, a idéia de que no fim faríamos aquilo que todos têm feito antes de nós: explorar o país o máximo possível."

Chegando a Belém, Cowling mudou de tática. No Rio, a capital política e cultural do Brasil, sem querer parecer imperioso, ele sabiamente decidiu não forçar a questão das taxas aduaneiras, preferindo que seguisse seu caminho nos tribunais. Mas nas províncias a solicitude deu lugar a uma linha dura.

Ele se reuniu com Valle, fazendo com que ele entendesse claramente que Ford sairia da Amazônia caso continuasse o assédio do governador. Valle hesitou e, a respeito da importante questão dos impostos sobre exportações, os dois homens chegaram a um meio-termo: a plantação deixaria de exportar qualquer coisa por dois anos, depois dos quais estaria isenta de taxas, segundo os termos da concessão original. Logo depois deste acordo, um mês depois, a Suprema Corte do Brasil ordenou a liberação das sementes de Ford - uma vitória apenas simbólica, uma vez que a maior parte das sementes havia germinado.⁶ Bastante encorajado, Cowling viajou a seguir à Fordlândia para ver por si mesmo se aquilo que os dirigentes brasileiros haviam lhe contado era verdade, se a plantação estava realmente tão mal quanto eles disseram. E, como era de se esperar, o que ele constatou depois de uma longa e apática viagem subindo o Amazonas, primeiro até Santarém de vapor e depois numa lancha da empresa até a propriedade, era um insulto àquilo que a Ford Motor Company e sua moderna fábrica em River Rouge defendiam: eficiência, sincronização, ordem, uso inteligente de recursos, disciplina e independência.

Algumas semanas depois da visita de Cowling à Fordlândia, em setembro de 1929, Henry Ford presidiria o Jubileu de Ouro da Luz, uma comemoração para marcar o quinquagésimo aniversário da

invenção da lâmpada incandescente por Thomas Edison. Quinhentos convidados compareceram à comemoração, entre eles John D. Rockefeller, Marie Curie, Orville Wright, Will Rogers, Gerard Swope, o presidente da General Electric, Julius Rosenwald, o presidente da Sears, Roebuck (que anos antes havia sido atacado na campanha antissemita do Dearborn Independent), J.P. Morgan (a quem Ford havia atacado, chamando-o de instigador da guerra), o presidente Herbert Hoover e, é claro, Thomas Edison, então com 82 anos, que tirara uma folga de seu trabalho no laboratório de Fort Myers, na Flórida, onde ainda estava tentando encontrar substitutos para a borracha tropical. O evento teve lugar nominalmente em Greenfield Village, a cidade modelo recentemente construída por Ford, próxima a River Rouge, composta por casas e edifícios históricos trazidos de outros locais. Mas na verdade a comemoração teve lugar em toda a América e em outros países.

Albert Einstein falou pelo rádio na Alemanha. Numa transmissão de costa a costa, um locutor da NBC dramatizou o momento em que Edison acendeu a primeira lâmpada elétrica em seu laboratório em Menlo Park, Nova Jersey. Em todo o país, os americanos foram convocados a participar apagando suas luzes, reunindo-se em torno de seus rádios no escuro, e acendendo-as novamente quando ouvissem a deixa: "O sr. Edison tem nas mãos dois fios; agora ele está chegando perto da velha lâmpada; agora está fazendo a ligação ... Ela acende! O Jubileu de Ouro da Luz chegou a um clímax triunfante." O espetáculo, que foi realizado em 21 de outubro, uma semana antes do colapso do mercado de ações, deveria marcar não apenas a invenção da luz elétrica em 1879, mas também o meio século de vertiginosa inovação tecnológica que se seguiu, inclusive o telefone, o cinema, o motor de combustão interna, o transistor e o automóvel.⁷

No Tapajós, Oxholm tinha problemas para manter aceso o cordão de lâmpadas penduradas sobre as poucas ruas sujas que ele havia tirado da selva. Equipamentos e ferramentas descarregados do Ormoc e do Farge estavam espalhados pelo chão, e não houve

nenhuma tentativa de fazer um inventário ou estabelecer um sistema de inspeção. Os roubos eram desenfreados. Oxholm ainda não tinha construído uma doca permanente ou um edifício central de recebimento; assim, os materiais adicionais enviados de Belém ou Dearborn se amontoavam na margem do rio, igualmente sem supervisão. Sacos de cimento jaziam na margem "duros como pedras".⁸ As árvores tinham sido cortadas na margem do rio, mas os arbustos permaneciam intocados. Nos poucos mais de 400 hectares desmatados e queimados para plantar, tocos carbonizados que Oxholm não se deu ao trabalho de arrancar se misturavam, como túmulos escuros, às mudas de seringueira que cresciam, fazendo com que a plantação parecesse um cemitério. O capitão construía algumas casas, mas em quantidade insuficiente para atender às necessidades dos trabalhadores ou dos gerentes e suas famílias. O edifício do hospital tinha "afundado sobre seus alicerces e apresentava muitas rachaduras". O escritório úmido também servia de residência de seus assessores, com a bagagem armazenada na varanda por falta de armários. Não havia onde hospedar funcionários públicos visitantes; assim, eles penduravam suas redes onde podiam. Um casal de americanos dormiu num "velho barraco para sementes". Outro casal ameaçou ir embora se a empresa não providenciasse uma casa decente. Como Oxholm ainda não havia montado a instalação de refrigeração, era um problema manter a comida fresca para uma força de trabalho então muito superior a mil.⁹

Nos meses de maio a julho, Oxholm tinha se apressado para cumprir o prazo de julho de 1929 para plantar 404 hectares com seringueiras. Mas a apreensão por Manaus das sementes de Ford forçou-o a usar sementes locais de qualidade duvidosa e ele o fez no início da estação seca, a pior época para plantar seringueiras. Na pressa para cumprir os termos do contrato, Oxholm enviou para as terras já desmatadas grupos de trabalhadores equipados com bastões com uma das extremidades afiada, que eles espetavam no solo para fazer furos para a colocação das sementes. Uma segunda equipe os acompanhava, jogando sementes reunidas às pressas ou

mudas de um viveiro provisório que, de acordo com um observador britânico, eram "arrancadas do chão de qualquer maneira" e deixadas sob o sol quente por "dois, três e até quatro dias". Quando concordaram com o prazo em julho, Ide e Blakeley não tinham idéia - e se Villares tinha, nada disse - de que o desmatamento da selva tropical deve ser feito na estação seca e o plantio das seringueiras, na estação das águas. Os homens de Ford, tendo iniciado o trabalho na Fordlândia no começo de 1928, tiveram somente uma estação seca (de junho a dezembro de 1928) para preparar 404 hectares para plantar durante os meses chuvosos subsequentes, fato que reduziu o prazo de julho para abril ou maio. O fato de Oxholm estar plantando no início da estação seca não era sua culpa, considerando a bagunça que Blakeley havia deixado, a dificuldade para conseguir uma força de trabalho estável e a apreensão das sementes pelo governo em Manaus. E ele também não podia saber que o uso abundante de gasolina por Blakeley, para atear fogo às árvores caídas, tinha queimado o solo do primeiro lote desmatado, afetando sua capacidade de nutrir as mudas de árvores. Também não ajudou o fato de Oxholm ter expulso Raimundo Monteiro da Costa, uma das poucas pessoas com experiência em borracha na folha de pagamento de Ford, depois de uma discussão sobre técnicas de plantação. No final de 1929, estava claro que, embora tendo cumprido as exigências da concessão, a primeira semeadura da Fordlândia precisaria ser lavrada e "plantada com sementes melhores na ocasião certa".¹⁰

Também a serraria representou problemas para Oxholm. Como se queixou o ministro da Agricultura a Cowling, Blakeley tinha começado a desmatar terras durante a estação chuvosa. A plantação estava repleta de "pilhas enormes de madeira verde" que não podia ser queimada nem serrada, porque as árvores caídas eram grandes demais, moles demais ou estavam molhadas demais. Além disso, nem Blakeley nem Oxholm tinham preparado a estrada de 4 quilômetros que ia do local da plantação até a serraria. Quando as chuvas transformaram a estrada num lamaçal, como ocorria quase todos os dias, os tratores da plantação não conseguiam rebocar os

troncos até a serraria. Mesmo quando os trabalhadores colocavam árvores cortadas sobre os piores trechos, o transporte era lento. E, quando conseguiam passar, os tratores transportavam somente de oito a dez troncos por vez. Com a gasolina a 48 centavos de dólar o galão, o custo de transportar a madeira dentro da plantação estava se mostrando proibitivo.¹¹

Como a Península Superior de Michigan, o vale do Tapajós é repleto de diversas espécies de árvores de folhas largas, com cerca de trinta metros de altura, copas grandes e troncos lisos, com poucos galhos. Porém, ao contrário de Michigan, onde a maioria das espécies não eram de madeira nem muito dura, nem muito mole, grande parte da madeira no vale do Tapajós era mole demais ou dura demais para ser usada. Algumas das maiores árvores, como o angelim, com frequência eram ocas.

E Oxholm não teve mais sorte do que os dirigentes em Michigan, que procuravam fazer cumprir a política de Ford para a bebida, de "absolutamente nenhuma tolerância".

Ele tentou despejar os "invasores", que era como os representantes da empresa chamavam os proprietários detentores de títulos que não queriam vender suas terras, e fechar os bares e bordéis. Mas diante daquilo que o New York Times descreveu como "pequenas revoltas" de manifestantes empunhando facões ele recuou. A tentativa de manter os trabalhadores fora dos barcos de bebidas também resultou na ameaça de "resistência armada em várias ocasiões", de acordo com Oxholm, que recorreu às autoridades brasileiras em busca de ajuda. Mas tudo que fizeram foi dizer que a lei seca era americana, não brasileira. Também criticaram a hipocrisia dele, uma vez que se sabia que o capitão norueguês e seus capatazes gostavam de beber. Frustrando a tentativa, pelos gerentes da Fordlândia, de "aplicar a lei seca aos trabalhadores brasileiros sem aceitá-la para si mesmos", um magistrado local ordenou que Oxholm permitisse que os barcos de bebidas ancorassem ao longo da propriedade de Ford. Quando os gerentes

da plantação recorreram ao padre católico itinerante para que pregasse contra a bebida, ele se recusou. "Pelo amor de Deus", disse ele, "não sou batista."¹⁴

Assim, apesar das preocupações de nacionalistas brasileiros que achavam que a concessão propiciava autonomia excessiva a Ford, a plantação se viu apanhada numa relação com o resto da Amazônia semelhante àquela que países do Terceiro Mundo com frequência têm com o Primeiro: extrema dependência. Para manter a ordem, Oxholm dependia de um destacamento de soldados brasileiros equipados com metralhadoras e outras armas. Preso no meio de uma floresta tropical e precisando de um fluxo constante de dinheiro para pagar trabalhadores e fornecedores, ele dependia do Bank of London and South America, sediado em Belém, para remessas quinzenais de dinheiro. Nem um pouco perto do padrão de autossuficiência estabelecido por Ford para suas indústrias de vilarejos nos Estados Unidos, Oxholm dependia de índios que viviam ao longo do Tapajós para fornecer peixes e frutas e de comerciantes locais para o gado e outros alimentos. Embora tivesse acesso a alguns barcos, entre eles uma veloz lancha Chris-Craft, para ir a Santarém (e Urucurituba), Oxholm dependia de antiquados vapores que queimavam lenha para trazer bens e pessoas até a plantação. "As palavras lento, inadequado, irritante etc. não conseguem expressar o que poderia ser dito a respeito deste assunto" foi a descrição de um funcionário de Dearborn da sua viagem Amazonas acima.¹⁵

Cada vez mais os gerentes da Fordlândia se viam dependendo de ajuda externa, incapazes de reproduzir a extrema independência da qual Ford foi pioneiro ou o ideal de Emerson de autoconfiança incorporado nas fábricas comunitárias de Ford.

Na véspera de sua partida da propriedade, Cowling reuniu seus assessores e "censurou-os severamente pela falta de organização e de eficiência".

Ele foi duro com Oxholm, que considerou autoritário, arrogante e pouco disposto a orientar seus gerentes e capatazes. Cowling condenou a desorganização que havia produzido "desperdício de todo tipo, o que é chocante". Sem liderança nem um plano para prosseguir, os capatazes da plantação andavam em círculos. Em numerosas ocasiões, durante sua curta permanência, Cowling vira quatro ou cinco membros da equipe se perderem em longas conversas a respeito de assuntos de relativamente pouca importância e mesmo assim não chegavam a uma decisão sobre o que fazer a seguir. "Muitas coisas", disse Cowling a Oxholm em tom de censura, "são começadas e não têm continuidade, e dizer que toda a sua operação está custando pelo menos 50% mais do que deveria é dizer pouco".¹⁶

Cowling insistiu que o capitão norueguês agisse de uma maneira que reparasse a "reputação moral da Ford Motor Company" e vivesse de acordo com um "senso mais elevado de dever para com a companhia, bem como uma idéia mais aguda de responsabilidade pessoal no seu trabalho".

Na verdade, a matriz da empresa nunca tirou os olhos de Oxholm, e Sorensen deu seguimento à visita de Cowling enviando telegrama após telegrama, exigindo uma contabilidade.

"Você consome pessoalmente bebidas alcoólicas de alguma espécie?", perguntou Sorensen a Oxholm. "Possui bebidas alcoólicas, seja em sua casa ou em algum lugar de nossa propriedade? Qual foi o problema nesta questão das bebidas? E quanto à conduta de outros representantes da empresa com referência a esta mesma pergunta que lhe fiz? Algum consome bebidas? Qual é a razão da demora para responder às cartas?" Sorensen terminou esta barragem exigindo respostas imediatas "sem nenhuma evasiva".¹⁷

Oxholm não aguentava mais. Sua irmã Eleanor e sua esposa, Cecile Hilda, tinham se juntado a ele no final de 1928, juntamente com o filho Einar e três filhas, Mary, Marcelle e Eleanor. No final de 1929,

três dos seus filhos - Einar, Mary e Eleanor - morreriam numa epidemia de uma febre desconhecida. No início de 1930, um segundo filho, também de nome Einar, morreu ao nascer. Os telegramas de Sorensen eram cada vez mais incisivos, mas àquela altura Oxholm deixara de responder. Em maio ele se demitiu ou foi demitido - os registros da empresa nada dizem sobre o assunto -, embarcando no Ormoc, juntamente com sua esposa de coração partido e sua filha sobrevivente, Marcelle, para voltar aos Estados Unidos. Depois de chegar a Nova Orleans, ele prosseguiu até Dearborn, onde se encontrou com Henry Ford, informando-lhe sobre a plantação e perguntando se havia um outro navio para ele comandar. Ford disse que não e Oxholm retornou a Nova Orleans para trabalhar novamente para a United Fruit Company.

A Fordlândia, disse Oxholm mais tarde, foi "o problema mais difícil que enfrentei na vida".¹⁸

William Cowling deixou a Fordlândia no fim de setembro com destino ao Rio e embarcou para Dearborn em 2 de outubro. Um pedido de entrevista por parte de um repórter do New York Times antes de embarcar recebeu uma recusa, que o jornal interpretou como indicação de que ele encontrou condições desanimadoras. Apesar de ter conseguido estabelecer alguma boa vontade no Rio, negociar um acordo sobre a questão dos impostos sobre exportações e identificar quais eram os problemas na Fordlândia, outros problemas persistiram. O governador Valle continuava a crer que a concessão dava a Ford o direito de expulsar da propriedade os colonizadores que não quisessem vender suas terras. Ele também não obrigaria Francisco Franco, o patriarca da ilha de Urucurituba, no outro lado do rio, diante da Fordlândia, a abrir mão de Pau d'Água, a pequena aldeia que, para a Ford Motor Company, havia se tornado a origem de grande parte dos vícios da plantação. E embora a questão das tarifas sobre importações supostamente estivesse resolvida com a intervenção do representante da Ford no Rio, os fiscais aduaneiros em Belém ainda retinham materiais que consideravam alheios ao

"refino de borracha bruta ou à manufatura de produtos de borracha".19

Então a sorte da empresa recebeu um impulso inesperado. Em outubro de 1930, uma revolução levou Getúlio Vargas ao poder. Vargas, um reformista que dominaria a política brasileira pelas duas décadas seguintes, criando o moderno Estado de bem-estar social brasileiro, é muitas vezes comparado a Franklin Delano Roosevelt.

O governo Vargas aprovou uma legislação trabalhista, regulamentou o setor financeiro e outras áreas da economia e, de modo geral, empenhou-se no fortalecimento do governo central. Nos Estados Unidos, Ford viria a detestar FDR e seu New Deal pela implantação de muitas das mesmas políticas. Contudo, no Brasil, a ascensão de Vargas significou principalmente boas notícias para Ford, uma vez que sinalizou o fim do excessivo federalismo que mantinha os homens de Ford presos, tentando resolver problemas em Belém, em Manaus e no Rio.

As consequências da revolução foram sentidas imediatamente no estado do Pará. Embora os revolucionários fossem nacionalistas e, portanto, suspeitassem do capital estrangeiro, também eram modernizadores e hostis aos oligarcas regionais que governavam cada estado como se fosse seu feudo pessoal. Ford representava uma questão particular. Ele era ao mesmo tempo um modernizador que prometia trazer desenvolvimento para a atrasada Amazônia e um homem que queria dirigir a propriedade que levava seu nome com autonomia soberana, como os senhores da borracha que não queriam o Rio se metendo em seus negócios.

Vargas acabou com este dilema. Pouco depois de subir ao poder, substituiu Valle por uma pessoa que simpatizava com a causa de Ford. E também confirmou a concessão das terras a Ford, um bom sinal, considerando que ele cancelou todos os contratos estrangeiros no Pará, com exceção do contrato da Ford e de mais um outro. Levou mais tempo para resolver as questões relativas a impostos,

uma vez que os advogados da Ford continuaram a debater com funcionários do governo a interpretação de minúcias das leis aduaneiras do Brasil. Finalmente, numa série de decretos em 1932 e 1933, Vargas concedeu à Fordlândia as tão esperadas isenções fiscais para importações e exportações - de forma retroativa, o que era vital, porque, de acordo com Cowling, quando Vargas concedeu a isenção, a empresa tinha um passivo de "uns dois milhões de dólares em cobranças" contra ela.²⁰ Num futuro previsível, Ford poderia contar com um governo relativamente favorável e uma estrutura fiscal confiável.²¹

CAPÍTULO 13: O QUE VOCÊ DARIA POR UM BOM EMPREGO?

Henry Ford, sempre pronto para desafiar colegas para uma corrida a pé ou um concurso de pular cercas, representava, tanto como ícone quanto como vendedor, a liberdade de movimentos que distinguia o capitalismo industrial americano do seu equivalente europeu. "Tudo que é sólido desmancha no ar", escreveu Karl Marx em meados do século XIX, descrevendo o potencial revolucionário do capitalismo para derrubar as hierarquias feudais e as superstições que as justificavam. Mas a Europa levou muito mais tempo para desmanchar do que os Estados Unidos: em nenhum outro país a identidade nacional se tornara tão intimamente associada ao movimento – seja no sentido horizontal, isto é, a marcha para o Oeste e depois para o exterior, ou no vertical, a idéia de que as

peças nascidas nas camadas mais baixas podiam ascender aos picos do poder.

Haveria inventores de máquinas mais velozes do que seu carro. Contudo, ninguém poderia afirmar ter transformado, pelo menos de uma forma tão extraordinária, quase todos os aspectos da vida diária, da fábrica e do campo até a família. E, para o bem do capitalismo, ele o fez no último instante possível. Exatamente quando unificadores industriais como John D. Rockefeller declaravam que "a era do individualismo se foi para sempre", Ford veio para colocar o carro - um símbolo supremo de individualismo - ao alcance de milhões. "A felicidade está na estrada", dizia ele. "Estou na estrada e estou feliz."

Ford pregava a mudança como se fosse o dirigente não de uma fábrica de motores, mas do Clube Metafísico. "A vida flui", observou ele em sua autobiografia escrita a quatro mãos. "Podemos viver no mesmo número na rua, mas quem vive lá nunca é o mesmo homem." É claro que o mito não chegava perto da realidade, pois aquilo que alguns vieram a chamar de "novo feudalismo industrial" intensificou os preconceitos existentes e criou novas formas de exclusão e controle, inclusive aquelas aperfeiçoadas pelo próprio Ford. "Os operadores de máquinas da Ford podem ser bem remunerados, mas não estão realmente vivos - estão semimortos", lamentava o vice-presidente da Fraternidade de Engenheiros Elétricos em 1922. Ford respondia justificando sua posição antissindicalista não em linguagem de reação ou de eficiência, mas atribuindo a ela a essência da verdadeira "liberdade": "A segurança das pessoas hoje", disse ele também em 1922, é que elas "são desorganizadas e assim não podem ser emboscadas." Mas se a maioria de seus funcionários foi reduzida a dentes de engrenagens na grande máquina chamada fordismo, para uns poucos, a mobilidade era algo mais do que uma promessa.¹

Charles Sorensen - belo como Adônis, pensava uma colega, é "a encarnação da energia masculina", escreveu um historiador -

começou a trabalhar na fundição da Ford na velha fábrica de Highland Park. Lá por 1920, seu talento para a engenharia havia se transformado numa "paixão pelo progresso", levando-o ao pináculo do poder na empresa. Sorensen competia por posições com outros subordinados diretos de Ford, inclusive Edsel Ford e Harry Bennett, e tornou-se a força executiva por trás da produção em Rouge, além de assumir um papel importante na direção da Fordlândia.²

Outros que não chegaram tão alto mesmo assim viram novas paisagens se descortinarem. Victor Perini, filho de camponeses sicilianos imigrantes com vinte anos de idade, era aprendiz de ferramenteiro na Richardson Scale Company em Passaic, Nova Jersey, quando ouviu de um amigo que a Ford Motor Company precisava de trabalhadores.

Assim ele e sua mulher Constance foram a Detroit. O ano era 1910 e a empresa ainda estava operando em sua primeira fábrica na Piquette Avenue, produzindo então cem Modelos T por dia.

"Vocês têm vagas para ferramenteiro?", gritou Victor através dos portões da fábrica. "Sim, temos", foi a resposta. Ele foi contratado por 35 centavos de dólar por hora.³

A medida que o conhecimento de engenharia de Perini evoluiu para um estilo gerencial reservado, mas meticulosamente observador, ele foi promovido para ajudar a dirigir a fábrica de radiadores de cobre e a usina hidroelétrica de Green Island, no rio Hudson, perto de Troy, Nova York, e depois enviado a Manchester, Inglaterra, onde supervisionou a fabricação do Modelo T britânico, e depois para Iron Mountain, onde construiu uma pista de pouso antes de se tornar gerente da moderna serraria de Ford.

"Estivemos em muitos lugares durante os anos em que meu marido estava na Ford", lembrou Constance sobre a carreira de Victor. "A empresa era muito generosa nas acomodações para nosso conforto e conveniência. Sempre íamos de primeira classe." Ela recordou tudo

aquilo com gratidão, pois "devido a isto toda a família tem tido experiências que quase nunca se repetem". Mas houve um lugar extraordinário para onde Ford os enviou.

Victor ouviu falar pela primeira vez da Fordlândia pelo próprio Henry Ford, quando o patrão lhe fez uma visita em sua casa em Iron Mountain no final de 1929.

"Dá para pensar que ele é o dono de tudo por aqui", disse Henry a Constance enquanto examinava as fotos de fábricas da Ford que estavam na parede da sala de estar.

A mesa da cozinha, Ford, tendo sido informado recentemente por Cowling, contou a Victor sobre a confusão que Oxholm fizera no Brasil e lhe pediu que verificasse a situação do capitão e o aliviasse de seus deveres, caso fosse necessário. Perini concordou de pronto.

A primeira coisa que Perini fez foi contatar outros trabalhadores que desejava levar consigo e o fez com a mesma informalidade que lhe valeu o primeiro emprego na Piquette Avenue. Certa manhã, algumas semanas depois da visita de Ford à sua casa, Perini, juntamente com outro gerente de Iron Mountain chamado Jack Doyle, encontrou-se com Matt Mulrooney, um madeireiro de ascendência irlandesa, a caminho do trabalho.⁴

"Mulrooney, o que você daria por um bom emprego?", perguntou Doyle. "Um charuto", respondeu Mulrooney sem vacilar.

"Então venha e o dê a mim."

"Não tenho um charuto comigo, sr. Perini, mas o senhor tem alguns em seu bolso. Emprésteme um."

Perini o fez e Mulrooney o entregou a Doyle, que "explicou sobre a proposta de ir para a América do Sul".

"O que você me diz?", perguntaram eles ao madeireiro.

"Não tenho nada a dizer. Se puder ser mais útil à empresa lá do que aqui, eu seria um idiota se não fosse. Eles vêm me alimentando aqui há muito tempo. Seria uma boa coisa ir até lá e comer longe deles por algum tempo."

"Ora, isto é muito bom", disse Perini, que mais tarde descobriria que Mulrooney era um "jovem cortês".

"Não comente nada sobre isto por um tempo", disse Perini ao seu recruta, "mais tarde veremos."

Mulrooney mostrou-se mais cortês que a mulher de Perini. Constance estava cansada de fazer as malas quando eles se mudavam de um lugar para outro e queria "viver no mesmo número de rua" por mais tempo. "Desta vez você vai sozinho", disse ela ao marido.

"Está bem, você pode ficar", disse Victor. Mas Ford decidiu o contrário. Dearborn ouvira falar de que os hábitos de beber e jogar dos gerentes da Fordlândia eram reprimidos pela "presença de mulheres americanas". As esposas tinham um "efeito benéfico sobre a aparência geral de todos os homens por aqui", escreveu um gerente da plantação. Até mesmo a "uisquemania" que havia afastado americanos do decoro de barba feita desaparecia na presença delas. Os homens e as máquinas de Ford civilizariam a Amazônia, mas as mulheres eram necessárias para civilizá-los.⁵

"Para onde você for", disse Ford a Perini quando eles se encontraram em Dearborn para discutir detalhes, "sua família vai também." Victor concordou e telefonou a Constance, que estava em Iron Mountain. "Acho melhor você se aprontar." A viagem da família Perini no início de março não foi nem um pouco parecida com a tranquila jornada de Ide e Blakeley a Belém dois anos antes. Ao largo da costa da Flórida, o Ormoc enfrentou um furacão. Fortes chuvas fustigavam o navio, cujos motores não eram páreo para os vagalhões que lavavam o convés. Incapaz de manobrar, o barco foi desviado

centenas de quilômetros Atlântico adentro. Arfando e oscilando "dia e noite", o Ormoc lançou carga ao mar enquanto os passageiros se abrigavam em suas cabines.

Dois dias foram necessários para que o navio corrigisse seu curso e outras duas semanas para chegar a Belém. Os Perini e seus três filhos ficaram no Grande Hotel, o melhor da cidade; contudo, aranhas podiam ser encontradas nas roupas de cama. O agente da Ford em Belém, James Kennedy, disse a Constance que ela deveria se acostumar com aquilo. Na Amazônia, disse ele, "as baratas seguem as formigas e os camundongos seguem as baratas. Cada um cuida de si, não se preocupe". Depois de uma noite difícil numa cama mole, que cedeu sob o peso de Victor, os Perini ficaram "satisfeitos em voltar ao Ormoc porque ele era limpo, apesar de a viagem ser dura". O Amazonas e o Tapajós eram rios largos. Em obra publicada naquele ano, o escritor brasileiro José Maria Ferreira de Castro observou que a Amazônia torna a perspectiva impossível. Em vez de apreciar seu vasto panorama, as pessoas que a visitavam pela primeira vez "retrocediam sob a esmagadora sensação do absoluto que parece ter regido a formação daquele mundo". E enquanto os Perini se dirigiam para a plantação o vasto céu, combinado com longos trechos de floresta densa, pesava na mente de Victor. Ele reclamava do tédio enquanto passavam por infindáveis margens baixas, "sem colinas de qualquer espécie e nada à vista além de árvores e cipós". A vista era interrompida somente por aldeias ocasionais, em sua maioria abandonadas e algumas desertas. A família estava viajando durante a estação chuvosa, quando o Amazonas, abaixo de Santarém, estava em sua largura máxima e o verde constante das margens fica mais distante. Nessa estação, a planície inundada entra pela floresta, criando ilhas semi-submersas e um "vasto fluxo de água barrenta", como descreveu o escritor Roy Nash alguns anos antes. Navegando o mais perto possível do meio do rio, os viajantes em navios oceânicos muitas vezes perdem a sensação sublime e radiante que muitos experimentam sob a cobertura da floresta tropical; viajando num barco lotado, escreveu Nash, a pessoa chega a sentir uma "solidão

pungente".[12] Depois de deixar Santarém, o capitão do Ormoc, que desconhecia os mutáveis canais do Tapajós que dificultam as viagens até quando as águas estão altas, optou por pedir o auxílio de um rebocador, que só puxou o navio depois de "um esforço considerável".6

Victor sentiu-se ainda menos atraído pela Fordlândia e qualquer má impressão que pudesse ter sentido na viagem devido ao vazio humano da selva foi intensificada quando se confrontou com o volume de trabalho que o lugar requeria. Sua primeira impressão ao deixar a doca foi de tratores e caminhões "gemendo na lama", escorregando em estradas mal acabadas e drenadas de forma inadequada. A chuva era constante e o calor úmido, sem o alívio de uma brisa, era esmagador. "Há tanto a ser feito que parece difícil decidir por onde começar (...). Será necessário", pensou ele, "iniciar imediatamente uma ferrovia", além de casas, escolas e um edifício de recepção.7

Apesar da primeira impressão de Perini e das desastrosas administrações, primeiro de Blakeley e depois de Oxholm, o sermão de Cowling tivera um efeito galvanizador sobre os gerentes da Fordlândia e o projeto de transformar a selva num assentamento e numa plantação tinha avançado de forma considerável. A situação da mão de obra tinha se estabilizado e no final de 1930 a Fordlândia empregava quase quatro mil pessoas, a maioria migrantes dos estados assolados pela pobreza do Maranhão e do Ceará. Antes de partir, Cowling delegou mais autoridade ao engenheiro Archilaus Weeks, que havia chegado à Fordlândia em 1929, vindo da serraria L'Anse de Ford, localizada no Lago Superior em Michigan, para cuidar da construção.8

Sob a direção de Weeks, uma cidade começara a tomar forma ao longo do Tapajós, substituindo o acampamento de trabalho de Blakeley. Depois de arrancar os tocos e queimar os arbustos ao longo da margem do rio, Weeks organizou um sistema mais eficiente para receber materiais e organizar os candidatos a emprego. Os

trabalhadores começaram a instalar tubulações e fios para água, esgoto e sistemas elétricos. A serraria e a usina geradora foram concluídas e a torre da caixa d'água estava subindo. Cerca de cinquenta quilômetros de estradas cruzavam a propriedade, entrando na selva. Estava em andamento o trabalho de um refeitório de 300 metros quadrados para substituir as ruínas deixadas por Blakeley. O velho hospital foi demolido e em seu lugar foi construída uma nova clínica projetada por Albert Kahn. E Perini, logo depois de sua chegada, encarregou-se de supervisionar a construção daquela que seria uma ferrovia de quase cinco quilômetros, cruzando os muitos morros da propriedade e ligando a serraria aos acampamentos mais afastados, encarregados de desmatar mais terras para o plantio de seringueiras.⁹

Também Dearborn havia finalmente enviado um topógrafo para fazer um levantamento adequado e identificar a melhor localização para uma "cidade de pelo menos 10 mil habitantes, cobrindo cerca de 8 quilômetros quadrados". Embora a Fordlândia estivesse em seu terceiro ano, a construção de casas permanentes para os trabalhadores brasileiros ainda não havia começado. Os trabalhadores solteiros viviam em galpões coletivos ou em aldeias como Pau d'Água, ao longo da periferia da plantação.

Alguns foram residir no outro lado do rio, na ilha de Urucurituba, e remavam até o trabalho todas as manhãs. A maioria dos trabalhadores casados vivia na sempre crescente "aldeia nativa" que se estendia pela margem do rio. A maior parte deste assentamento era composta de famílias dos trabalhadores comuns da plantação.

Eles dormiam e cozinhavam em barracos de um único cômodo, alguns reforçados com pranchas tiradas de embalagens descartadas. Filhos, mães, pais e outros parentes penduravam suas redes de maneira radial a partir de um poste central; a fumaça do fogo para cozinhar prejudicava seus pulmões, mas os protegia dos mosquitos. Os trabalhadores mais bem remunerados -ajudantes de enfermagem, torrefadores de café, cozinheiros e seus ajudantes,

garçons, carregadores de troncos, bombeiros, jardineiros, pintores, lubrificadores, zeladores, varredores, escriturários, guarda-livros, estenógrafos, professores para a escola das crianças brasileiras, desenhistas, pilotos de barcos, açougueiros, funileiros e ferreiros - viviam em casas um pouco melhores, muitas vezes feitas de madeira, mas também com tetos de palha e piso de terra. A medida que aumentava a força de trabalho, a cidade crescia ao acaso, com chapas de embalagens recicladas como calçadas sobre caminhos que se transformavam em lama quando chovia e viravam poeira sob o sol.

Em 1930, as linhas de administração da plantação tinham evoluído para uma rotina mais ou menos estável. Oxholm, que decidira deixar a plantação dois meses depois da chegada de Perini - ou foi demitido por ele ainda era o gerente nominal, mas o trabalho era organizado por vários departamentos: "plantação", "jardins", "construção", "serraria", "transportes", "lojas gerais", "cozinhas", "administrativo" e "médico".

Americanos, europeus e brasileiros qualificados atuavam como gerentes e supervisores assistentes sobre grupos de trabalho de operários brasileiros, que permaneciam anônimos para efeitos dos registros da empresa, desde que não tentassem organizar um sindicato, roubar ou causar qualquer problema. Archie Weeks supervisionava a maior parte da força de trabalho, os homens que realizavam os trabalhos mais árduos, exaustivos e com frequência mais mortais, derrubando a mata, quebrando pedras, cortando arbustos, derrubando árvores, queimando restos de madeira, trabalhando a terra e plantando novos lotes de seringueiras. Weeks desenvolveu, de acordo com seu arquivo pessoal, um "talento especial para treinar os nativos para que fizessem seu trabalho". Ele era um "tocador de obras", mas de uma maneira que "fazia com que seus homens gostassem do trabalho", o que devia ser verdade, uma vez que a maioria lhe dava o crédito por todos os progressos vistos por Perini desde sua chegada.

Porém, em outras áreas da vida da plantação os esforços para acostumar uma força de trabalho em rápido crescimento ao controle, à disciplina e às regras de higiene ao estilo da Ford geravam tensões, muitas vezes agravadas por gerentes bruscos e hostis. Por exemplo, Oxholm tinha organizado um "departamento de serviços" de dez homens para forçar o respeito à lei seca, mandando seus agentes em inspeções surpresas nos galpões e nas casas para o confisco de qualquer bebida alcoólica escondida. Kaj Ostfeldt, que era dinamarquês, mas tinha trabalhado como caixa numa concessionária Ford no Rio, foi encarregado da folha de pagamento. Sua impaciência rude para explicar determinadas deduções dos salários quinzenais, inclusive a alimentação, aumentava o ressentimento que os solteiros sentiam por terem de comer num refeitório lotado (os funcionários casados que viviam na aldeia na margem do rio, dentro da plantação, podiam comer em suas casas). E, embora o dr. Colin Beaton se mostrasse respeitoso no trato com seus pacientes, seus esforços para fazer com que a aldeia da plantação seguisse determinados padrões de higiene eram considerados radicalmente invasivos. Antes que viessem para a Fordlândia, os trabalhadores eram pobres, mas pelo menos tinham a liberdade para viver como quisessem.¹⁰

Em Fordlândia, eles se viam sujeitos aos ditames dos "esquadrões de saneamento" e das "equipes médicas" que vagavam pelo acampamento, drenando e jogando óleo nos possíveis locais de procriação de mosquitos, matando cães vadios, verificando a existência de gonorreia e matando moscas. Os inspetores entravam nas casas para verificar se os alimentos estavam armazenados corretamente, se as latrinas estavam limpas e se todos sabiam usar o papel higiênico fornecido pela empresa e dispor do mesmo. Seus esforços para impedir que as famílias dormissem no mesmo cômodo em que era mantido o fogo para cozinhar não só eram pouco práticos, uma vez que a empresa não havia construído casas de mais de um cômodo, mas também ignoravam a prática local de usar a fumaça como proteção contra os insetos. Os inspetores multavam as famílias que não mantinham limpos os pequenos cercados para

porcos e galinhas diante de suas casas ou ao lado delas e insistiam que as mulheres pendurassem as roupas lavadas em varais. O dr. Smith, patologista enviado por Dearborn para assistir o dr. Beaton, acreditava que a prática comum de deixar as roupas esticadas no chão para secar ajudava a transmitir tênia e outros parasitas do solo.

Atrás da aldeia nativa, à esquerda de quem estivesse de costas para o rio, ficavam cerca de doze bangalôs onde viviam engenheiros, supervisores e funcionários da serraria, europeus, americanos e brasileiros. Entre eles, trabalhando na divisão de plantas e sementes, estava David Serique, filho de Júlio Serique, um judeu nascido em Tanger que ajudou Harry Wickham a conseguir as sementes do Tapajós que acabaram com o domínio do Brasil no fornecimento mundial de borracha. Também estavam na propriedade alguns dos confederados sulistas de Santarém, que numa virada histórica encontraram uma arregimentação industrial nortista na Amazônia. Durante os primeiros anos da plantação, membros desta comunidade deram um apoio indispensável, abastecendo-a de bens e interpretando o idioma e a cultura locais para seus gerentes. David Riker atuava como intérprete e também dirigia o curral de gado da plantação. Chegando aos setenta anos, ele é descrito em seu arquivo pessoal como "um homem mais velho do que a companhia normalmente contrataria para um trabalho tão grande". Contudo seu conhecimento íntimo do Tapajós, juntamente com o fato de que, desde que seu pai tinha estabelecido uma pequena fazenda de seringueiras perto de Santarém, ele era uma das poucas pessoas da região com experiência no cultivo de Hevea, compensavam sua idade. "Saudável e ativo", com "vários bons anos pela frente", Riker, além do seu serviço como recrutador de mão de obra e intérprete, dirigia o "acampamento mais limpo em nossa propriedade". Três de seus filhos se mudaram para Dearborn, onde conseguiram empregos na fábrica de River Rouge. Como homem mais velho do acampamento, Riker teve a honra de plantar, no início de 1928, a primeira muda simbólica da Fordlândia num trecho de terra desmatada. Uma dúzia de trabalhadores formaram um círculo enquanto o velho empurrava a pá para dentro do solo com seu pé,

colocava a muda no buraco e batia o solo ao redor. Em seguida, ele disse algumas palavras, pedindo que Deus abençoasse a árvore e fizesse com que a prosperidade, para a plantação e para o vale, fluíssem de sua casca.¹¹

Muitos trabalhadores qualificados da Fordlândia eram "partidários da prosperidade" que, tendo vindo à América Latina para ajudar a abrir o Canal do Panamá vinte anos antes, passaram de um trabalho para outro. Perambularam pela selva e pelos desertos, encontrando trabalho fácil nas minas, ferrovias, nos campos de petróleo e nas plantações de empresas americanas que se espalhavam pelo continente. Em cada novo emprego exageravam as glórias do anterior e, ao final do dia, bebendo cerveja e uísque, "insistiam em construir novamente o canal" em histórias que eram aumentadas a cada recontagem. Outros vieram à Amazônia para trabalhar na ferrovia Madeira-Mamoré e foram ficando. Por exemplo, o vaqueiro texano Jimmy James estava morando em Belém quando conheceu Reeves Blakeley e foi trabalhar com ele. A Fordlândia também atraiu muitos "renegados americanos e europeus" que fugiam de seus passados. Diziam que o francês Yves Efir, que fazia o trabalho administrativo na Fordlândia e era considerado um "linguista esplêndido", tinha escapado da Ilha do Diabo, a ilha prisional no litoral da Guiana Francesa. Além disso, a plantação contratou vários veteranos que, por uma razão ou outra, vieram parar no Brasil depois da Primeira Guerra.

Um deles, um maquinista chamado Sullivan, "nunca perdia uma oportunidade" de "Paris e as maravilhosas garotas francesas". Mas ele não se deu bem com Mueller, um desenhista austríaco. As tensões entre os dois homens ferveram e depois de uma briga o maquinista pegou as malas e as roupas do austríaco e as atirou "na lama, sob a chuva torrencial". Mueller deixou a plantação pouco depois.¹² Em sua maioria, esses migrantes eram engenheiros e mecânicos, trazendo para a plantação anos de experiência de trabalho na selva. Mas era difícil verificar credenciais no Tapajós, e assim alguns alegavam possuir talentos inexistentes. Um

dinamarquês de nome Simonsen afirmou ser especialista em seringueiras e disse que a melhor maneira de proteger as mudas era esfregar vaselina em seus troncos. "Ele conseguiu se livrar dos insetos, mas as árvores também morreram e ele foi demitido", segundo um relato pessoal.¹³

Quando a Fordlândia entrou em pleno andamento, a vida para alguns "vagabundos tropicais" tornara-se desesperada. Nas décadas de 1910 e 1920, eles haviam "passado de um emprego para outro", sempre prontos a desistir de um porque sabiam que sempre poderiam achar outro no fim da trilha". Mas depois de 1929 europeus e americanos chegavam às minas, plantações e ferrovias menos vociferantes e mais famintos, em busca não de aventura, mas de empregos estáveis não mais existentes em seus países de origem. Durante a Grande Depressão, cada vez mais eles constataavam que os locais de trabalho não aceitavam a complacência e os prazeres associados à vida errante de trabalhadores qualificados itinerantes. As empresas de mineração e plantação tinham aprendido a importância de contratar homens casados, ligados a mulheres e filhos, como uma maneira de manter uma força de trabalho fixa e responsável. As cidades dirigidas por empresas passaram a ser "cada vez mais respeitáveis e conscientes dos males do pecado", nas palavras de um escritor que passou pela região.

O puritanismo da Fordlândia era especialmente difícil para Jack Diamond. Como Jimmy James, Diamond veio ao Brasil para construir a ferrovia Madeira-Mamoré, antes de passar a outros grandes projetos de infraestrutura, e acabou cruzando os Andes para trabalhar nas minas de cobre do Chile. Porém, com a chegada da Grande Depressão, Diamond se viu desempregado e enalhado. Voltando à Amazônia, esperava conseguir novamente trabalho na ferrovia Madeira-Mamoré, mas encontrou-a "praticamente morta", primeiro pelo colapso dos preços da borracha e depois pela recessão global. Depois de todas as vidas humanas desperdiçadas em sua construção, em 1930 ela operava somente um trem em cada sentido

a cada duas semanas. Ele desceu o rio Madeira e foi até Manaus. Lá um grupo de expatriados fez uma coleta para lhe comprar uma passagem até Fordlândia, uma vez que "Henry Ford tinha a reputação de nunca recusar trabalho a qualquer homem que chegasse a sua plantação em busca do mesmo". Mas Diamond não conseguia se adaptar à "nova moralidade" de Ford, inclusive sua tentativa de proibir o álcool e o tabaco. O choque não era de abstenção física: qualquer um, do gerente geral aos trabalhadores comuns, contornavam a proibição de Ford, e Diamond sempre poderia encontrar uma bebida naquela que os trabalhadores qualificados chamavam de fila da cachaça - barcos, barcaças e canoas que serviam como bares flutuantes e cassinos encostados na margem da plantação - ou na Ilha dos Inocentes. Nas palavras de um de seus contemporâneos, o problema era que as restrições da Fordlândia forçaram-no a se dar conta de que ele havia "sobrevivido ao seu tempo", que "o tempo havia passado por ele e não havia mais lugar para ele neste mundo".¹⁴

Assim ele deixou a plantação e embarcou num navio de gado de volta a Manaus. Quando o navio reduzia a velocidade para encostar na doca da cidade, Diamond olhou as águas escuras e viu sua saída. Subiu na grade e saltou para o meio de uma congregação de crocodilos.

Ainda mais longe do rio ficavam as "modernas casas de madeira" que Oxholm havia construído para os funcionários americanos, com varandas e jardins inclinados, numa rua larga com mangueiras, calçadas e iluminação pública. Essas residências ficavam em um ponto alto sobre uma curva do rio a pouco mais de dois quilômetros da doca, e tinham uma ótima vista em duas direções do Tapajós. Dentro de poucos anos, aquele bairro teria um clube onde os homens poderiam jogar cartas, um hotel para convidados, uma quadra de tênis e uma piscina, um cinema e um campo de golfe. Nas palavras de Eimar Franco, esse conjunto, comparado com a "verdadeira Babel" do acampamento internacional dos trabalhadores qualificados, tendia a ser isolado e homogêneo, com exceções

ocasionais de europeus, como Oxholm. O texano Jimmy James casou-se com a irmã de Oxholm e Kaj Ostenfeld casou-se com sua secretária brasileira; contudo, quem vinha diretamente das operações da Ford em Michigan tendia a se isolar. Tendo visitado a cidade com seu pai, Eimar Franco se lembra de caminhar por ela e pensar que os americanos eram uma raça à parte. "Eles eram muito brancos, louros de olhos azuis e falavam um idioma diferente", recorda ele. "Era como se a terra tivesse sido invadida por seres de outro planeta." Um viajante que por lá passou na época comparou aqueles americanos de forma desfavorável com os confederados, que, apesar de terem construído suas igrejas batistas, viverem em seu próprio grupo e manterem seu sotaque sulista e seus antiquados modos gentis, casaram-se com brasileiras e produziram novas gerações de "rostos americanos e olhos cinzentos, conversando em português nas ruas de Santarém". Em contraste, os habitantes da Fordlândia, vindos do Meio-Oeste americano, construíram um "muro de provincianismo" em torno de si mesmos.¹⁵

Em sua maioria, eles não aprenderam realmente o português, limitando-se a aprender a conjugar o imperativo de um pequeno número de verbos.

Circulava uma piada entre os brasileiros que viviam na plantação: "O que os americanos aprendem a dizer depois do seu primeiro ano na Amazônia?" "Uma cerveja." "E depois de dois anos?" "Duas cervejas."¹⁶

Nos Estados Unidos, homens e mulheres enviados por Ford à Amazônia eram decididamente das classes trabalhadora ou média baixa, mais acostumados a mostrar deferência do que a recebê-la. Mesmo aqueles que tinham um certo status no país de origem, como o dr. Beaton, que antes de ser transferido para o Brasil trabalhava no Hospital Henry Ford de Detroit, não estavam acostumados a ocupar o topo absoluto da escala social, como faziam em Fordlândia. Para homens como Perini e Weeks, encarregados de uma plantação e uma cidade da empresa, a mudança de posição

social provavelmente elevava seu senso de valor próprio. Porém, para as mulheres, a mudança era desconcertante. Vendo-se de repente servidas por um quadro doméstico completo, incluindo cozinheira, lavadeira, faxineira, babá e "menino de recados", elas sucumbiam rapidamente ao tédio. Como não sabiam português, elas nem mesmo podiam ter o prazer de dar ordens para suas empregadas, que com competência executavam suas tarefas com pouca direção. "Francamente, acredito que um dos problemas com as senhoras", escreveu um funcionário a Dearborn, é que "para elas esta é uma vida apática e inútil, sem nada para fazer, e elas não têm energia para fazer nada devido ao clima, que é sem dúvida de natureza insidiosa." Alguns americanos, em especial as crianças, gostavam da aventura propiciada pela Amazônia. Leonor Weeks, filha de Archie Weeks, tinha oito anos quando chegou à plantação. Ela gostou da sua estadia na Fordlândia e hoje a considera a parte mais interessante da sua longa vida. Ela se lembra de nadar na piscina dos americanos, que ficava ao lado de sua casa, e de jogar golfe com seu pai. Ela sofreu um acesso de malária, mas não o achou muito pior do que uma gripe. Detestava as "horríveis aranhas peludas" que com frequência entravam em sua casa. Se encontrava uma cobra, ela simplesmente fazia o que o pai lhe havia ensinado e a deixava passar. Os garotos e garotas americanos, ao contrário dos pais, conviviam bem com os brasileiros, frequentando as escolas da plantação juntamente com os filhos dos trabalhadores brasileiros e alguns, como Charles Townsend, que nasceu na Fordlândia em 1938, cresceram falando português como seu primeiro idioma. (Quando Townsend voltou, há alguns anos, para visitar a casa em que tinha vivido, hoje morada de centenas de morcegos, não conseguiu acreditar que tinha sobrevivido a tanta umidade.) Leonor, mais jovem, tinha aulas em casa, mas também aprendeu português e andava de bicicleta com os filhos das empregadas. Sua melhor lembrança do tempo na Fordlândia é de Chico, seu macaco de estimação, que ela descreve como diferente da maioria, com "longos pelos negros". Leonor levou Chico quando retornou aos Estados Unidos, para diversão de seus colegas de escola em Michigan.¹⁷

Quanto aos adultos, Curtis Pringle, ex-xerife de Kalamazoo, Michigan, que usava um bigode fino ao estilo de Clark Gable e foi descrito por um colega como "absolutamente destemido na selva", permaneceu por mais de uma década, ganhando a reputação de supervisor de mentalidade prática.

O dr. Beaton, com 31 anos e solteiro, também gostava de sua missão, em grande parte por ter tido sua remuneração triplicada em relação àquela que recebia em Detroit. Quando terminou seu primeiro período, ele optou por ficar mais dois anos. Começou a aprender português e, em pouco tempo, falava o idioma com mais fluência do que qualquer outro vindo de Michigan. "Extremamente estimado", dizia seu arquivo pessoal, Beaton "se encaixou em seu trabalho como um sapato velho."

E, considerando-se a alta taxa de saídas de americanos devido a doenças da selva (ele substituiu o primeiro médico da Fordlândia, que não suportou o calor), ele gozava de boa saúde.¹⁸ O madeireiro Matt Mulrooney também nunca adoeceu, nem mesmo por um dia, durante o ano que passou na Fordlândia.

Ele achava divertido poder ligar seu rádio e ouvir música americana transmitida dos Estados Unidos via retransmissores em Manágua, Nicarágua e Santa Maria, na Colômbia. Uma noite ele e sua mulher dançaram ao som de um concerto de Rudy Vallee transmitido ao vivo de Green Bay, Wisconsin. Vallee, o ídolo pop original da América, foi o primeiro cantor a dominar o tom íntimo e desligado da nova tecnologia do rádio. Na época do concerto em Green Bay, ele estava no auge de uma série de filmes musicais e canções de sucesso, inclusive "I'm Just a Vagabond Lover" e "Deep Night", cujas letras flutuavam pela vila americana da Fordlândia enquanto Mulrooney abraçava sua mulher:

Deep night, stars in the sky above Moonlight, lighting our place of love Night winds seem to have gone to rest Two eyes, brightly with love are gleaming Deep night, whispering trees above Kind night, bringing you nearer and nearer and dearer Deep night, deep in the arms of love.

"Onde outros tocaram para milhares", dizia o anúncio para um dos filmes do cantor, "Vallee canta todas as noites para milhões", inclusive aqueles que estavam no vale do Tapajós, sua voz competindo com os sons noturnos de macacos, sapos e uma cacofonia de grilos.¹⁹

Porém, muitos americanos não gostaram de ser enviados à Amazônia. A selva lhes era pesada, com suas chuvas incessantes que davam lugar ao sol abrasador. "Era como viver num banho turco!", pensou Constance Perini.

Havia insetos voadores com "garras como de lagostas", brotoejas devido ao calor, queimaduras de sol, picadas de insetos, carrapatos, fungos na pele e disenteria.

O pessoal da Ford foi apresentado a uma série de bichinhos com nomes estranhos, como piuns, pequenas moscas pretas que picavam, bem como pulgas minúsculas que entram sob as unhas dos dedos, deixando seus ovos para apodrecer e infectar a pele. A noite, morcegos-vampiros muitas vezes conseguiam passar pelas telas das janelas para se alimentar e, como seus dentes afiados perfuravam a pele sem causar dor, os americanos dormiam durante seu ataque e ao acordar viam seus dedos dos pés e tornozelos ensanguentados. E se a malária não o pegasse, você seria presa dos pesadelos causados pelos comprimidos diários de quinino. "Drogas todos os dias", era como Mulrooney se lembrava do profilático.

As doenças, com frequência febres não diagnosticadas que custaram a vida dos filhos de Oxholm, tornavam-se crônicas. William Cowling

foi apenas um dos funcionários da empresa que retornaram a Dearborn abatidos depois de algum tempo na Amazônia. A malária tornou-se tão comum quanto o resfriado em Detroit e muitos homens e mulheres passavam seus dias se recuperando de uma crise ou esperando por outra. "Alguns tiveram malária duas ou três vezes", lembrou um trabalhador. "Rogge teve três vezes. Bricker teve não sei quantas vezes. Casson também. Todos tiveram malária."

O dr. Beaton enviava um fluxo constante de telegramas ao dr. Roy McGlure, seu superior em Dearborn e chefe da cirurgia no Hospital Henry Ford de Detroit:

A sra. Oxholm tem sofrido ataques recorrentes aparentemente de cálculos biliares e provavelmente também de distúrbios nervosos. Um agrava o outro. Também necessita muito de trabalho dentário e sua filha precisa extrair as amídalas. Recomendo a ida rápida de ambas para o hospital Ford.

O filho do sr. Carr teve um ataque recorrente de febre reumática aguda com descompensação cardíaca durante a viagem Amazonas acima.

Aconselhável o retorno do sr. Babcock pelo primeiro navio disponível; ele continua a perder peso.

A sra. Johnson continua a perder peso; tinha 56 quilos e está com 47. Tenho tentado persuadi-la a voltar para casa, mas ela não está entusiasmada com a idéia.

O sr. e a sra. Runge estão partindo para Miami. Ele não se deu muito bem neste país, mas a culpa pode ser do país.

A sra. Bradshaw tem sofrido este mês de hiperacidez gástrica, com ataques dolorosos de fome acentuados talvez pela comida e aliviados temporariamente por álcalis.

Algumas vezes, o conteúdo altamente ácido do estômago é vomitado com alívio (...). [A doença é] provocada pela tensão nervosa inerente à vida neste lugar. Em breve retornará aos Estados Unidos (...). O esforço constante de dois anos de trabalho sob tensão em clima tropical é longo demais e seus efeitos continuam a se manifestar. As cidades de Belém e Manaus não constituem refúgios saudáveis, mas visitas a elas ou (...) períodos de descanso em fazendas, excursões de caça etc. (...) acalmariam os nervos e humores agitados, desviando a atenção de exasperações mesquinhas e inspirando a pessoa com interesses novos e mais dignos.

Para algumas pessoas, o isolamento da plantação aumentava os temores causados pela solidão, fazendo com que algumas se sentissem como se fossem "prisoneiras".

Deprimido e incapaz de se concentrar, o sr. Groth, um químico que fazia trabalho de laboratório sobre infecções parasitárias para a plantação, continuava pedindo para voltar para os Estados Unidos. Seu supervisor rotulava suas queixas de "doenças imaginárias" provocadas pelo temor de apanhar uma das doenças que ele estudava. "Controle-se", dizia o supervisor a Groth, contando que "um homem é aquilo que pensa". Isto pode não ter acalmado os nervos do químico, mas o manteve quieto por algum tempo. Mas quando ele exigiu novamente que lhe permitissem voltar, a gerência desistiu. "Não estamos mais tentando persuadi-lo. Acreditamos que esteja se sentindo só, tenha tido algum problema com a namorada e sinta que não pode continuar."²⁰

A desistência mais impressionante foi a de Victor Perini. Henry Ford esperava que Perini fosse mudar as coisas, mas ele não conseguiu suportar o calor da Amazônia. Detestava a selva e, desde o primeiro dia em Belém, começou a sofrer de "edema das pernas e inchaço no rosto".

"Aguardo instruções", telegrafou o dr. Beaton a Dearborn, "sobre o que fazer com Victor Perini." Com um diagnóstico de exaustão crônica, Victor finalmente pegou a família e embarcou no Ormoc de volta a Dearborn, apenas dois meses depois de ter chegado.

A maior parte das seringueiras plantadas por Oxholm em meados de 1929, durante a estação seca, sob o sol quente e em solo queimado, com sementes e mudas de qualidade duvidosa, nasceu fraca. E em abril, antes de deixar a plantação, Perini decidiu arar o campo e recomeçar, o que significava que pelo menos cinco anos iriam se passar antes que a Fordlândia produzisse látex. A serraria também estava em uma confusão, com suas lâminas e serras inadequadas para as madeiras duras ou moles demais da selva. Contratado como serrador, Mulrooney sentia-se mais como um coveiro: "A média de mortes era de uma por dia. Eu recebia pedidos tão logo cortava a madeira para os caixões. Havia espessura e largura determinadas para a madeira usada para fazer caixões. Traziam um pedido e eu perguntava: 'O quê, mais uma morte?' 'Sim Matt, é melhor fazer mais uns dez'."

Como muitos dos outros homens enviados por Ford ao Brasil, Mulrooney pertencia à geração de carpinteiros, mineiros e madeireiros qualificados que tinham presenciado a transformação dos recursos naturais de Michigan em riqueza; viam a conversão das florestas, da matéria-prima e de cursos d'água na energia e no capital que alimentaram as grandes fábricas e cidades do Meio-Oeste. Madeireiros como Mulrooney testemunharam, no decorrer da vida, as florestas de pinho branco do norte de Michigan, aparentemente inesgotáveis, darem lugar a espécies inferiores como pinho amarelo, vidoeiro e aspen, e depois se transformarem em terras devastadas de clareiras, troncos, arbustos e galhos sem valor econômico. Mas eles também viram a ascensão de cidades que falavam de prosperidade, desfrutada não apenas pelos senhores e barões das mansões de Chicago e Detroit, mas também por comunidades cada vez mais afluentes da classe trabalhadora e da classe média que se espalhavam a partir dessas cidades.²¹

Assim Mulrooney podia se orgulhar de a desordem da Amazônia dar lugar lentamente à ordem da plantação. "Sabe, um velho madeireiro gosta da aparência de um tronco serrado", dizia ele. "Existem aqui alguns troncos bonitos, alguma madeira de boa aparência. Ver uma pilha dessas madeiras cortadas na floresta era um quadro digno de se olhar, as madeiras retas e sem nós nem galhos."

Mas ele também sabia que uma "porcentagem muito alta" da madeira cortada "não era boa". Observando o absurdo de tudo aquilo - os fracassos de Oxholm, a estupidez de se tentar impor as idéias de Henry Ford sobre dieta e moralidade, a enorme despesa e o desperdício de recursos, a impossibilidade de se fazer a serraria funcionar corretamente -,

Mulrooney tinha uma distinta sensação de inutilidade. No fim de um dia de trabalho, ele e seu amigo Paul Casson, também de Iron Mountain, "ríamos e nos perguntávamos se acabaríamos num hospício ou iríamos vencer. Para nós, aquilo era um jogo".

CAPÍTULO 14: VAMOS CAMINHAR NAQUELA DIREÇÃO

É quase impossível contar a história da Fordlândia sem invocar o coração das trevas de Joseph Conrad, aquela grande e indelével alegoria do colonialismo europeu em geral e da brutalidade belga em particular. Aqui o Rouge River representa o Tâmis, ponto de

partida do conto de Conrad, e o Ormoc representa o Nellie, que transporta Marlow ao seu encontro com a loucura tropical. Qualquer um dos agentes de Ford - Blakeley, por exemplo, ou Oxholm - poderia fazer o papel de Kurtz, desafiando o "sepulcro embranquecido" do puritanismo de Dearborn e cedendo aos seus desejos.

Contudo, existe algo mais de Mark Twain do que de Joseph Conrad, mais Huckleberry do que homicida, nas histórias dos homens da Ford perdidos na selva. Pense em Johansen, um escocês, e em Tolksdorf, um alemão, despachados para obter sementes de seringueira em setembro de 1929 por William Cowling, o enviado de Ford. A missão deles era urgente. Depois do desastre da primeira plantação do capitão Oxholm, os dois eram encarregados de localizar bosques de seringueiras de alto rendimento, reunir suas sementes a voltar em tempo para plantá-las em maio, antes do fim das chuvas. Viajando com um assistente brasileiro de nome Victor Gil e um "cozinheiro negro" chamado Francisco, os dois europeus se separaram de seus subordinados por um mês. Abandonaram Gil numa aldeia com duas cabanas e Francisco numa ilha desabitada.¹

Johansen e Tolksdorf foram até Barra, uma pequena cidade na cabeceira do Tapajós. Com a idéia de que seria "ótimo tomar uma ou duas doses" no Dia de Ano-novo que se aproximava, eles compraram vinho, uísque e cerveja e pagaram com fundos da empresa. Trataram de ficar "embriagados e assim permaneceram a maior parte do tempo, jogando dinheiro fora e fazendo papel de tolos". Uma noite Johansen tropeçou num entreposto comercial, onde comprou vários frascos de perfume. Em seguida, ele voltou para a única rua da cidade, andando de um lado para outro enquanto perseguia vacas, bodes, carneiros, porcos e galinhas. Batizando os bichos com o perfume, ele repetia a bênção "O sr. Ford tem muito dinheiro; vocês também podem cheirar bem".

Depois de cerca de uma semana, os dois renegados fretaram uma lancha, encheram-na de uísque comprado com dinheiro da Ford e

uma prostituta que contrataram como cozinheira e partiram para algo que mais parecia "um piquenique de vagabundos do que uma expedição para conseguir sementes de seringueira". Continuaram com sua devassidão fluvial de aldeia em aldeia, uma menor do que a outra, até chegarem a uma área federal reservada para os índios mundurucus, centralizada numa missão franciscana. Lá Johansen se estabeleceu como "rei das sementes de seringueira do rio", usando uma equipe de cerca de quarenta índios para limpar os arbustos e colher sementes.

Os gerentes da Ford, como os colonialistas na Ásia e África, eram fixados em raças. Afinal, Ernest Liebold aconselhou Ford a cultivar borracha no Brasil e não na Libéria em grande parte porque tinha os africanos em baixa conta. "Ela tem certo pé na cozinha", escreveu O. Z. Ide em seu diário depois de conhecer a esposa brasileira de um exportador britânico sediado em Belém. Outros como Ide usavam livremente a palavra negro e, de acordo com a historiadora Elizabeth Esch, classificavam os trabalhadores pela cor da pele em um espectro que ia de "domesticado" a "selvagem". Quando Archibald Johnston, que em pouco tempo tornaria gerente da Fordlândia, queria enviar a Henry Ford e outros executivos da empresa amostras de madeiras da floresta tropical, mandava fazer um "negrinho de madeira" com diferentes espécies de árvores encontradas na propriedade. Johnston dizia, em nota que acompanhava o presente, que suas cores eram "todas naturais". O boné, o casaco, os dentes e o colarinho eram feitos de pau-marfim, uma madeira densa de cor creme. A cabeça era esculpida em pau-santo, uma espécie de jacarandá. E os botões da roupa eram de pau-amarelo. O secretário de Ford agradeceu a Johnston pelo "negrinho", dizendo que seu chefe havia "gostado muito" do presente. "É de fato uma bela peça de artesanato", respondeu Sorensen.²

Contudo, em vez de liberar o racismo mortal que continha Kurtz, a selva parecia catalisar nos homens da Ford outro traço endêmico para os americanos: uma alegre insistência em que o mundo é mais ou menos como nós, ou ao menos uma versão imaginada de "nós".

Aqui está o madeireiro Matt Mulrooney comentando a respeito dos trabalhadores, muitos que nos Estados Unidos ele sem dúvida teria considerado negros: "Em sua maioria, eles são tão brancos quanto nós. Não têm pele escura. De vez em quando você cruza com um sujeito e vê que há nele uma mistura com uma outra nacionalidade. Eu não poderia dizer se é irlandesa, inglesa, escocesa ou holandesa. A pele dele não é escura, nem branca. Esses são os melhores trabalhadores. Todas as outras 3.300 pessoas são assim, em geral brancas, queimadas de sol."

Ao contrário do que acontece com muitos escritores viajantes, os homens da Ford também não eram levados a pensar nas maravilhas naturais da Amazônia em termos existenciais como marcos do mal ou do progresso humano. Para Theodore Roosevelt, que valorizava a vida árdua na fronteira ou na selva como formadora de caráter, a floresta tropical brasileira carecia do significado moral criado pelo avanço da civilização e, ao mesmo tempo, era uma cura para sua corrupção. Mas os homens enviados por Ford para construir a Fordlândia e as mulheres que com eles vieram em geral evitavam tais reflexões. Mencionavam ocasionalmente a flora e a fauna tropicais, mas com frequência da maneira mais prosaica, comentando sobre o tamanho dos insetos, a severidade do calor e da chuva, normalmente em comparação com as condições nos Estados Unidos. Duas décadas depois de Constance Perini ter voltado para casa, o que ainda mais a impressionava eram "as formigas negras com garras iguais às das lagostas" e "as maiores baratas voadoras que jamais vi" - ou, dizia ela, "pelo menos pareciam baratas".³

É claro que os gerentes da empresa encarregados de transformar a selva numa plantação estavam preocupados com as dimensões naturais da Amazônia. Tinham de considerar muitas variáveis - qualidade do solo e nível da terra, irrigação, potencial hidroelétrico, densidade de mosquitos - ao escolher onde plantar as seringueiras, onde construir as acomodações dos trabalhadores e o centro da cidade, e onde localizar a fábrica e a doca. Dearborn enviava um

fluxo constante de perguntas para determinar o equipamento a ser mandado: "Qual é a tenacidade média da ligação das trepadeiras com as árvores? Elas podem ser arrancadas facilmente das árvores por tratores pesados ou com um trator Fordson?" "A natureza do solo é tal que as árvores se prendem fortemente a ele e carregam uma grande porção com suas raízes quando são arrancadas, ou o solo é frouxo e solto o suficiente para permitir que as árvores sejam arrancadas sem deixar grandes buracos que precisam ser preenchidos?" "Que porcentagem das árvores é adequada para a produção de tábuas?" "Qual é o custo de produção de 300 metros lineares de tábuas utilizando mão de obra nativa sem maquinário?" "Verificar fontes, qualidade e quantidade de pedras, cascalho e areia para a produção de concreto. Determinar resistência e composição química da areia, do cascalho e da pedra calcária." Mas os gerentes respondiam a essas perguntas usando uma linguagem neutra, diversa da linguagem poética em geral provocada pela Amazônia.⁴

A selva tendia a produzir não reflexões apocalípticas sobre o lugar do homem no universo, mas saudades melancólicas de casa, uma comparação constante da Amazônia com Michigan. Mulrooney demonstrou isso quando, logo depois de retornar a Michigan, seus amigos comentaram: "Puxa, Mulrooney, a Amazônia deve ser um lugar maravilhoso para pescar e caçar, com todas aquelas florestas." "Sim, é um belo lugar", respondeu ele. "Não se pode entrar na floresta para caçar. E se você pegar um peixe, ele não presta. Não passa de um monte de gordura. Prefiro os peixes do Michigan!" Quer os gerentes, engenheiros e madeireiros da Ford tenham achado a selva um inferno gótico ou uma janela para enorme indiferença do mundo primitivo para com a pressa do homem, em sua maioria eles guardaram isso para si mesmos. Quando olhavam para cima e viam urubus, como aconteceu com O. Z. Ide quando chegou a Belém pela primeira vez, eles pensavam nos pombos de Detroit.

Se Johansen e Tolksdorf eram versões cômicas de Kurtz, eles foram perseguidos por John R. Rogge, o Marlow na versão de Michigan. Um "madeireiro da velha guarda" e "homem nascido numa serraria"

da Península Superior, Rogge estava na Fordlândia desde que a primeira árvore foi derrubada em 1928, enviado por Henry Ford para se juntar à equipe avançada de Blakeley. Como havia sobrevivido com sua reputação relativamente intacta tanto ao oportunismo de Blakeley e Villares quanto à incompetência de Oxholm, Cowling, antes de deixar a plantação, nomeou Rogge gerente assistente e disse-lhe que ficasse de olho em Oxholm.

Rogge estava numa reunião da equipe quando Francisco, o cozinheiro desaparecido, surgiu no escritório com uma história digna de romance barato. Era noite quando Johansen e Tolksdorf haviam-no deixado na praia, e ele não se deu conta de que estava numa ilha desabitada. Ficar lá significava morrer de fome; assim, ele amarrou alguns troncos e flutuou um dia inteiro rio abaixo até chegar à cabana de um extrativista, que lhe deu comida e abrigo. Depois ele conseguiu uma canoa e levou 24 dias para chegar à plantação de Ford, "por corredeiras perigosas, chuvas tropicais e todos os riscos de se viajar no Alto Tapajós". Depois de uma curta discussão com sua equipe, Rogge decidiu que a obtenção de sementes utilizáveis tinha prioridade máxima e que ele iria chefiar uma expedição rio acima em busca dos dois agentes rebeldes da Ford.³

Rogge ficou satisfeito por partir. Nascido numa fazenda em Wisconsin, no Condado de Langlade, ele era um de nove meninos, três dos quais se mudaram para o norte de Michigan em busca de trabalho na indústria madeireira. Sentia-se à vontade no vale do Tapajós que, como as grandes florestas de Michigan, era escassamente povoado. A Amazônia era quente e úmida, mas as planícies da Península Superior eram igualmente pantanosas e úmidas e assoladas por mosquitos e outros insetos durante grande parte do verão. Rogge também estava acostumado a organizar a vida e o trabalho em torno das mudanças das estações: a maior parte do trabalho de transporte de troncos na Península Superior era feita no inverno, quando o frio endurecia as estradas e congelava os pântanos, facilitando o acesso à floresta.

E ele estava familiarizado com o transporte fluvial: como a Amazônia, a remota Península Superior era cortada por rios que, antes da chegada da ferrovia, constituíam as principais artérias para os madeireiros, que construía acampamentos em suas margens.⁶

Rogge pensava que sua "caçada a um escocês e um alemão" lhe permitiria escapar à rotina do acampamento de trabalho e trocar o relativamente pouco impressionante baixo Tapajós pela verdadeira Amazônia. O norte de Wisconsin, onde ele foi criado, é impregnado da cultura e da história dos americanos nativos. Contudo, na época em que o "madeireiro americano", como Rogge se autodescrevia, chegou à idade adulta, no início do século XX, os índios dos grandes lagos, como os potawatomis, menominees e ojibwas lutavam para sobreviver, vítimas do declínio populacional, de políticas de remoção forçada e de assimilação obrigatória. Rogge esperava que aquela viagem fosse uma oportunidade para encontrar índios verdadeiros, do tipo que vivia na "selva real e intocada". Ele reuniu uma equipe, incluindo alguns brasileiros que conheciam alguma coisa sobre sementes, e abasteceu um pequeno barco a vapor - aberto às intempéries, exceto por uma pequena cabine de dormir coberta de palha - com alimentos e equipamento para dois meses. Deixando a Fordlândia, utilizavam ao máximo aquelas que o antropólogo Hugh Raffles chamou de "trilhas de hospitalidade", rotas havia muito usadas por exploradores, cientistas e empresários europeus e americanos em viagens pela Amazônia. Nessas rotas, a mão de obra nativa cuidava de rebocar, cozinhar, limpar e empurrar o barco com a ajuda de varas (quando as corredeiras impediam a passagem do barco), e plantadores, comerciantes, funcionários municipais e padres ofereciam abrigo e alimentação.⁷ Rogge ficou impressionado com a habilidade de seus marinheiros descalços e nus da cintura para cima, que ocasionalmente tinham de pular sobre a amurada para empurrar o barco pelas corredeiras. Ficou menos entusiasmado com seu cozinheiro, também descalço e vestindo "um par de calças e uma jaqueta tão sujos e engordurados que atrapalhavam seus movimentos devido à rigidez".

Rogge ordenou que ele vestisse roupas limpas e mantivesse a área da cozinha bem cuidada e organizada, coisa que ele fez, embora nunca tivesse aprendido a preparar ovos de acordo com o gosto do madeireiro.

Rogge deixou a Fordlândia no início de dezembro de 1930, viajando pelo último trecho da estação da borracha, o período seco de seis meses em que o látex é extraído, defumado e enviado rio abaixo. Ele passou por barcos e canoas que transportavam bolas de borracha aos entrepostos comerciais. Dormiu na casa de comerciantes e negociou com os extrativistas locais para que sua tripulação pudesse pendurar as redes em torno das cabanas deles. Tudo isso lhe dava uma visão direta da economia da borracha no rio.

Como em outras áreas da Amazônia, as seringueiras não eram plantadas, mas cresciam ao longo dos quase dois mil quilômetros do Tapajós, particularmente perto da cabeceira e nas planícies alagadiças. Seguindo na direção dessas florestas ricas em seringueiras, Rogge constatou que as margens em declive que emolduravam o trecho baixo do rio davam lugar à mata fechada. Depois de poucos dias rio acima, a selva se tornava densa e o Tapajós se estreitava, formando uma espécie de desfiladeiro flanqueado por penhascos de rocha calcária e salpicado de ilhas repletas de árvores. Depois o rio subia numa série de corredeiras e quedas d'água, pelas quais podiam passar somente os barcos menores e leves o suficiente para serem impelidos com varas, rebocados ou arrastados por terra.

Nas duas primeiras décadas após a Revolta da Cabanagem de 1835, quando o mercado de borracha decolou, esses obstáculos desestimularam a exploração comercial.

Um francês que fez essa viagem no início da década de 1850 descreveu corredeiras "estruondosas e terríveis" que "cruzam e recruzam e reduzem a átomos tudo aquilo que lançam contra as rochas negras" que guardam o alto Tapajós. Contudo, a partir de

1870, o rendimento decrescente da Hevea perto da foz do Amazonas, combinado com o aumento da demanda mundial, levaram os comerciantes a ir cada vez mais fundo no vale, evitando as corredeiras e as quedas d'água mediante a construção de trilhas na selva para transportar suas embarcações. No início do século XX, a maior parte do comércio de látex no alto Tapajós era dominado por um homem, Raymundo Pereira Brazil, cuja família havia migrado para a região, vinda do estado de Minas Gerais. No auge do ciclo da borracha, Brazil possuía duas mil trilhas de borracha. Controlava a força de trabalho do rio através da escravização por dívidas e monopolizava o comércio e as rotas de transporte.⁸

A falência de Brazil em 1918, após o colapso dos preços do látex, deixou um vazio de poder no alto Tapajós. Embora os maus-tratos a trabalhadores continuassem, os moradores do rio estavam então em condições de melhorar seus ganhos, eliminando os comerciantes e donos de trilha restantes. Ao mesmo tempo, o declínio do comércio da borracha forçou muitos extrativistas, inclusive os marinheiros de Rogge, a ampliar suas estratégias de sobrevivência, suplementando a extração com a colheita de castanhas, plantações, pesca e o fornecimento de lenha para as caldeiras dos barcos, além do trabalho nas tripulações dos barcos a vapor.

Mesmo com esta diversificação, a miséria testemunhada por Rogge era intensa. Em todas as cabanas por onde passava via pobreza e doenças, inclusive malária crônica e tênia. Por intermédio de um intérprete português que trouxera para a viagem, Rogge ouviu as mesmas histórias de maus-tratos e exploração contadas por LaRue a Henry Ford alguns anos antes. Os extrativistas se queixavam do baixo preço da borracha e diziam que, se pudessem poupar o suficiente para a passagem, deixariam de lado as trilhas da borracha e procurariam trabalho no sul do Brasil, que estava se industrializando.

Rogge partiu em busca da verdadeira Amazônia, mas, por mais longe que fosse, seus pensamentos voltavam continuamente para a

América.

Rogge levou algumas semanas para chegar ao entreposto comercial de Barra, o último paradeiro conhecido de Johansen e Tolksdorf, pouco abaixo do ponto em que o Tapajós se divide em vários afluentes menores. A viagem tinha sido tediosa, com frequência custando horas para subir apenas quatrocentos metros, com a tripulação de Rogge exaurindo os músculos para impelir o barco pela correnteza, contornar rochas, árvores e bancos de areia. Em vários lugares, pequenas cataratas forçavam passageiros e tripulantes a desembarcar e caminhar e os marinheiros içavam o barco acima das quedas com uma polia improvisada. Quanto mais o lento barco e mais estreito o rio, maiores os bandos de insetos. "Do nascer ao pôr do sol", escreveu outro viajante, "nuvens de insetos cegam o viajante e o deixam frenético pelos tormentos que lhe causam." Também Rogge começou a reclamar daquilo que parecia uma variedade inesgotável de mosquitos e moscas de todos os tipos, em sua maioria tão pequenos que os mosquiteiros davam pouca proteção. Exausto e doente devido a duas semanas tomando quinino e com a pele inflamada pelas picadas dos insetos, o madeireiro recebeu bem a hospitalidade de José Sotero Barreto, o principal cidadão de Barra e um comerciante bem-sucedido de borracha que Theodore Roosevelt havia conhecido em sua viagem uma década antes e descrito como "um cavalheiro de alta posição". Barreto deu a Rogge abrigo e alimentação e fez tudo o que pôde para que ele se sentisse confortável.⁹

Enquanto se recuperava, Rogge aproveitou os prazeres da mansão, construída longe do chão, com uma ampla varanda e janelas de vidro. Era, pensou ele, o "lugar de melhor aparência" que havia visto desde que deixara a Fordlândia. Reanimado por um fluxo constante de chá, leite e "muita canja de galinha", ele frequentava as noites dançantes que Barreto realizava em seu salão. Em seus anos dourados, a aristocracia regional da borracha foi famosa pelo seu amor por tudo que fosse europeu, particularmente mármore e óperas italianas. Mas o colapso reduziu o apelo do velho continente

e, à medida que os senhores da borracha se voltavam para o norte, para a crescente indústria automotiva americana em busca de salvação, também começaram a apreciar a cultura popular daquele país, também em ebulição.

O explorador britânico Charles Luxmoore, subindo o Tapajós no início de 1928 em busca do coronel Percy Fawcett, contou que, ao chegar à pequena aldeia de Vila Nova, viu pessoas dançando o charleston.[13] E na vitrola de Barreto todas as noites tocavam "My Ohio Home" e "Ramona", ambas gravadas no ano anterior. Para o convalescente Rogge, aqueles discos "pareciam muito bons a centenas de quilômetros de casa".10

No final do filme Fitzcarraldo, de Werner Herzog - outra história de obsessão por subir um rio -, o personagem-título, interpretado por Klaus Kinski, está em pé no convés de seu decrepito navio fluvial enquanto a vitrola toca Enrico Caruso cantando "O Paradiso". A cena pretende invocar a frágil beleza da civilização em face daquilo que o escritor brasileiro José Maria Ferreira de Castro descreveu como a "opressiva sensação do absoluto" da Amazônia. Mas também pretende transmitir uma profunda ressonância, uma harmonia, entre aquela enormidade e o barroco emocional da ópera.

Apesar da origem estrangeira da ária, a imagem está inescapavelmente incrustada na Amazônia.

Mas a música que Rogge ouvia era puramente nostálgica, transportando-o de volta ao lar, ou mais precisamente a uma América que desaparecia depressa. Em contraste com a voz galanteadora e insinuante de Rudy Vallee ouvida por Mulrooney e sua mulher na Fordlândia, as letras que ajudavam Rogge a recuperar o ânimo transmitiam um inquieto desconforto com a artificialidade dos tempos modernos.

"Quero acordar pela manhã e ouvir os passarinhos dizendo bom-dia, como sempre fazem em minha casa em Ohio (...). Quero caminhar à

luz do luar e encontrar minha namorada". Essas valsas ou baladas, com frequência ambientadas no Oeste americano (e com letras feitas por imigrantes europeus, como no caso de "My Ohio Home", de Gus Kahn), constituíam um antídoto ao mundo urbano e confuso de mulheres agressivas e homens suplicantes que povoavam as canções da Era do Jazz. Voltavam a uma era anterior, de se fazer a corte da maneira correta, antes da chegada das tecnologias eletrônicas que permitiram que degenerados de fala macia como Vallee se transformassem em objetos sexuais, entrando diretamente em lares, quartos de dormir e, a partir de 1933, em carros Ford.¹¹ "Ramona" despertava desejos semelhantes de autenticidade. A canção era baseada no popular romance de 1884 de mesmo nome de Helen Hunt Jackson, que transformou os nativos americanos em objetos de nostalgia e o sul da Califórnia em importante destino turístico, pois gerações de fãs continuam até hoje a buscar os lugares que Jackson usou como cenários. Filmada três vezes até 1928, Ramona, que aproveita a experiência de Jackson como agente do governo investigando abusos contra os índios, é uma denúncia do racismo britânico. Seu personagem-título representa a cultura índia em extinção das missões da velha Califórnia, uma vítima da depredação pelos brancos trazida pela Corrida do Ouro, por "americanos que vinham de todos os lugares para tirar proveito de suas novas possessões" e expulsando os índios de suas terras "como se fossem cães". Como no romance, a canção expressa saudades de um idílio pastoral, sempre fora do alcance além do próximo vale ou, se Rogge forçasse sua imaginação, além da próxima curva do rio:

I Wander out yonder o'er the hills

Where the mountains high, seem to kiss the sky

Someones up yonder o'er the hills

Waiting patiently, waiting just for me.

Ramona, when the day is done you'll hear my call

Ramona, we'll meet beside the waterfall

I dread the dawn

When I awake to find you gone

Ramona, I need you, my own.

Aquela melancolia proporcionava uma trilha sonora particularmente adequada para as viagens de Rogge em busca de "verdadeiros índios", aqueles que há muito tempo se retiraram para as profundezas da selva, fugindo da violência dramatizada em Ramona pelo aniquilamento de americanos nativos no sul da Califórnia e também em Wisconsin e em Michigan. "Um triste legado", escreveu Jackson, "indissoluvelmente ligado a lembranças que nada tinham senão amargor, vergonha e tristeza do começo ao fim."¹²

Enquanto convalescia em Barra, Rogge reuniu evidências que confirmavam que Johansen e Tolksdorf pagaram por bebidas e prostitutas com dinheiro da Ford. Ele soube que os dois homens subiram o rio Cururu até uma planície repleta de árvores de Hevea. Lá instalaram um acampamento de trabalho, contratando cerca de quarenta índios mundurucus, e começaram a limpar os arbustos da floresta para colher sementes. Apesar de não estar totalmente recuperado, Rogge estava decidido a concluir sua missão. "Nunca recebi uma tarefa que não conseguisse terminar", disse ele a si mesmo. E continuou na trilha da dupla. O Cururu é mais estreito que o Tapajós, com touceiras de trepadeiras obscurecendo suas margens. Depois de um mês de chuvas de dezembro, a floresta estava coberta de água e, à medida que o rio se estreitava, o número de moscas e mosquitos aumentava e o som dos sapos coaxando ficava mais alto - rio Cururu significa rio dos Sapos, do nome tupi para os sapos gigantes venenosos encontrados por toda a

região. Rogge levou um dia para chegar à missão católica, criada por franciscanos alemães em 1912. Como ainda não se sentia bem, Rogge descansou mais alguns dias, desenferrujando seu alemão do tempo de infância e aproveitando os bolos de Natal, ou kuchen, feitos pelas freiras.

Rogge estava tão perto quanto possível da "selva real e intocada" e dos "índios que diziam viver por lá". O madeireiro observou os mundurukus com um agudo olho etnográfico. Viviam quase nus, notou ele, tatuando seus corpos "da cabeça aos pés com o suco de uma fruta e um espinho". Cada um tinha três furos nas orelhas, preenchidos com pedaços de madeira. As mulheres também furavam os lábios inferiores e as mães amamentavam seus bebês até os três anos de idade. As crianças se casavam com nove anos e era a esposa que fazia todo o trabalho pesado, enquanto o marido a seguia com "sua rede, seu arco e sua flecha". Ford observou certa vez que as pessoas não "ficam no mesmo lugar", nem mesmo os mundurukus, que se mudavam para mais perto do rio durante a estação seca e mais longe durante a estação chuvosa. Aqueles não assentados na missão viviam em pequenos grupos nômades de dez a quinze pessoas, "espalhados pela floresta, em grandes cabanas de folhas de palmeira", sob as quais enterravam seus mortos. Quando não havia mais espaço para novos enterros, eles abandonavam a cabana e estabeleciam uma nova comunidade em outro lugar. Porém, os mundurukus não eram "intocados".

Tropas portuguesas derrotaram os hostis mundurukus, de língua tupi, um século e meio antes, em 1784, numa batalha que ajudou a abrir o vale do Tapajós para os europeus, não só porque acabou com um século de ataques contra assentamentos coloniais ao longo do rio, mas também porque os derrotados mundurukus ofereceram seus serviços como mercenários para a pacificação de outros grupos indígenas hostis, inclusive aqueles que se uniram à Revolta da Cabanagem em 1835. "E Deus abençoe os mundurukus", escreveu George Washington Sears em seu "Tupi Lament", comemorando a rebelião, "porque sobre suas cabeças recairá a culpa de sangue índio

derramado por índios." Esta aliança com as forças do governo, somada à fama de uma "selvageria sem limites", nas palavras de Robert Murphy, antropólogo que trabalhou na região na década de 1950, ajudou os mundurukus a sobreviverem às pilhagens no boom da borracha - ao contrário daqueles refugiados famintos nas margens do Xingu que os gerentes da Fordlândia chegaram a considerar fonte de mão de obra e depois rejeitaram. Contudo, sua população caiu rapidamente ao longo do século XIX, em cerca de 75%, levando-os a abandonar a guerra como meio de vida e aumentando sua dependência dos franciscanos para sobreviver (embora até os anos 1950, de acordo com Murphy, "a guerra fosse o assunto favorito" de conversas entre os homens da tribo munduruku, que trocavam histórias de estratégia militar "como se tivessem acontecido na véspera"). Por ocasião da visita de Rogge, somente uns poucos milhares viviam ao longo do Cururu e no cerrado, além de cerca de outros duzentos em torno da missão católica.¹³

Como o da Fordlândia, o objetivo dos franciscanos era civilizar. A missão fornecia roupas a seus protegidos e mantinha escolas separadas para meninos e meninas.

Também encorajava a criação de aldeias permanentes - recomendando que as antigas famílias de nômades vivessem em lares fixos, com terrenos individuais -, vacinavam as crianças e promoviam saneamento e higiene. As casas que estavam diretamente sob os cuidados dos franciscanos, observou Rogge, "eram muito limpas". Porém, ao contrário de Ford, os frades e freiras cuidavam da evangelização com "algum grau de tato e moderação", pelo menos de acordo com Murphy. Não era a espécie de assalto precipitado sobre as relações e os sentimentos pré-industriais das pessoas que viviam na Amazônia, mas uma lenta subversão que transformava idéias e laços sociais que os mantinham unidos como um povo.¹⁴

Os mundurukus que Rogge conheceu eram nominalmente católicos e aceitavam a autoridade da missão como instituição. Contudo, os rituais e a teologia cristãos subordinavam-se às práticas e crenças indígenas. Os frades batizavam e crismavam as crianças mundurukus e estabeleceram um cemitério cristão.

Mas os mundurukus que viviam fora da jurisdição da missão ignoravam as recomendações dos missionários e continuavam a enterrar seus mortos sob o chão de suas cabanas comunitárias.

Os franciscanos recomendavam que seus protegidos se casassem pelo ritual católico e Rogge disse que os sacerdotes se recusavam a celebrar casamentos a menos que a moça tivesse ao menos 14 anos e o rapaz, 16, Isso não agradava aos mundurukus, que achavam a cerimônia pública "constrangedora e vergonhosa" e faziam "o possível para evitá-la".

Aos domingos, quando os mundurukus de fora vinham à missão para comercializar sua borracha, os frades e freiras recomendavam que assistissem à missa. A maioria o fazia, motivada menos pela fé do que por deferência para com os respeitados franciscanos. As crianças sentavam-se na frente com as freiras, os homens ficavam nos bancos, permanecendo "rigidamente ajoelhados" durante toda a cerimônia, e as mulheres se sentavam no chão na nave central, amamentando seus bebês enquanto o frade rezava a missa.

Até meados dos anos 1950 os mundurukus tinham seu próprio mito da criação, bem como explicações mágicas para os sofrimentos e as alegrias da vida, algumas em harmonia com a teologia católica: antes do início dos tempos, acreditavam eles, os jardins floresciam sem exigir trabalho, os machados cortavam sozinhos e a única exigência era a imposição divina de não se olhar diretamente para o trabalho que era feito. Mas os mundurukus olharam e "os machados pararam de cortar, os troncos das árvores ficaram duros e desde então os homens precisam manejar eles mesmos os machados".

Porém a idéia do pecado original não foi aceita, nem o conceito da danação. Os mundurukus acreditavam no inferno, no sentido de que era "um destino particular do homem branco".¹¹

Rogge finalmente alcançou Johansen e Tolksdorf a um dia da missão rio acima. Encontrou-os dirigindo uma grande equipe de trabalho munduruku e pagando-os com artigos comprados em um entreposto comercial rio abaixo. Depois de tudo que os dois renegados fizeram, foi o fato de terem violado a diretiva da empresa de pagar salários em dinheiro que pôs um fim em suas aventuras. Ford era inflexível a este respeito. De fato, quando expunha os benefícios que sua plantação de seringueiras trazia para os habitantes da Amazônia, normalmente o fazia em termos de salários. "O que as pessoas do interior do Brasil precisam", declarou ele, quando o capitão Oxholm estava cuidando do descarregamento do Ormoc e do Farge em Santarém, "é ter sua vida econômica estabilizada uma remuneração justa por seu trabalho, paga em dinheiro".¹⁶

Porém, entre os mundurukus, o dinheiro era desconhecido como padrão de valor. Dar presentes era a característica básica da sua cultura e sua economia; as trocas de alimentos, facas, armas de fogo e utensílios de cozinha criavam um senso de identidade e ligava pessoas, famílias e aldeias numa rede difusa de reciprocidade. Na época da chegada de Rogge, o sistema de partilha generalizada dos mundurukus era cada vez mais substituído por relações de permuta, nas quais os indivíduos negociavam suas trocas item por item.^[14] Contudo, nas décadas de 1920 e 1930, cada transação era altamente personalizada, ao contrário das trocas frias e impessoais associadas com as economias que usavam dinheiro.

O próprio Rogge conhecia bem esse costume munduruku. Como um católico observador, ele havia comparecido à Missa do Galo na missão e ficou particularmente fascinado com o fato de as freiras distribuírem presentes ao término do serviço. Ao longo dos anos, aquele posto avançado católico acumulara uma grande coleção de bonecas "de todos os tipos e tamanhos", doadas por "todos os

países do mundo". E a cada Natal as freiras recolhiam as bonecas distribuídas no ano anterior, vestiam-nas com roupas novas e as davam à geração seguinte de meninas. Rogge entendeu que as freiras tentavam imbuir a doação de presentes de um significado religioso específico, visando a comemorar o nascimento de Cristo (além de ensinar as crianças a virtude de se usar roupas). Mas quando ficou frente a frente com os agentes rebeldes a sensibilidade etnográfica de Rogge desapareceu. Ele acusou Johansen e Tolksdorf de roubo, de pagar seus trabalhadores indígenas com mercadorias baratas e embolsar o dinheiro. Os dois tentaram se defender, insistindo que os mundurukus não queriam dinheiro. Rogge não se deixou convencer e, depois de recitar a litania de histórias escandalosas que havia ouvido a respeito deles durante suas viagens, tirou-lhes o livro de contabilidade e os demitiu. Contudo, quaisquer que fossem os motivos de Johansen e Tolksdorf, quando Rogge pediu que os mundurukus continuassem colhendo sementes de seringueira, eles se recusaram a receber dinheiro, exigindo mercadorias em troca do trabalho. Assim ele negociou exatamente o que eles queriam para que continuassem a trabalhar.

Janeiro estava no fim quando Rogge finalmente iniciou a viagem de volta à Fordlândia. Levado rapidamente por águas ligeiras pelas chuvas sazonais, o madeireiro descia em vinte minutos corredeiras que lhe haviam custado de três a quatro horas para subir. Ele pensou nos presentes que tinha recebido dos missionários franciscanos, que incluíam uma foto da "vida dos índios", um pequeno brinquedo de madeira e "algumas relíquias índias" e jurou guardá-los sempre como uma "lembrança do Natal passado entre os índios mundurukus no interior do Brasil". Ao se aproximar da Fordlândia, Rogge estava satisfeito por ter realizado o trabalho para o qual "fora enviado ao coração do Brasil". Dearborn, talvez por não saber da adaptação dele aos costumes locais, também estava satisfeita. Henry Ford nomeou-o gerente da plantação pouco depois de sua volta, na sequência da partida súbita de Victor Perini por motivos de saúde.

"Vivemos como sonhamos, sozinhos", é apenas um dos muitos pensamentos que movem Marlow, o narrador de O coração das trevas, quando sobe o rio em busca de Kurtz.

Rogge também achou a selva educativa, embora decididamente menos existencial. "Uma das coisas que aprendi nesta viagem", contou ele alguns anos depois, quando refletia sobre suas viagens no alto Tapajós, "é que nenhum homem branco pode viver e ser saudável com uma dieta nativa e que, por melhor que sejam os alimentos que possa ter com você, é aconselhável ter um cozinheiro reconhecidamente limpo que possa preparar comida em condições difíceis". A lição pode parecer banal, exceto pelo fato de a comida ser na selva uma importante fonte de problemas e mesmo de conflitos. Na verdade, exatamente um ano depois da perseguição a Johansen e Tolksdorf, uma luta por comida, provocada por uma decisão precipitada de Rogge, quase causou a destruição da Fordlândia.

CAPÍTULO 15: MATEM TODOS OS AMERICANOS

Em dezembro de 1930, os trabalhadores terminaram a pintura do logo da Ford no marco que até hoje distingue Fordlândia: sua torre de 50 metros e a cisterna de 570 mil litros. "Quando se olha do convés de um vapor fluvial", escreveu Ogden Pierrot, adido comercial assistente que servia na embaixada dos EUA no Rio, em

sua viagem à Fordlândia, "as imponentes estruturas da seção industrial da cidade, com o tremendo tanque de água e a chaminé da usina de força, atraem os olhos e geram verdadeira admiração." Ele prosseguiu:

"Isto não é incomum quando se considera que, por vários dias, os únicos sinais de vida que aliviavam a monotonia da viagem eram assentamentos ocasionais consistindo em duas ou três cabanas cobertas de palha contra um fundo de selva verde. Um sentimento semelhante à descrença domina o visitante quando vê de repente, projetado à sua frente, um quadro que pode ser considerado uma miniatura de uma cidade industrial moderna. Chaminés expelindo uma pesada nuvem formada por restos de madeira usados como combustível, uma locomotiva fumegante à frente de vagões carregados de maquinário acabado de chegar dos Estados Unidos, guindastes executando suas voltas infundáveis para retirar cargas pesadas de balsas atracadas na longa doca, tratores pesados se arrastando pelos morros implementos para soltar e nivelar a terra, outros puxando cabos esticados presos a troncos de tremendas proporções - tudo se combina e aumenta o espanto causado nos visitantes que desconhecem este distrito, que não tinham idéia do que foi realizado no breve espaço de pouco mais de dois anos."

Grande parte da tubulação que forneceria água encanada à cidade estava com sua conclusão programada para o ano seguinte. Mas, com a aproximação do Natal, os trabalhadores aparafusaram à torre um item que nada tinha a ver com água.¹

Os compradores de Dearborn tiveram algum trabalho para encontrar um apito de fábrica que não enferrujasse com a umidade da selva. Quando encontraram, enviaram-no à Fordlândia, onde foi instalado no alto da torre de água, acima das árvores altas, dando-lhe um

alcance de mais de 11 quilômetros. O apito era agudo o suficiente não só para alcançar grupos dispersos no campo, mas também para ser ouvido no outro lado do rio, onde até mesmo as pessoas não ligadas à Fordlândia começaram a medir seus dias por seus toques regulares. O apito era suplementado por outro ícone do trabalho industrial nas fábricas: relógios de ponto, colocados em diferentes locais pela plantação, que registravam exatamente quando cada funcionário iniciava e terminava seu dia de trabalho.²

Em Detroit, os trabalhadores imigrantes, mesmo que fossem camponeses e pastores, tiveram uma ampla oportunidade de se adaptarem ao medidor da vida industrial ao chegarem às fábricas da Ford. As longas filas em Ellis Island, os relógios pendurados nas paredes de depósitos e salas de espera, os horários relativamente precisos de navios e trens e o tempo padronizado dividiam o arco diário do sol em zonas combinadas para orientar seus movimentos e mudar seu senso interior de como os dias se passavam.

Mas na Amazônia a transição entre tempo agrícola e tempo industrial era muito mais súbita. Antes de chegar à Fordlândia, muitos trabalhadores da plantação que haviam vivido na região fixaram seu ritmo por dois relógios distintos, mas complementares. O primeiro era o sol, com sua ascensão e queda marcando o início e o fim do dia, seu ápice sinalizando a hora de ir para a sombra e dormir. O segundo era a alternância das estações: a maior parte do trabalho necessário à sobrevivência era feita durante os meses relativamente secos de junho a novembro. Os dias sem chuva possibilitavam a extração do látex, enquanto a recessão das enchentes expunha solos recém-enriquecidos, prontos para o plantio, e concentrava os peixes, tornando sua pesca mais fácil. Mas nada estava escrito em pedra.

Chuva excessiva ou períodos prolongados de seca ou calor levavam a ajustes nas programações. Antes da vinda da Ford, os trabalhadores do Tapajós viviam o tempo, não o mediam - em sua maioria, nunca ouviram sinos de igreja e muito menos um apito de

fábrica. Portanto era difícil, como disse David Riker, que executava muitos trabalhos para a Ford, inclusive recrutamento de mão de obra, "transformar essas pessoas em máquinas de 365 dias".³ Já os gerentes e supervisores da Fordlândia eram em sua maioria engenheiros, precisos na medição de tempos e movimentos. Uma das primeiras coisas que os americanos fizeram foi acertar seus relógios ao horário de Detroit, no qual a Fordlândia permanece até hoje (em Santarém, nas proximidades, é uma hora mais cedo).^[15] Eles coçavam a cabeça quando se confrontavam com trabalhadores que rotineiramente descreviam como "preguiçosos". A filha de Archie Weeks se lembra de seu pai jogando o chapéu de palha no chão mais de uma vez em sinal de frustração. Com um decidido senso de propósito que contrariava os ritmos da vida no Tapajós (David Riker costumava dizer que o vai depressa era uma palavra "obscena"), orgulhosamente ligados a uma empresa conhecida por sua eficiência integrada de vanguarda, os homens da Ford tendiam a tratar os brasileiros como instrumentos, chamando-os por esse nome. Matt Mulrooney dava apelidos aos seus homens. "Este sujeito eu chamei de Telefone. Quando queria enviar uma mensagem ou uma ordem lá para a frente, eu apenas gritava 'Telefone!' e ele aparecia."⁴ E eles usavam a si mesmos como padrões para medir o valor dos trabalhadores brasileiros. "Dois dos nossos carregaram facilmente alguns troncos que doze brasileiros não pareciam capazes de aguentar", observou um funcionário de Dearborn no final de 1930. Aquilo que um homem podia fazer em um dia em Dearborn "levaria três dias para ser feito por alguém daqui".⁵

Afinal, aqueles gerentes e supervisores americanos trabalhavam para um homem cuja obsessão com o tempo era muito anterior a seu impulso para eliminar "movimentos perdidos" e "afrouxamento" no dia de trabalho, dividindo o trabalho necessário à construção do Modelo T em tarefas sempre menores: 7.882, para ser exato, de acordo com cálculos do próprio Ford. Quando era criança, Ford desmontava e remontava regularmente relógios de pulso e de parede ou mesa. "Na casa de Ford", lembrou um antigo vizinho, "todos os relógios tremiam quando o viam chegando."

Ele até inventou um relógio de dupla face, uma para mostrar o "tempo solar" e a outra a hora de Chicago - isto é, o tempo padrão central. Aos 13 anos, quando sua mãe morreu no parto do seu nono filho, Henry depois descreveu sua casa após aquela morte como "um relógio sem a mola mestra".⁵

Ele também sabia que tentativas de mudar a medição do tempo poderiam provocar resistência - mais uma vez, muito tempo antes ele havia enfrentado a oposição dos funcionários à aceleração da sua linha de montagem. Ford tinha 22 anos quando, em 1855, a maioria da população de Detroit recusou-se a obedecer a uma lei municipal para promover a "unificação do tempo", que foi o nome da campanha para conseguir que os Estados Unidos aceitassem o meridiano de Greenwich como padrão universal. De acordo com o Chicago Daily, houve uma "confusão considerável", uma vez que Detroit "mostrou seu conservadorismo de sempre, recusando-se a adotar o Horário Padrão". Foram necessárias mais que duas décadas para que a cidade "abandonasse o horário solar" e atrasasse seus relógios 28 minutos e 51 segundos para se harmonizar com Chicago e o restante do Meio-Oeste (a cidade mudaria para a hora padrão do Leste em 1915, tanto para ter mais horas de luz solar quanto para sincronizar suas fábricas com os bancos de Nova York).⁷ Na Fordlândia, o controle industrial implicava uma série de outras iniciativas além de apitos e relógios de ponto. O pagamento bimensal de salários, baseado nos cartões de ponto, era a mais óbvia, assim como uma concepção do dia de trabalho que fazia o mínimo possível de concessões para o clima, mantendo os trabalhadores "no relógio" quando a chuva caía a cântaros e a temperatura passava dos quarenta graus. O esforço para racionalizar a vida chegou aos mínimos detalhes do dia do trabalhador. Como em Dearborn, exigia-se que os empregados da plantação usassem um distintivo de metal da Ford, com seu número de registro gravado e um panorama que incluía um complexo industrial, um avião, dois navios (Ormoc e Farge?) e uma torre de água. Os trabalhadores que limpavam a selva e cuidavam das seringueiras jovens muitas vezes tiravam as camisas no calor e assim prendiam seus distintivos às

fivelas dos cintos. O custo de um distintivo perdido era deduzido do salário.

O controle se estendia à higiene e à saúde. A empresa exigia que os trabalhadores se submetessem à coleta de amostras de sangue para exames de doenças e vacinações contra varíola, febre amarela, febre tifoide e difteria. Quando os trabalhadores se dirigiam aos relógios de ponto no fim do dia, eram esperados por funcionários da equipe médica, que lhes davam seus comprimidos diários de quinino. Muitas vezes relutavam em tomá-las, pois a alta dosagem prescrita pelos médicos da Ford provocava náuseas, vômitos, dores de estômago, erupções cutâneas e pesadelos. Ocultando os comprimidos sob a língua, os trabalhadores, uma vez fora de vista, competiam para ver quem conseguia cuspi-lo mais longe. Os médicos da plantação também insistiam que todos os trabalhadores tomassem quenopódio contra parasitas, sem examiná-los para saber se o medicamento era necessário. "Os americanos acham que todos nós estamos cheios de vermes", diziam eles.⁸

Ao amanhecer, quando o apito tocava pela primeira vez chamando os trabalhadores para seus postos, a Fordlândia quase sempre ainda estava envolvida pela neblina.

Seus gerentes em pouco tempo aprenderam que a neblina que flutuava no Tapajós pela manhã acelerava a disseminação dos fungos que destruíam as seringueiras.

Contudo, naqueles primeiros dias, antes do ressecamento das árvores, eles achavam a neblina linda, em especial quando se misturava aos primeiros raios de luz através das árvores. As colinas ondulantes e os vazios na área plantada não mais pareciam uma terra devastada, pois mais de oito mil metros quadrados de seringueiras de um metro e oitenta de altura, alinhadas em filas perfeitas, começaram a mostrar jovens copas de folhas. A propriedade era especialmente encantadora em torno do complexo dos americanos. A fileira de casas, apesar de ficar a quase dois mil e

quinhentos metros da doca, situava-se numa elevação acima de uma curva do Tapajós e dava aos moradores uma vista panorâmica do largo rio. Atrás das casas, como um divisor para o resto da plantação, Archie Weeks deixara uma faixa de floresta, criando o que os moradores chamavam de "parque da natureza". Com a maior parte dos perigos da selva eliminados, era mais fácil contemplar seus prazeres.

Trilhas limpas com rastelos, folhas em decomposição que normalmente cobrem o solo da floresta se misturavam com samambaias, palmeiras, cedros falsos e paineiras enfeitadas com trepadeiras, bromélias, begônias e outras flores tropicais; grandes borboletas voavam sobre as flores, suas asas com brilhos azuis e negros. E naquele mês de dezembro Dearborn tinha enviado uma dúzia de pinheiros vivos, a serem usados como árvores de Natal nas casas americanas, para que seus saudosos funcionários pudessem ter uma verdadeira festa americana.

Aos poucos, antes que o soar do segundo apito sinalizasse o início oficial do dia, os sons matinais da floresta davam lugar ao ruído de famílias que despertavam, mulheres ralando mandioca e a conversa, inicialmente baixa e depois alegre, dos homens que se reuniam. Vinham em sua maioria dos dormitórios dos solteiros ou do assentamento da plantação. Mas muitos vinham da margem oposta do rio, os remos de suas canoas espalhando água, lâmpadas a querosene perfurando a neblina espessa e ajudando-os a navegar, como fazia um assobio ocasional caso um se desviasse do curso. Outros caminhavam de Pau d'Água ou de um dos outros pequenos assentamentos nos limites da plantação que até então resistiram às tentativas da empresa de comprá-los ou fechá-los, continuando a proporcionar certa autonomia noturna aos trabalhadores da Fordlândia. Cartões de ponto eram batidos, ignições ligadas, instruções dadas e o dia de trabalho começava.

Então, no final de 1930, parecia que a Fordlândia tinha superado seu começo difícil e se estabilizado numa rotina viável. A maior parte das

instalações físicas estava construída e equipes trabalhavam na selva, limpando mais terras, plantando mais seringueiras e construindo mais estradas. John Rogge, nomeado gerente depois de seu retorno do alto Tapajós e da repentina partida de Victor Perini, providenciara para que um suprimento constante de sementes fosse enviado da reserva dos mundurucus. Rogge também havia enviado David Riker ao alto Amazonas, até o Acre, no extremo oeste do Brasil, para garantir mais sementes, algumas das quais tinham chegado e sido plantadas. Equipes de saneamento ainda policiavam as acomodações da plantação onde viviam os trabalhadores com famílias, inspecionando latrinas e cozinhas e certificando-se de que as roupas lavadas estavam penduradas de maneira adequada, o lixo sendo disposto de forma higiênica e os currais mantidos secos, bem drenados e sem fezes. Mas os gerentes estavam muito ocupados mantendo em operação a plantação e a serraria e assim, em sua maioria, desistiram de insistir que todos os funcionários solteiros vivessem dentro da propriedade, embora tentassem forçar os trabalhadores solteiros a almoçar e jantar no recém-construído refeitório da empresa. A administração também pouco fez, nos primeiros anos, para promover entretenimento para seus funcionários. Para a maioria deles, o dia de trabalho terminava às três da tarde. Além do jantar, não havia muito o que fazer para os solteiros, a não ser ir até os bares e bordéis que cercavam a plantação, onde podiam comer e beber o que quisessem e pagar por sexo, se gostassem. Aos domingos, pequenos comerciantes de comunidades próximas chegavam em canoas, barcos a vapor e veleiros, ainda amplamente usados na época, montando um agitado mercado na margem do rio, vendendo frutas, verduras, carne, aviamentos, roupas e livros.

As greves, lutas com facas e levantes que marcaram os dois primeiros anos da Fordlândia desapareceram e durante todo o ano de 1930 não houve incidentes importantes.

Rogge concluiu que o destacamento de soldados armados que ficara estacionado na plantação desde o levante de 1928 não era mais

necessário. O relatório de fim de ano da Fordlândia, compilado no início de dezembro de 1930, elogiava, se não a ética, a "docilidade" dos trabalhadores brasileiros, que "não se ressentem do fato de serem supervisionados por homens de outras nacionalidades". Contudo, Rogge mantinha de prontidão um rebocador e uma lancha - não na doca principal, mas rio acima, acessíveis por uma trilha que saía da vila americana.

A confusão começou no novo refeitório, uma estrutura semelhante à de um armazém, inaugurada apenas algumas semanas antes. Para fazer cumprir o regulamento pelo qual os trabalhadores solteiros tinham de fazer suas refeições na plantação - tanto para desencorajar a frequência a bares e bordéis quanto para incentivar uma dieta saudável -, Rogge, de volta de férias de quatro meses, decidiu, depois de consultar Dearborn, que o custo das refeições seria deduzido automaticamente dos pagamentos bimestrais.

O novo sistema entrou em vigor em meados de dezembro. Os trabalhadores comuns se sentavam de um lado do salão, os artesãos qualificados e supervisores do outro; ambos eram servidos por garçons. Os trabalhadores reclamaram de receberem uma dieta estabelecida por Henry Ford, consistindo em farinha de aveia e pêssegos enlatados importados de Michigan para o desjejum e arroz integral e pão de trigo integral para o jantar. E eles não gostaram das deduções automáticas do pagamento, que significavam que não podiam gastar seu dinheiro onde quisessem. Também significava que eles tinham de formar fila fora do refeitório para que funcionários do escritório pudessem registrar a frequência, anotando os números dos distintivos em seus livros. Mas o arranjo parecia estar dando certo.

Então, em 20 de dezembro, Chester Coleman chegou à plantação para inspecionar as cozinhas. Antes mesmo de passar um dia na Fordlândia, sugeriu que o serviço de garçons fosse eliminado. Recém-chegado do seu cargo de supervisor em River Rouge, com todas as linhas de montagem e correias transportadoras, Coleman

propôs que todos os homens fizessem fila para receber os alimentos, ao estilo de cafeterias. Rogge concordou e a mudança entrou em vigor no dia 22. Rogge também encarregou o impopular Kaj Ostenfeld, que trabalhava com a folha de pagamento, de deduzir o custo das refeições dos salários dos trabalhadores e de se certificar de que o plano funcionasse sem problemas. O pessoal de Dearborn acreditava que Ostenfeld fosse um homem de "honestidade inquestionável", embora achassem que ele poderia ser mais refinado e sugerissem que em algum ponto ele voltasse a Detroit para "desenvolvimento adicional". Havia muito que os trabalhadores estavam insatisfeitos com seus modos condescendentes e provocativos.⁹ Durante cerca de uma hora, oitocentos homens entraram e saíram sem problemas. Mas Ostenfeld ouviu alguns mecânicos qualificados e supervisores reclamarem. "Quando vieram do trabalho", disse ele, "eles esperavam se sentar à mesa e serem servidos pelos garçons" - e não serem obrigados a esperar em fila e comer com os trabalhadores comuns. A medida que crescia a fila, as reclamações ficaram mais fortes. "Não somos cães", protestou alguém, "para que a empresa nos ordene para comer desta maneira." O calor sufocante não ajudava em nada. O antigo refeitório tinha teto de palha e as paredes eram abertas até a metade; apesar da aparência rústica, era bem ventilado. O novo era de concreto, com um teto baixo feito de amianto, piche e metal galvanizado que retinha o calor, transformando o prédio em um forno.¹⁰ Os cozinheiros tinham problemas para manter o fluxo de comida e os escriturários levavam tempo demais para anotar os números dos distintivos. Lá fora, os trabalhadores empurravam, tentando entrar. Dentro, aqueles que esperavam pela comida se juntavam em torno dos atribulados servidores, que não conseguiam colocar o arroz com peixe nos pratos com rapidez suficiente. Foi então que Manuel Caetano de Jesus, um pedreiro de 35 anos do estado do Rio Grande do Norte, forçou sua entrada no refeitório e enfrentou Ostenfeld. Já havia uma animosidade entre os dois, de encontros passados, e, à medida que a discussão entre eles se acalorava, trabalhadores com roupas sujas, chapéus de palha e com o cheiro de um árduo dia de trabalho se amontoavam em volta.

Ostenfeld conhecia um pouco de português, de seu emprego anterior na concessionária Ford do Rio, mas isso não significava que entendesse Jesus, que provavelmente falava depressa com o sotaque da classe trabalhadora do norte do Brasil. Muitas vezes os homens da Ford sabiam pouco português, o que podia ser perigoso, criando situações em que ambas as partes poderiam facilmente interpretar estupidez como hostilidade.

De qualquer maneira, Ostenfeld entendeu o que significava quando de Jesus tirou seu distintivo e lhe entregou.

Ostenfeld riu. Como declarou mais tarde sobre Jesus, "era como se ele estivesse se divertindo à minha custa", coisa que "enfureceu" os homens que estavam próximos, acompanhando a discussão. Ostenfeld mandou Jesus voltar para a multidão e disse: "Tenho feito tudo por você; agora você pode fazer o resto".¹¹

A reação foi furiosa, lembrou um observador, como "atear fogo a gasolina". O "terrível barulho" de panelas, copos, pratos, pias, mesas e cadeiras sendo quebradas serviu de alarme, chamando mais homens para o refeitório, armados com facas, pedras, canos, martelos, facões e porretes. Ostenfeld, juntamente com Coleman, que havia presenciado toda a cena sem saber nada de português, pulou em um caminhão para fugir. Enquanto se apressavam para contar a Rogge o que estava acontecendo, ouviram alguém gritar: "Vamos quebrar tudo e apanhar Ostenfeld."

Com Ostenfeld em fuga, a multidão ficou enlouquecida. Depois de demolir o refeitório, destruíram "tudo que pudesse ser quebrado que estivesse no seu caminho, o que os levou ao prédio do escritório, à usina de força, à serraria, à garagem, à estação de rádio e ao prédio da recepção". Cortaram as luzes do resto da planta, quebraram janelas, atiraram uma carga de caminhão de carne no rio e inutilizaram medidores de pressão. Um grupo de homens tentou arrancar os pilares do píer, enquanto outros atearam fogo à oficina, queimaram arquivos da empresa e saquearam o depósito. Em

seguida, os desordeiros voltaram os olhos para as coisas mais intimamente associadas a Ford, destruindo todos os caminhões, tratores e carros da plantação. Para-brisas e faróis foram espatifados, tanques de gasolina perfurados e pneus cortados. Vários caminhões foram empurrados para dentro de valas e pelo menos um foi jogado no Tapajós. Depois eles se voltaram para os relógios de ponto e os despedaçaram.

Um grupo se separou e foi até Pau d'Água para conseguir bebidas, enquanto outro correu para incitar outros manifestantes. Sem saber o que estava acontecendo, Archie Weeks quase atropelou um grupo de homens armados de porretes e facas. Girou todo o volante e acelerou, mas não conseguiu evitar uma chuva de pedras que arreventaram seu vidro traseiro. Ganhando alguma distância, Archie escondeu o carro e foi a pé para onde viviam os americanos.

Ao saber da rebelião, Rogge, que se preparava para jantar em sua casa no complexo dos americanos, despachou um brasileiro de confiança para telegrafar a Belém pedindo reforços antes que a multidão chegasse ao rádio. Em seguida, ordenou que Curtis Pringle, então encarregado da plantação de seringueiras na Fordlândia, evacuasse a maioria dos americanos da propriedade, em especial as mulheres, que estavam "muito nervosas". Alguns fugiram na lancha que Rogge mantinha de prontidão.

Outros se valeram de "todos os meios de transporte, como canoas, barcos a motor, cavalos etc."

Rogge, com o restante do seu pessoal, foi ao encontro de um grupo de cerca de quarenta trabalhadores que avançavam para as casas dos americanos.

"Quais são suas queixas?", perguntou ele.

"Somos mecânicos, pedreiros e carpinteiros, não garçons", responderam eles.

Rogge disse que lhes dava razão e prometeu resolver o problema, mas somente se eles acalmassem seus colegas. Mas os homens enviados em busca de bebidas tinham retornado e o motim estava "em pleno andamento". Quando Rogge ouviu um grupo de trabalhadores bêbados cantando "O Brasil para os brasileiros. Matem todos os americanos", decidiu que era hora de sair. Ordenou que seus homens fossem para o rebocador, mas David Riker, que tinha acabado de voltar do Acre, e Archie Weeks ficaram isolados da rota de fuga. Correndo para a selva, esconderam-se por dois dias enquanto continuava o tumulto.¹²

Rogge e o resto de seu pessoal chegaram em segurança ao barco e passaram a noite ancorados no meio do Tapajós. Enquanto as ondas do rio batiam contra o casco, o "tremendo barulho" que sinalizava a destruição da Fordlândia continuou manhã adentro.

O levante da Fordlândia foi uma consequência da revolução que havia abalado o Brasil alguns meses antes e conduzido Getúlio Vargas ao poder.

A ascensão de Vargas se deu relativamente sem derramamento de sangue, mas a comoção gerada por sua insurreição gerou a sensação de que as velhas regras não mais valiam e as antigas hierarquias não precisavam mais ser respeitadas. Nas semanas anteriores ao levante de dezembro, vários membros da equipe da Fordlândia falaram da atmosfera carregada que envolvia a plantação - provavelmente o motivo para Rogge manter um rebocador de prontidão. "Alguns radicais entre os trabalhadores qualificados", escreveu James Kennedy, agente da Fordlândia em Belém, "interpretaram erroneamente o sucesso da revolução em todo o Brasil, que ocorreu em outubro, e começaram a promover agitações contra tudo que pertencesse a estrangeiros." Trabalhadores chegaram a içar bandeiras vermelhas sobre seus dormitórios. Mas não há dúvida de que a ascensão de Vargas salvou a Fordlândia, porque o homem por ele nomeado para substituir Eurico de Freitas

Valle no governo do Pará concordou imediatamente em dar a ajuda que fosse necessária à retomada da plantação.

O levante começou numa segunda-feira e naquela noite Kennedy telegrafou para John Trippe, o lendário fundador da Pan American Airways, em seu escritório em Nova York, para lhe contar que a Fordlândia estava "em poder da multidão". Trippe havia estabelecido recentemente uma linha entre Belém e Manaus, com uma escala postal e para reabastecimento em Santarém, e Kennedy perguntou se um dos aviões poderia transportá-lo até a plantação com alguns soldados. Se não fossem logo para lá, alertou Kennedy, "o lugar seria uma ruína total em 24 horas". Trippe concordou imediatamente.

Na manhã seguinte, terça-feira, Kennedy, tendo conseguido um destacamento militar da base local do exército, embarcou em um hidroplano Sikorsky juntamente com o tenente Ismaelino Castro e três soldados armados, decolando de Belém. O avião levou cerca de sete horas para chegar à área e quando amerrissou no início da tarde, diante da cidade de Aveiros, pouco abaixo da Fordlândia, Kennedy e Castro foram recebidos por Rogge e alguns outros americanos (o restante tinha fugido para Santarém). Kennedy e o tenente decidiram passar a noite em Aveiros e viajar para Fordlândia no dia seguinte. Pela manhã, ficaram sabendo que a plantação estava silenciosa. Mas no mesmo dia moradores irados de Pau d'Água e outras aldeias na periferia da Fordlândia marcharam para o escritório da propriedade com armas de fogo e facões. Irritados com os esforços da empresa para expulsá-los, talvez tenham sido incitados por Francisco Franco, que depois da saída de Oxholm desenvolveu um relacionamento cada vez mais antagônico com a Fordlândia, agravado pelas tentativas de Kennedy de forçá-lo a vender sua propriedade em Pau d'Água.

Kennedy e Castro ordenaram ao piloto do Sikorsky que fizesse voos rasantes para dispersar os manifestantes, eliminando a ameaça. Em seguida, o avião desceu no Tapajós e foi até a doca da Fordlândia. A

calma parecia restabelecida, mas Castro e seus homens desembarcaram sozinhos, dizendo a Kennedy que esperasse a bordo.¹³

Uma delegação nomeada pelos trabalhadores recebeu o tenente com uma lista de reclamações que eles queriam que fosse apresentada à empresa. No topo da lista estava a exigência da demissão de Ostenfeld. O restante das reclamações estava mais ligado ao direito à livre movimentação. Os trabalhadores exigiam comer o que quisessem e onde quisessem. Estavam cansados de comer pão de trigo integral e arroz integral "por motivos de saúde", segundo as instruções de Henry Ford.

Queriam poder frequentar os bares e restaurantes que surgiram em torno da plantação e entrar em embarcações, presumivelmente para comprar bebidas, sem precisar de permissão. Os solteiros reclamaram de cinquenta serem amontoados em um dormitório.¹⁴

Nas semanas subsequentes à revolta, os jornais regionais publicaram reportagens contendo outras críticas aos gerentes da plantação. Manuel Caetano de Jesus, o pedreiro acusado de ser o instigador da rebelião, contou ao Estado do Pará que os trabalhadores detestavam os relógios de ponto, não só porque não estavam acostumados com aquele tipo de controle, mas também porque os relógios ficaram longe demais de seus postos de trabalho, tornando difícil marcar o ponto, como era exigido, "sob pena de perder salários". Mario Pinheiro do Nascimento reclamou não só de a comida lhe ser cobrada, o que não fazia parte do acordo quando ele foi contratado, mas também da "má qualidade" da comida em si. O pessoal da cozinha, disse ele, com frequência servia peixe estragado, "inadequado até para um cão mantido sem alimentos por três dias".¹³ Outros reclamaram que nos dias de pagamento a empresa, dependente de remessas de dinheiro de Belém, muitas vezes ficava sem caixa. Assim, entregava "vales". Mas, se um trabalhador tentasse sair, a empresa dificultava a "troca dos vales por dinheiro". O hospital e a equipe médica tinham feito muito para

melhorar as condições de saúde dos moradores da Fordlândia. Porém, a taxa de mortalidade permanecia alta devido ao "beribéri e outras febres desconhecidas" para aqueles que trabalhavam na periferia da propriedade construindo estradas, colhendo folhas de palma para telhados e madeira ou limpando a floresta para plantar mais seringueiras. As surucucus continuavam a picar as mãos dos trabalhadores quando eles limpavam os arbustos da floresta.[16] Outros mencionaram as condições de pouco espaço, ter de trabalhar sob chuva ou as idas obrigatórias ao hospital sem razões nem explicações.¹⁶

Ford se opunha visceralmente à idéia de representação coletiva dos trabalhadores; certa vez chamou os sindicatos de "pior coisa que jamais golpeou a terra". E à medida que os sindicatos conquistavam força e popularidade ele acrescentava líderes trabalhistas à sua galeria de inimigos. Na ocasião da revolta de 1930, Ford podia alegar uma série de vitórias contra campanhas lideradas pela organização militante Industrial Workers of the World e pela Carriage, Wagon, and Automobile Workers Union, filiada à AFL. E não aceitaria nada menos que isso na Amazônia. Os homens que enviou ao Brasil, juntamente com seus supervisores em Dearborn, eram bem versados no modo de pensar do patrão quando se tratava de inquietação trabalhista e aceitavam como artigo de fé que, como Sorensen lembrava repetidamente à gerência da Fordlândia, a empresa "não permitiria que grevistas ditassem como nosso negócio deve ser dirigido".

Assim, Kennedy disse ao tenente Castro que não iria atender às demandas dos grevistas "em nenhuma circunstância". De fato, ele decidiu usar a oportunidade apresentada pela baderna para, nas palavras de Matt Mulrooney, "limpar a casa". Telegrafou a José Antunes, proprietário do barco Zeantunes, que estava em Belém esperando para trazer para a Fordlândia uma carga de produtos chegados recentemente de Nova York, juntamente com duzentos funcionários recém-contratados. Kennedy lhe disse para descarregar

o barco, dispensar os trabalhadores e ir ao Bank of London para fazer uma retirada de emergência.

Enquanto Kennedy esperava pelo dinheiro, na Véspera de Natal encostou na doca da Fordlândia um barco transportando 35 soldados "plenamente armados e equipados com metralhadoras". As tropas inspecionaram a plantação, confiscando facas, armas de fogo e qualquer outro objeto que pudesse ser usado como arma. Em seguida, Kennedy ordenou que os soldados expulsassem os moradores de Pau d'Água e de outras vilas que cercavam a Fordlândia e fechou os bares, restaurantes e bordéis que por tanto tempo incomodaram a plantação. "Ponha tudo abaixo", disse ele aos soldados. Depois que as famílias foram forçadas a sair e suas casas foram derrubadas, Kennedy enviou o esquadrão de saneamento para "fazer uma limpeza", queimar as latrinas e jogar cal virgem nas fossas. Pouco tempo depois, com o apoio do governo Vargas, finalmente forçou Francisco Franco a lhe vender as terras onde ficava Pau d'Água a "preço de banana", nas palavras de Eimar Franco.¹⁷ O Zeantunes chegou no dia de Ano-novo com o dinheiro solicitado. Ladeado por soldados brasileiros armados, Kennedy reuniu os trabalhadores da plantação e lhes pagou "por todo o tempo até 22 de dezembro". Em seguida demitiu toda a força de trabalho, com exceção de umas poucas centenas de homens.¹⁸ Com a Fordlândia em ruínas e danos estimados em mais de 25 mil dólares, ele aguardou que Dearborn lhe dissesse o que fazer.

PARTE III: RUBBER ROUGE

CAPÍTULO AMERICANA 16: PASTORAL

Levou tempo até que a Grande Depressão atingisse o Tapajós, onde a infusão maciça de dinheiro e recursos de Henry Ford na economia pobre compensava os efeitos da queda dos preços de commodities, da evasão de capitais, das altas taxas de juros e do declínio das exportações que haviam chocado o Brasil - e o resto da América Latina - imediatamente depois do colapso do mercado de ações de outubro de 1929. Mas em Detroit o impacto foi imediato. O colapso atingiu a cidade em cheio, destruindo mais de dois terços de sua economia. Nos anos anteriores à Depressão, as fábricas locais tinham produzido 5.294 mil carros, no valor de US\$3,7 bilhões; quatro anos depois, o número havia caído para menos de dois milhões, no valor de US\$1,1 bilhão. Mais de 50% da força de trabalho da cidade foi demitida. Centenas de milhares dos moradores passaram a receber assistência financeira governamental ou simplesmente fizeram suas malas e se foram. Centenas de milhares ficaram sem teto e muitos dos quais encontraram um leito numa fábrica abandonada que a prefeitura transformou em abrigo. A

taxa de suicídios foi às alturas; quatro mil garotos e garotas esperavam em filas por suas refeições diárias; e 18% das crianças em idade escolar sofreram de desnutrição grave. O Departamento de Bem-estar Social registrava 7.500 despejos mensais. Mortos eram encontrados nas ruas, envenenados por alimentos estragados que cataram em latas de lixo. A noite, homens saqueavam mercearias enquanto crianças vagavam pelas ruas, quebrando vitrines de lojas e roubando os produtos expostos. Algumas famílias cavavam buracos no chão para se abrigarem, protegidas apenas por arbustos.¹

Ford inicialmente evitou usar o colapso para censurar Wall Street e falar mal dos interesses financeiros. Em vez disso, reagiu de uma forma considerada por muitos responsável, pregando seu evangelho de gastos dos consumidores como uma saída para a depressão. Para provar isso, disse que não só manteria a produção em Rouge a todo vapor, mas também aumentaria seu salário mínimo diário de US\$5 para US\$7. Ford parecia bem posicionado para liderar a recuperação: como pouco investia em ações, sua fortuna pessoal estava intacta e sua empresa, ao contrário da General Motors, cujas ações tinham perdido valor, era de capital fechado.

Contudo, a demanda pelo Modelo A gradualmente se reduziu e os estoques cresceram. Ford reduziu o preço do carro, tirando a diferença das comissões dos concessionários.

Mas no fim de 1930 não havia mais margem para novas reduções. Em silêncio, a empresa começou a cortar a produção e comprar mais peças de fornecedores externos que pagavam baixos salários - iniciando assim a erosão da temível autossuficiência da Ford Motor Company. No início de 1931, a empresa havia cortado o número de horas trabalhadas semanais da maioria dos trabalhadores, eliminando o significado do tão exaltado Dia de Sete Dólares. Ainda no mesmo ano, a empresa também reduziu oficialmente o salário diário. E em agosto a linha de montagem parou - a Ford tinha mais carros do que clientes para comprá-los. Apenas quatro anos depois

de seu lançamento no final de 1927, o Modelo A, para o qual Ford esperava uma vida tão longa quanto a do T, já era história.²

A medida que Ford se aproximava de sua sétima década de vida, a destruição causada pela Depressão e o fato de sua empresa ter se mostrado vulnerável a seus efeitos aceleraram seu conservadorismo cultural. Sua visão do mundo tornou-se distorcida e mesclada de medo e desconfiança, e sua mente, nas palavras de um antigo chefe do Departamento Sociológico, prosseguiu seu caminho para o isolamento. Forçado alguns anos antes a negar seu antissemitismo, ele nunca mais criticou os judeus em público. Mas o otimismo expresso no início da Depressão adquiriu um tom opressivo e recriminador. Ele começou a ligar os problemas econômicos da nação à crítica que fazia à natureza corrosiva da moderna sociedade de consumo da América. Com as crianças de Detroit cavando latas de lixo em busca de comida a menos de 16 quilômetros da sua propriedade Fair Lane, Ford disse que dava boas-vindas à destruição purificadora da recessão, na crença de que ela lavaria da terra os excessos dos anos 1920. Ford declarou que a Depressão era "uma coisa em geral benéfica", os "melhores tempos que já tivemos". "É bom que a recuperação seja prolongada", disse ele, "caso contrário as pessoas não tirariam proveito da doença." William Cameron, seu porta-voz, que anteriormente redigira muitos dos artigos antissemitas do Independent, disse no Sunday Evening Hour, um programa semanal de rádio produzido em um estúdio da Ford, que a Depressão tinha sido enviada pela "Providência" para forçar a expiação pela "nossa falsa prosperidade anterior". "Os tempos ruins foram 1929 e antes", disse Ford a um repórter. "Aquele era o pânico real - o chamado período de prosperidade. Os negócios, na realidade, nunca foram tão mal quanto nos tempos que chamávamos de bons."³

Este último comentário apareceu numa longa entrevista dada ao New York Times, cuja manchete era que Ford "Vê o Alvorecer de um Futuro Brilhante". Pode ser que a entrevista, publicada em fevereiro de 1933, tenha sido programada para esvaziar o movimento que se

formava em torno do primo do falecido adversário Theodore Roosevelt.

Franklin Delano Roosevelt assumiu a Presidência um mês depois da entrevista, e é provável que Ford tenha gostado de partes do seu discurso de posse. FDR condenou a teimosa incompetência dos "inescrupulosos trocadores de dinheiro" de Wall Street e admitiu que havia um "excesso de população em nossos centros industriais".

E pediu a "restauração" das "antigas verdades" e dos "valores sociais mais nobres do que meros lucros monetários". Contudo, no início de seu discurso, o novo presidente disse que somente um "otimista tolo pode negar a sombria realidade do momento", frase que o suscetível Ford pode ter interpretado como uma reprimenda.

Para muitas pessoas, parecia cada vez mais que as críticas sociais de Ford eram uma forma de autorrepreensão. Sua imagem de reformador se desgastava à medida que ele e sua empresa se envolviam em muitos dos vícios modernos por ele condenados. Durante toda a década de 1930, Ford aumentou suas queixas contra as cidades superpovoadas, sujas e com altos índices de criminalidade. Contudo, mesmo antes da ruína da Grande Depressão, Ford havia contribuído para o lento declínio da área central de Detroit, transferindo grande parte de sua produção e administração para Dearborn, preparando o caminho para que a Chrysler e a General Motors também abandonassem o centro da cidade. Ford fez lobby a favor da Lei Seca, dizendo que as destilarias de Detroit poderiam ser convertidas para a produção de biocombustíveis. Contudo, a criminalização do álcool serviu somente para entregar Detroit ao crime organizado. Ford falava contra o capitalismo financeiro, embora sua empresa tivesse investido fortemente no Guardian Group de Detroit, uma financeira que, quando faliu em 1933, ajudou a provocar uma corrida nacional aos bancos.

Ford agravou a crise oferecendo-se inicialmente para salvar os bancos e depois, talvez aconselhado por Harry Bennett, retirou a oferta. O colapso do Guardian Group levou a uma onda de arrestos de empresas e residências que devastou a região central de Detroit.⁴

As intervenções sociais de Ford eram igualmente corrosivas. Ele reclamava da facilidade com a qual a tecnologia podia ser usada para manipular as massas. Mas no início dos anos 1930 almoçava regularmente com Charles Coughlin, o "padre do rádio" fascista que provocava em seus ouvintes uma ira antissemita e defendia a violência da Alemanha nazista contra os judeus na "Noite dos Cristais". Evidências sugerem até que Ford financiava a campanha do padre. Ford se imaginava amigo dos afro-americanos, contratando-os em grandes números - mais do que seus concorrentes - e lhes pagando o mesmo que pagava aos brancos. Porém, a maioria dos funcionários afro-americanos era confinada aos piores trabalhos de Rouge, na fundição, na laminação ou na pintura, com poucas oportunidades de progresso, e sua retirada gradual de Detroit contribuiu para o aprofundamento da pobreza na cidade e intensificou a ação dos comitês de vigilância brancos. E mesmo quando fez expansões em Dearborn recusou-se a desafiar o sistema de segregação daquele condado, considerado o pior ao norte da linha Mason-Dixon [linha que marcava o limite entre os estados do sul, que apoiavam a escravidão, e os do norte] e que durou até os anos 1970. Contratou poucos afro-americanos fora da fábrica de Rouge e praticamente nenhum em seu programa de vilas industriais, concebido para dar aos trabalhadores uma vida mais plena e equilibrada. Em suas operações em Iron Mountain, na Península Superior, um "concílio" da KKK organizado por funcionários da Ford, que usou madeira e querosene da empresa para construir e queimar sua cruz inaugural, expulsou da cidade os migrantes afro-americanos que vinham em busca de trabalho. O gerente da fábrica emitiu uma declaração: "O sr. Ford não estava empregando gente de cor."⁵

Ford continuou a pregar o pacifismo. Porém, não só já havia convertido suas fábricas para a produção em tempo de guerra, mas também seu sistema de produção em massa ajudou a possibilitar a moderna guerra mecanizada.[17] Ford acreditava em comunidade, mas o sistema rodoviário que foi desenvolvido em consequência de seu carro colocou as pequenas cidades americanas no caminho da destruição (para salvar a fazenda de sua infância, ele precisou tirá-la das fundações e mudá-la por inteiro). Ford celebrava a independência, mas fez mais do que qualquer outra pessoa para transformar o homem em um dente de engrenagem numa máquina. E, é claro, valorizava o individualismo, mesmo quando negava aos indivíduos o direito de pertencer a um sindicato, caso o quisessem, reagindo a suas exigências de democracia industrial liberando Harry Bennett, que durante os anos 1930 alimentaria a paranóia do patrão e seu crescente desligamento da realidade para aumentar seu controle sobre a empresa. Bennett era bem conhecido em Detroit e arredores, onde mantinha conexões íntimas tanto com representantes da lei quanto com o submundo do crime e onde a imprensa o tratava com afeição, como um personagem pitoresco saído de um conto de Damon Runyon. Mas as brutalidades cometidas por Bennett e seus homens durante a Grande Depressão começaram a estimular outras comparações - em especial com as tropas de choque fascistas então em ação na Alemanha e na Itália.

Em 7 de março de 1932, uma segunda-feira, os "homens de serviço" de Bennett abriram fogo sobre uma manifestação de trabalhadores demitidos pela Ford e outros manifestantes que foram até River Rouge para exigir empregos e auxílio contra a fome. Quando a fumaça clareou, cinco manifestantes estavam mortos, outros 19 gravemente feridos e o mundo fora dos portões da fábrica de Rouge pôde ver de perto, graças a repórteres e fotógrafos lá presentes, como era a vida para aqueles que trabalhavam para "o déspota de Dearborn", como o escritor Edmund Wilson descreveu Ford na Scribner's Magazine. Ford e Bennett conseguiram escapar à responsabilidade legal pelas mortes, mas, como observou o historiador David Halberstam, a cobertura da imprensa mundial do

"Massacre de Dearborn" foi o começo do fim da reputação de Ford como reformador benevolente.⁶

Desde seu navio da paz, a filosofia de Ford havia sido objeto de ridículo e seu método industrial, o foco de sérias críticas, mas a partir de 1932 os aspectos negativos começaram a superar os positivos. O livro Admirável mundo novo, de Aldous Huxley, com sua previsão de um futuro tornado perverso pelo fordismo, foi publicado apenas um mês antes do massacre; The Tragedy of Henry Ford, de Jonathan Leonard, que saiu algumas semanas depois, foi saudado com uma resenha do New York Times intitulada "Ford, o Homem de uma Cidade Pequena que Acabou com a Vida nas Cidades Pequenas". Em 1937, Upton Sinclair perguntou em The Flivver King: A Story of Ford-America: "O que é Henry Ford? O que os anos lhe fizeram? O que seus bilhões de dólares fizeram a ele?" Sinclair acusou Ford de fornecer apoio financeiro a Hitler na Alemanha e suas acusações ganharam credibilidade um ano depois, quando o cônsul nazista em Detroit entregou a Ford a Grã-Cruz da Águia Alemã em seu septuagésimo quinto aniversário. Depois do massacre, também apareceram vários artigos sobre "o homenzinho no porão de Henry Ford" - isto é, Harry Bennett, "general do exército de gângsteres e companheiro do velho sentado em sua propriedade na colina, ouvindo o barulho dos tiros".⁷ Então, o início de 1932, com filas para ganhar pão virando esquinas, bancos quebrando, fábricas fechando e manifestantes sendo mortos a tiros nas ruas, dificilmente pareceria um momento promissor para Diego Rivera começar a trabalhar numa celebração do inovador "espírito de Detroit".

Diego Rivera era relativamente bem conhecido nos Estados Unidos como o líder do renascimento da arte muralista mexicana, um movimento artístico que apreendeu a energia da Revolução Mexicana de 1910. Esquerdista, Rivera foi expulso do Partido Comunista do México em 1929, depois de ter sido expulso da União Soviética no ano anterior por suas críticas a Stalin. Chegou aos Estados Unidos em 1930 para pintar uma série de afrescos para a

Bolsa de Valores de San Francisco e a Califórnia School of Fine Arts e apresentar uma retrospectiva de sua obra no Museu de Arte Moderna de Nova York. Foi nessa época que o Instituto de Artes de Detroit contatou-o e lhe pediu que "ajudasse a embelezar" os muros de seu jardim.

Rivera chegou à cidade em abril, um mês depois do massacre de Bennett, com liberdade para escolher o tema do mural. A carta pela qual ele foi contratado sugeria meramente como tema "alguma coisa da história de Detroit ou algum motivo sugerindo o desenvolvimento da cidade". Edsel Ford, que era membro do conselho do Instituto de Artes, ofereceu-se para ajudar o artista a ser admitido em qualquer empresa ou fábrica da cidade que ainda estivesse funcionando. Porém, Rivera sabia exatamente o que desejava ver e pintar: a fábrica de River Rouge.⁸ Apesar da redução no ritmo de trabalho, River Rouge ainda era a maior realização do capitalismo industrial. Nela as fileiras de máquinas e correias eram colocadas ainda mais próximas umas das outras do que na velha fábrica de Highland Park, o que significava que o complexo em Dearborn era maior do que parecia: se suas máquinas fossem espaçadas como eram na Dodge ou na Chrysler, ou em Highland Park, a instalação física ocuparia o dobro da área. Mas o aspecto genial de Rouge não era seu tamanho, era o fluxo sincronizado, com matérias-primas e peças acabadas movimentadas entre as estações de trabalho por caminhões, guindastes, caixas de carga, linhas de montagem e esteiras transportadoras. A intercambialidade de peças tinha se tornado uma obsessão para a Ford Motor Company e em Rouge, nas palavras de um funcionário, "cada máquina operatriz era regulada para a fabricação de um único produto, cujas peças foram padronizadas até o mínimo detalhe". Foi este o motivo de a mudança do Modelo T para o Modelo A ter custado tão caro dois anos antes. A Ford precisou abandonar ou reformar mais de três quartos das 45 mil ferramentas especializadas da fábrica (avaliadas em US\$45 milhões) e gastar outros milhões na compra de 4.500 novas ferramentas. E o fato de Ford ter insistido em posicionar as máquinas e estações de trabalho de Rouge o mais próximas possível aumentou o tempo e o

custo porque, como disse um trabalhador, "as máquinas ficavam tão próximas que às vezes, se tínhamos que mudar uma máquina de lugar, era preciso mudar quatro ou cinco outras para tirar aquela".⁹

Rivera, que não sabia dirigir, passou um mês dentro de River Rouge, visitando cada uma de suas fábricas e rascunhando suas operações. Em sua autobiografia, ele conta que se perdeu por dias e noites inteiros nos mais de noventa edifícios de Rouge, observando o movimento de seus setenta mil trabalhadores, "fazendo literalmente milhares de esboços de enormes altos-fornos, esteiras transportadoras sinuosas, laboratórios científicos impressionantes, salas de montagem, instrumentos de precisão, alguns dos quais grandes, mas delicados, e dos homens que neles trabalhavam". Aquilo que outras pessoas achavam um ruído ensurdecedor - como o jornalista britânico Julian Street, que comparou o ruído de Highland Park, a fábrica anterior a River Rouge, às Cataratas do Niágara - Rivera ouviu como uma "nova música", uma "sinfonia maravilhosa". A passagem pelo labirinto despertou "a paixão por brinquedos mecânicos" da sua infância, a qual havia amadurecido para uma apreciação das máquinas "por seu significado para o homem - sua satisfação e sua libertação de trabalhos penosos e da pobreza". Aquele era um sentimento que Ford - que intitulou um capítulo de um dos livros de sua coautoria "Maquinaria, o Novo Messias" - certamente teria reconhecido, porque ele também insistia que a mecanização significava emancipação do trabalho penoso, mais tempo para gozar as melhores coisas da vida. "Para a maior parte dos propósitos, um homem com uma máquina é melhor que um homem sem ela", dizia ele. "A menos que entendamos melhor a porção mecânica da vida, não teremos tempo para aproveitar as árvores, os pássaros, as flores e os campos verdes."¹⁰

Depois de um mês em River Rouge, Rivera passou outros oito pintando sua obra-prima. Ele via a encomenda, financiada na maior parte por Edsel Ford, como uma oportunidade de tomar a máquina como um objeto de arte moderna, não da maneira transparente e distante com a qual os impressionistas pintavam trens cruzando um

vale verde ou vapor saindo de uma usina. Em vez disso, ele queria trazer o "ruído, a fumaça e a poeira de Rouge" diretamente para o "fascinante santuário", para abalar os inchaços da cidade. Quando terminou, os patrocinadores do museu reclamaram da rudeza da sua obra. Quando lhe perguntaram por que não havia escolhido um tema mais "tradicional", por exemplo uma natureza-morta ou uma paisagem, Rivera disse que "achava qualquer fábrica mais importante e bela do que qualquer um dos temas por eles sugeridos".

Conhecidos em conjunto como Indústria de Detroit, os murais de Rivera talvez sejam o tributo mais fiel jamais feito não apenas à força de Rouge, mas também ao holismo do pensamento de Henry Ford, embora ele faça somente uma aparição discreta em um pequeno painel, onde está dando uma aula sobre motores.[\[18\]](#)

Os murais compreendem dois grandes painéis, juntamente com uma série de outros menores, misturando técnicas retiradas do cubismo e do futurismo, do realismo social, da arte clássica e renascentista e de motivos tradicionais astecas, maias e olmecas para descrever mais de cinquenta operações importantes de Rouge. O muro norte do pátio apresenta enormes eixos, moldes de fundição, jateadores de areia, laminadores e todos os fornos e máquinas necessários para fazer o recém-lançado motor V8. No fundo, aparece um alto-forno semelhante a um vulcão, iluminado por tons de amarelo, vermelho e laranja. Rivera achava que a produção de aço era uma coisa de "beleza plástica", "tão bela quanto as antigas esculturas astecas ou maias". O mural ao sul, que descreve o trabalho de acabamento na fabricação de um carro, como estampagem, prensagem, soldagem e testes, é mais limitado nas cores e técnicas. Em outros lugares do pátio, Rivera retrata outros elementos da fábrica, como a produção de aeronaves e barcos, ferrovias e usinas de força.

Ao contrário da obra deserta de Charles Sheeler, que em torno do mesmo tema fez uma conhecida série de fotos e pinturas da fábrica de Rouge, os afrescos de Rivera estão repletos de trabalhadores

vestindo macacões - pintores, soldados, forjadores, testadores de velas de ignição e até mesmo contadores - toda a energia humana que contribuía para a fabricação de um carro. O movimento produtivo é transmitido por contraposição. No muro norte os homens, em particular aqueles em primeiro plano, parecem todos estar curvados para trás, seus corpos musculosos puxando uma coisa ou outra. No muro sul, estão inclinados para frente em seu trabalho. "Pensei nos milhões de homens diferentes graças a cujo trabalho e por cujas idéias os automóveis foram produzidos", disse Rivera em sua autobiografia, "dos mineiros que tiraram da terra o minério de ferro aos ferroviários e motoristas que levaram as máquinas acabadas até o consumidor", conquistando "espaço e tempo" e conquistando "vitórias cada vez maiores ... contra a morte".

Rivera, o marxista, pintou algumas notas de divergência, inclusive um pequeno painel mostrando trabalhadores deixando a fábrica pela passagem para pedestres onde os homens de Bennett haviam atirado nos manifestantes. Enquanto nos outros murais os seres humanos se sobrepõem, sem uma linha clara que separe uma pessoa da seguinte, sugerindo conectividade e solidariedade, lá as solenes figuras em procissão são distintas, o que significa que a alienação atribuída por outros críticos do capitalismo à linha de montagem tem início, para Rivera, na saída da fábrica. A atmosfera geral dos afrescos celebra a determinação, retratando trabalhadores energizados pela atividade tenaz em vez de enfraquecidos pelas máquinas. Rivera ficou muito orgulhoso quando um engenheiro, representando um grupo de trabalhadores da Chrysler, o elogiou por representar a essência do processo de produção, "fundindo, num pequeno espaço, sequências de operações que na verdade são afastadas pelo menos 3 quilômetros, e cada centímetro de seu trabalho está tecnicamente correto". A única coisa que faltava, disse outro grupo a Rivera, era o apito da fábrica.

É onde Rivera conseguiu esta compressão que seus afrescos deixam de representar meramente River Rouge e incorporam a idéia por trás

dela. O fordismo é definido como um processo industrial que divide o movimento humano dedicado à fabricação de um produto - no caso da Ford, um carro - em seu componente mais simples e, depois, usa linhas de montagem para coreografar esse movimento e atingir a eficiência máxima. Trata-se de um processo impossível de observar ao longo do tempo, isto é, acompanhando os passos necessários à transformação da matéria-prima em produto acabado, uma vez que o fordismo, em sua totalidade, combina múltiplos processos de submontagem simultâneos - como um "rio e seus afluentes" antes de convergir para uma linha principal. Rivera conseguiu este efeito aplicando a técnica medieval de narrativa multicênica, na qual múltiplas cenas são reunidas no mesmo espaço. Essa narrativa em geral conta uma história, com os mesmos personagens aparecendo em cenas diferentes por ordem cronológica, isto é, uma depois da outra. Mas os murais de Detroit ilustram tarefas específicas acontecendo em lugares diferentes durante um único momento, comprimindo numa imagem visual integrada a intensa conectividade de Rouge e seu fluxo incessante. Enquanto os pintores medievais separavam as cenas com colunas, arcadas e janelas, Rivera fazia uso das esteiras transportadoras e vigas de aço de Albert Kahn, levando o espectador de uma tarefa para outra, dos trabalhadores em moldes e prensas do primeiro plano aos fundidores nos recessos da pintura, tudo iluminado por trás pelo fogo da forja.¹¹ Se os dois principais painéis de Rivera buscavam congelar num único quadro os movimentos múltiplos e simultâneos necessários à produção de um carro (uma característica típica do modernismo é a redução da experiência a um "agora" explosivo), ele também, numa série de pinturas adjacentes, revelou uma apreciação dos milênios necessários para se produzir as matérias-primas e a mão de obra envolvidas na produção de um carro Ford. Acima de cada um dos dois afrescos principais estão figuras retangulares estreitas descrevendo sedimentação geológica, camadas de rochas, fósseis, cristais, calcário, crustáceos e areia - em outras palavras, a pré-história de grande parte das matérias-primas que alimentavam as forjas, os fornos e as fornalhas de Rouge (além dos próprios afrescos, uma vez que foram necessários tons de

areia e calcário para misturar gesso e pigmentos). Em outro lugar, Rivera incluiu o que pode ser uma cena de uma floresta na Península Superior e uma seringueira sendo trabalhada, aparentemente por extrativistas brasileiros (embora nenhum látex da Fordlândia tenha chegado a Rouge). E no alto dos muros, acima dos painéis geológicos, Rivera pintou quatro mulheres nuas, representações alegóricas das grandes raças do mundo, que geraram os trabalhadores necessários à extração dos recursos da terra. Em estilo e também em sentimento, essas alegorias ligam os afrescos de Rivera em Detroit a seus murais mexicanos, que com frequência continham retratos idealizados e românticos das glórias dos astecas e olmecas, os progenitores na história visual épica de Rivera do nacionalismo revolucionário do México.

Nem Rivera nem Ford viram contradição em celebrar o poder das máquinas e da ciência e, ao mesmo tempo, idealizar um passado perdido. Ford partilhava com Rivera a sensação de que sua fábrica resultava da colisão de vários intervalos de tempo: industrial, geológico, mito-histórico. Influenciado pelo espiritualismo eclético da sua época, assim como por Ralph Waldo Emerson, seu escritor favorito, ele expressava repetidamente crenças que combinavam com os painéis superiores de Rivera - na reencarnação, na existência de uma "superalma" composta pela experiência acumulada de vidas passadas, na idéia de que "a memória nunca morre". "Lembramos de coisas de vidas passadas em nossa vida presente" e não só individualmente, mas também coletivamente, dizia Ford.

Ele acreditava que a terra havia alimentado e perdido muitas civilizações ao longo de milhões de anos - como os astecas e olmecas de Rivera - e que o conhecimento produzido por essas civilizações foi transmitido, de uma forma mística, culminando nos avanços da indústria moderna. "O que sobreviveu é sabedoria - a essência da experiência."¹²

Rivera se perdeu não só na fábrica de River Rouge quando se preparava para seus murais em Detroit, mas também em Greenfield

Village, a homenagem de Ford à América rural. Quando o pintor mexicano chegou a Detroit, Ford havia acrescentado a coleção de antiguidades a suas muitas outras paixões tardias. Começara a adquirir objetos históricos antigos desde pelo menos 1906, quando passou a comprar itens que tivessem qualquer coisa a ver com a vida e a obra de seu amigo Thomas Edison, assim como exemplares do amado livro didático de sua infância, *Eclectic Reader*, de William Holmes McGuffey. Mas colecionar tornou-se uma ocupação muito mais intensa depois de seu humilhante julgamento em 1919, realizado para liquidar um processo com que ele entrara contra o *Chicago Tribune* por tê-lo chamado de "anarquista".

O longo depoimento de Ford tornou-se o assunto do país quando os jornais relataram sua aparente ignorância a respeito de acontecimentos históricos, como a Revolução Americana e a Guerra de 1898. Solicitado a dizer quem era Benedict Arnold, Ford respondeu: "Acho que é um escritor", provocando risos no público presente no tribunal.

Foi naquela época que ele começou a proclamar que "a história é uma besteira", opinião que ele repetiria até os anos 1930 e 1940. "Digo que a história é besteira - muita besteira", disse ele em 1940. "Porque nem mesmo é verdadeira."

Ford estava condenando menos todas as referências ao passado do que uma interpretação particular da história, que destacava os grandes homens e seus feitos.

Como observou o historiador Steven Watts, Ford via a história em "termos surpreendentemente modernos" e não como "uma recuperação empírica de verdades absolutas, mas como interpretações do passado". Se a história era "reescrita todos os anos a partir de um novo ponto de vista", como então, perguntou ele, "qualquer pessoa poderia afirmar conhecer a verdade a respeito da história?" A resposta de Ford era rejeitar a história dos "grandes homens" em favor dos relatos baseados nas lentas mudanças

evolutivas que ocorrem "na vida do dia a dia e no trabalho de pessoas comuns". Ele podia não saber o que foi a Guerra de 1898, mas tinha certeza de que as histórias do tipo que saudava o heroísmo de Theodore Roosevelt atacando San Juan Hill, mesmo que fossem verdadeiras - e ele duvidava de que fossem -, pouco tinham a ver com o que impulsionou o progresso. "A verdadeira história de um povo não era expressa em guerras", dizia ele, mas na maneira pela qual ele vivia e trabalhava (...). A história da América não foi escrita em Washington, mas na área rural."

E qualquer livro de história que celebrasse "armas de fogo e discursos", mas ignorasse "os tormentos de todo o resto de vida diária, é falso", insistia Ford.¹³ Indo para casa de volta do julgamento, que venceu, embora a indenização de seis centavos que recebeu fosse mais uma censura do que uma vingança, Ford voltou-se para Ernest Liebold, seu secretário, e disse: "Vou criar um museu e dar às pessoas um quadro verdadeiro do desenvolvimento do país." Logo decidiu construir uma cidade junto com o museu, pedindo a Edward Cutler, um arquiteto a seu serviço, que lhe fizesse plantas para uma vila. Era, segundo Cutler, "pura imaginação".

Durante a década seguinte, Ford tornou-se o mais famoso colecionador de antiguidades do mundo. Caixas chegavam diariamente a Dearborn, enchendo as prateleiras do Edifício 13 da então vazia fábrica de tratores (a produção tinha sido transferida para River Rouge). Caminhões e vagões ferroviários entregavam tudo que se podia imaginar relativo às artes mecânicas ou decorativas - estufas de ferro fundido, máquinas de costura, trilhadores, arados, mamadeiras, tábuas de lavar roupas, frigideiras, aspiradores de pó, tinteiros, motores a vapor, lamparinas, máquinas de escrever, espelhos, cadeiras de barbeiro, cavalos de pau, utensílios de cozinha, tambores da Guerra Civil, camas com rodas, cadeiras de balanço, bancos, mesas, rocas, caixas de música, violinos, relógios, lanternas, chaleiras, berços, moldes para velas, aviões, trens e carros. "Estamos tentando", disse Ford a um repórter do New York Times, "reunir uma série completa de todos os artigos

usados ou feitos na América desde os dias dos primeiros colonizadores até hoje. Quando terminarmos, teremos reproduzido a vida americana do passado".¹⁴

Em outubro de 1927 - alguns dias antes de o legislativo paraense ratificar a concessão da Ford no Tapajós - Henry Ford começou a trabalhar em sua cidade e também no seu museu, sediado no Hall da Independência de Filadélfia, para abrigar e exibir sua coleção. Tratores limpavam uma área de 80 hectares e nivelaram uma colina com vista para o rio Rouge, e os trabalhadores começaram a lançar as fundações para a Capela Martha-Mary – construída com tijolos da igreja onde Clara e Henry se casaram e batizada com os nomes de suas respectivas mães. A pouca distância rio acima fora a propriedade Fair Lane de Ford, a alguns quilômetros abaixo está a fábrica River Rouge e a nova cidade foi construída quase à sombra das chaminés da Usina nº 1 do complexo – oito chaminés tão harmoniosas em suas proporções quanto as oito colunas de cada uma das duas fachadas do Partenon. "A vida flui", Ford gostava de repetir, mas ele teria voz ativa em seu curso. Quando Blakeley e Villares derrubavam as primeiras árvores em Boa Vista, inspetores demarcaram a localização da cidade e trabalhadores começaram a lançar os trilhos de uma ferrovia e a reconstruir os muitos edifícios que haviam sido enviados de toda a América - uma agência de correio de 1803 em Connecticut, a oficina de bicicletas dos irmãos Wright, o tribunal de Abraham Lincoln em Illinois, o laboratório de botânica da Califórnia de Luther Burbank, a casa de Edgar Allan Poe em Nova York, as casas de Patrick Henry, Daniel Webster e Walt Whitman, a fazenda da família onde Ford passou a infância, o galpão em Detroit onde ele construiu seu primeiro "quadriciclo" movido a gasolina e, é claro, os laboratórios de Thomas Edison em Menlo Park, New Jersey.¹⁵ Ford batizou o lugar de Greenfield Village, o nome do condado da infância da sua mulher, que na época já havia sido absorvido pelo crescimento de Detroit.

Ford exigia fidelidade histórica, ordenando que seus engenheiros recuperassem o máximo possível dos detalhes originais das

estruturas e seus arredores. Para o complexo de Edison em Menlo Park, ele mandou trazer sete vagões de argila vermelha de Nova Jersey, juntamente com o tronco de uma castanheira que ficava no terreno.

"Veja só!" disse Edison quando viu a restauração, "a mesma velha argila de Nova Jersey!" Greenfield Village tinha tudo que se podia imaginar para definir uma pequena cidade americana antes do advento da produção em massa de Ford - prefeitura, escolas, posto do corpo de bombeiros, um consultório médico, um ferreiro, pontes cobertas, residências em madeira com jardins floridos e até mesmo garrafas de bebidas (cheias de água colorida) nas tavernas, uma coisa com a qual Ford só concordou - com relutância - depois de ter sido recomendada por sua mulher. Porém havia um detalhe, um sustentáculo das pequenas cidades da América no século XIX que Ford se recusou a reproduzir: um banco. A Ford Motor Company pode ter sido forçada a entrar no ramo de empréstimos montando a Universal Credit Corporation, mas a visão de Ford para Americana deveria permanecer pura. Sua rua principal permaneceria para sempre imaculada por Wall Street.¹⁶

Muitos jornalistas julgaram com desprezo o trabalho de antiquário de Ford, destacando a ironia de o homem responsável pelo desaparecimento das pequenas cidades da América afirmar ser seu restaurador. "Com a mão esquerda, ele restaura uma cidadezinha autossuficiente do século XVIII", escreveu o jornal Nation, "mas com a direita ele já fez com que a terra fosse manchada com o vermelho e amarelo dos postos de abastecimento." O comentário do New York Times: "Foi como se Stalin começasse a colecionar velhos livros de contabilidade e teletipos de cotações de ações." O New Republic aderiu: "O sr. Ford poderia se interessar menos em colocar uma civilização extinta em um museu se não tivesse feito tanto para extingui-la." E muitos intelectuais desaprovavam o museu de Ford.

Ele se recusou a consultar curadores para orientar sua coleção (assim como na Amazônia recusara a ajuda de botânicos em sua

plantação de seringueiras). Um assistente recorda que Ford "tinha medo de convocar especialistas cujas opiniões poderiam ser contrárias à dele". Quando o museu finalmente abriu, parecia, segundo um historiador, "a maior venda de objetos antigos do mundo", carecendo de qualquer organização.¹⁷

Porém, havia uma lógica em ação. A visão do progresso tecnológico exibida no museu e na cidade de Ford - da era dos artesãos aos motores a vapor e à fabricação industrial - obviamente obedecia aos interesses de Ford, terminando na revolução da produção em massa dirigida por ele. Contudo, também existe um profundo cansaço revelado nesta visão, uma desconfiança do consumismo que dominou a economia americana movido por empréstimos duvidosos e pela demanda induzida de "bugigangas", como dizia Ford, produtos que "não prestavam nenhum serviço real ao mundo e constituíam um desperdício". Concebida durante os turbulentos anos 1920, quando sua empresa foi forçada a adotar mudanças de modelos anuais e financiamentos fáceis, Greenfield Village e seu museu, juntamente com a obsessiva e imensa coleção de bens materiais e edifícios históricos de Ford, era um antídoto ao fetichismo de bens de consumo baratos, que dominaram a economia, e às táticas agressivas que os vendiam. O colapso do mercado de ações e o início de uma depressão perversa, seguida pelos choques de crises bancárias sucessivas, só aumentou o desejo de Ford por solidez. Os objetos em sua cidade e seu museu incorporavam as relações sociais e o conhecimento que entraram na sua produção, preservando a essência e até a respiração - quando abriu, o museu apresentou o último suspiro de Thomas Edison, gravado por seu filho por solicitação de Ford - de uma experiência americana mais durável. "Aprendemos com o passado não só o que fazer, mas também o que não fazer", disse Ford certa vez a um entrevistador. "Tudo que é produzido hoje contém parte de tudo que se passou antes. Até mesmo uma poltrona de nossos dias incorpora todas as poltronas anteriores, e se pudermos mostrar o desenvolvimento da poltrona de forma tangível ensinaremos melhor do que nos livros." Ele dizia que "não se deve ver esses milhares de

invenções, de coisas feitas pelo homem, apenas como objetos materiais. É possível ler em cada uma delas o que o homem que a fez estava pensando - o que ele visava. Qualquer coisa feita é como um livro, se você puder lê-la. É parte do registro do espírito do homem".¹⁸ Diego Rivera não compartilhava do desprezo sentido por outros intelectuais e artistas a respeito de Greenfield Village. Durante sua permanência em Detroit, Rivera visitou a cidade modelo, caminhando por suas ruas, casas, usinas e oficinas das sete da manhã até uma e meia da madrugada seguinte. Reconheceu seu senso de proporção e como se relacionava com a fábrica de River Rouge nas proximidades. "Enquanto eu caminhava, maravilhando-me com cada prodígio mecânico sucessivo", lembrou ele em suas memórias, "percebi que estava testemunhando a história das máquinas, de seus primórdios até o dia de hoje, em toda a sua complexa e impressionante elaboração."¹⁹

O holismo identificado por Rivera em Ford representa uma espécie particular de pastoralismo, um pastoralismo americano que não opunha natureza e industrialização, ou homem e máquina, mas via um satisfazendo o outro. Grande parte da fé de Ford, de que indústria e agricultura podiam ser equilibradas e que a comunidade seria satisfeita em vez de dominada pela expansão do capitalismo, provinha diretamente de Ralph Waldo Emerson. Contudo, esta é uma convicção profundamente arraigada no pensamento americano. Como observou o historiador Leo Marx, com exceção dos estados escravagistas do sul, a história americana revela pouca oposição à mecanização e à industrialização. A própria América, escreveu Marx, foi apresentada por muitos dos seus celebrantes como uma máquina no jardim do Novo Mundo, representando uma liberação de energia histórica por meio da "captura dos princípios subjacentes da natureza" e, ao mesmo tempo, a domesticação desse poder por sua Constituição - descrita como "uma máquina que funciona sozinha", um sistema autorregulado e sincronizado de restrições.²⁰

Os principais suportes da filosofia de Henry Ford tinham antecedentes nos conceitos políticos e literários americanos dos

séculos XVIII e XIX: que a mecanização marcou não a conquista, mas a compreensão dos segredos da natureza e assim a realização do ideal pastoral; que a história pode ser entendida como o progresso desta compreensão, da liberação gradual dos seres humanos do trabalho opressor; e que a América tem um papel providencial a desempenhar na história do mundo na realização desta liberação. Era destas fontes de otimismo tecnológico que Ford estava bebendo quando previu que seu projeto de Muscle Shoals iria "criar um novo Éden em nosso vale do Mississippi, transformando-o em um grande jardim e na usina geradora do país". Contra os marxistas, que alertavam que uma "crise de excesso de produção" iminente derrubaria o capitalismo, Ford rebatia prevendo que "o dia do excesso de produção é o dia da emancipação da ansiedade materialista escravizadora". Para aqueles que pensavam que a industrialização enfraquecia a mente e o espírito, Ford respondia dizendo que a pobreza era a verdadeira causa de alienação. "O infeliz cuja mente se curva continuamente ao problema de sua próxima refeição ou do abrigo para a próxima noite é por força um materialista", dizia ele. "Emancipando este homem pela segurança econômica e pelo direito à decência social e ao conforto, não os tornamos mais materialista, mas o libertamos do materialismo."²¹

Estes e outros pronunciamentos semelhantes não eram meramente conceitos para o autoengrandecimento de Ford. Muitas pessoas viam o carro barato e durável que ele disponibilizava para as massas como "o fruto espontâneo de uma árvore do Éden", para citar a descrição do filósofo espanhol José Ortega y Gasset para a rapidez com a qual o homem adotou o automóvel. O que mais poderia explicar a facilidade com a qual o Modelo T, depois de deixar de ser produzido, podia ser transformado em objeto de nostalgia pastoral, tão obstinado quanto o animal que substituiu? "Se o freio de emergência não tivesse sido totalmente puxado", escreveu E. B. White em um ensaio para a *New Yorker* em 1936, intitulado "Adeus, Meu Amor", "o carro avançava sobre você no instante em que ocorresse a primeira explosão e era preciso detê-lo pondo seu peso contra ele. Ainda posso sentir meu velho Ford me empurrando no

meio-fio, como se estivesse em busca de uma maçã em meu bolso."22

Como resposta à Grande Depressão, a busca de Ford por equilíbrio e autossuficiência holística manifestou-se de várias maneiras: ele aumentou seu envolvimento com as indústrias em vilarejos e com a geração hidroelétrica; disse que pequenas hortas domésticas fariam mais para compensar a pobreza do que a ajuda do governo e recomendou que os trabalhadores de River Rouge plantassem seus próprios alimentos; e promoveu seu "Celeiro Industrializado Americano" na Feira Mundial de Chicago de 1934 como a solução para a crise rural. Ford também aumentou seu investimento em experimentos, muitos no laboratório de Greenfield Village, para a descoberta de novos usos industriais para produtos agrícolas. Muitas das suas idéias eram irrefletidas, uma versão industrial da alquimia medieval. Certa vez Ford enviou um caminhão carregado de cenouras ao laboratório de Greenfield Village e mandou que os químicos de lá achassem propriedades úteis em sua polpa.

Mas ele também teve grandes sucessos. Os cientistas de Iron Mountain descobriram como usar cavacos de madeira para fazer couro artificial, enquanto o laboratório de Greenfield Village desenvolveu novos usos para a farinha e o óleo de soja. Existe simetria naquilo que Ford pensava estar fazendo em Dearborn e o que esperava realizar no Tapajós, e os progressos em Greenfield Village e na Fordlândia seguiam trilhas paralelas, funcionando quase como contrapesos um para o outro em um pêndulo no decorrer do último período da longa vida de Henry Ford. Sua experiência com cidades modelo e indústrias em vilarejos na Península Superior e no baixo Michigan preparou o cenário para sua frustrada proposta para Muscle Shoals e depois para Greenfield Village e Fordlândia.

Esta evolução de pensamento explica em parte por que Ford nunca se deu ao trabalho de buscar a orientação de outras corporações como a Hershey ou a United Fruit Company, apesar de terem muita experiência na construção e operação de cidades e empresas em

Cuba, na América Central e em outros lugares. A Fordlândia deveria se beneficiar do conhecimento combinado dos muitos projetos de vilarejos de Ford nos Estados Unidos. Na Amazônia, Ford esperava que os químicos transformassem os minerais, óleos e plantas encontrados em sua propriedade em lubrificantes, combustíveis, tintas, sabões, cordas, fertilizantes e inseticidas. Os gerentes da Fordlândia enviaram centenas de amostras a Dearborn, bem como para o Field Museum de Chicago, e hoje podem ser encontradas nos Arquivos Ford caixas repletas de sementes, cascas de árvores e folhas de uma grande variedade da flora tropical, acompanhadas por notas indicando sua acidez e seus níveis de nitrogênio, bem como seu conteúdo de cinza, sódio e calcário. Assim como Ford esperava que suas indústrias em vilarejos fossem atingir a autossuficiência através da energia hidroelétrica, também pensava que o Tapajós pudesse fornecer energia suficiente para limitar o uso de gasolina comprada; que a serraria cortaria madeiras nobres não apenas para uso local, mas para vender e sustentar a plantação; que não apenas a higiene adequada e os cuidados com a saúde, mas também jardins floridos e bailes - os quais Ford promoveria na Fordlândia como resposta aos distúrbios de dezembro de 1930 -, desenvolvessem trabalhadores virtuosos e que todo esse trabalho, com a suplementação de escolas fundadas e financiadas por Ford, resultasse na produção de uma nova geração de trabalhadores qualificados. Era por isso que muitos homens - Rogge, Mulrooney, Weeks, Perini e outros - que tinham vindo para iniciar e operar a Fordlândia, juntamente com suas mulheres e filhos, eram da Península Superior, onde a Ford Motor Company havia pela primeira vez tentado combinar o controle racional e eficiente da natureza com a organização metódica e estética de seres humanos.

Durante a década de 1930, a visão de Ford começou a mudar. Antes da Grande Depressão, a Ford Motor Company podia afirmar seriamente ter resolvido muitos dos problemas mais prementes surgidos como consequência da Revolução Industrial. Ela provou que o capitalismo podia beneficiar não só o banqueiro ou o monopolista, mas também as massas. E mostrou como a mecanização poderia

não só reduzir os custos de mão de obra, mas também aumentar o poder de compra e liberar as pessoas do trabalho servil, dando-lhes mais tempo para a satisfação pessoal fora da fábrica. Mas o moderno capitalismo de consumo criou um novo conjunto de problemas, agravados por uma depressão aparentemente sem fim.

Ford viveu o suficiente para ver a si mesmo e ao seu sistema de produção envolvidos com muitos dos vícios contra os quais ele pregava. Ele também foi testemunha da ascensão de Franklin, primo de Theodore Roosevelt, como cabeça de uma coalizão política - o New Deal - que criava um programa de reformas da América.

A oposição de Ford a FDR e seu programa de regulamentação governamental vinha da mesma espécie de pastoralismo que motivava seu otimismo tecnológico: uma visão de indústria e natureza coexistindo em harmonia tende, por extensão, a tornar perversa até a mais branda forma de interferência do governo.^[19] É claro que suas exortações de autossuficiência e o patrocínio de indústrias em vilarejos tinham tão poucas possibilidades de resolver os problemas revelados pela Grande Depressão quanto os gerentes da Fordlândia de domar a Amazônia. Contudo, Ford nunca deixou de condenar a solução do New Deal para a crise: a promoção do sindicalismo, a regulamentação da indústria pelo governo e a implantação da ajuda federal.

Especificamente, Ford recusou-se a se entusiasmar com Roosevelt e os partidários do New Deal. "Pessoas como essas", disse ele a Charles Lindbergh, "sempre apanham aquilo que vem para elas." Mas Ford não só viu o país eleger FDR quatro vezes, mas também viu o governo federal concluir o projeto Tennessee Valley Authority, realizando a proposta de Ford para Muscle Shoals feita dez anos antes.^[20] Foi Roosevelt e não Henry Ford quem levou energia elétrica barata para os agricultores do baixo Vale dos Apalaches.²³

Em seus últimos anos de vida, Ford reagiu a esses reveses perdendo-se no passado, nos detalhes de Greenfield Village. Mesmo

quando a Chrysler Corporation seguia em frente apesar da crise com sua nova obra-prima modernista no coração de Nova York, Ford mexia com rocas de fiar e bonecas de trapo. E enquanto a GM e outras empresas racionalizavam a moderna estrutura gerencial corporativa, a empresa outrora revolucionária de Ford tornava-se gótica, dirigida por um gângster que governava a força de trabalho como se fosse um senhor medieval.²⁴

Ford entrou em depressão quando seu velho amigo Thomas Edison morreu no final de 1931. Ele estaria mais uma vez à frente de um grande triunfo de engenharia: o motor V8, lançado em 1932, viria a ser o padrão da indústria nas décadas seguintes. Mas o corpo e a mente de Ford começavam a enfraquecer. Ele continuava a se vestir com esmero, suas costas revelando somente uma ligeira curvatura. E, em entrevistas, ainda conseguia expressar o ânimo que havia exibido anos antes para o cônsul brasileiro José Custódio Alves de Lima. Mostrou-se simpático quando recebeu Diego Rivera e Frida Kahlo, sua mulher, para um jantar em Detroit, mesmo depois de ela ter lhe perguntado se ele era judeu. Contudo, as pessoas mais próximas notaram que ele estava perdendo o senso de humor e que o lado malevolente da sua personalidade tornava-se mais evidente. Ford havia renunciado ao antissemitismo em público, mas em suas conversas particulares com sua velha equipe do Independent, assim como com amigos como Charles Lindbergh, o principal assunto continuava a ser "os judeus". Ford estava certo de que eles, juntamente com os comunistas, a GM, a família Du Pont e FDR, tentavam tomar sua fábrica. E como notaram alguns, embora seu antissemitismo permanecesse separado das relações íntimas que mantinha com muitos judeus, a maldade que ele começou a mostrar aos associados mais próximos, inclusive o sadismo com o qual tratava seu filho Edsel, era visceral, assim como o incentivo à brutalidade de Harry Bennett. "Harry, lute com ele", sussurrava Ford feliz ao seu "guardião", incitando-o para que atacasse um trabalhador desordeiro.²⁵

O equilíbrio que Ford havia tentado atingir entre indústria e agricultura, sociedade e comunidade, deu lugar a uma fuga total para as antiguidades. Entre River Rouge e Greenfield Village, Ford cada vez mais preferia a segunda. Quase todas as manhãs estava na Capela Martha-Mary, onde as crianças da vila começavam o dia cantando hinos. "Ele passava muito tempo na vila", lembrou Edward Cutler, o arquiteto que projetou Greenfield. "Para ele, era um alívio estar lá." Ford caminhava pelas ruas, sentava-se sob uma árvore e tocava sua gaita, ou se aquecia perto de uma lareira. Ao menos durante os primeiros anos da vila, recusou-se a autorizar a instalação de um telefone. "Não queria que o achassem", lembrou Cutler.²⁶

Frank Lloyd Wright, que anteriormente havia elogiado a visão de Ford para Muscle Shoals, foi menos compreensivo que Rivera ao condenar seu irrestrito tradicionalismo.

Falando sobre uma viagem que fez a River Rouge no início da Depressão, Wright elogiou um edifício projetado por Albert Kahn pela perfeita síntese de forma e função. "Era realmente uma beleza", disse ele, "com duzentos e quarenta metros de comprimento, lindamente iluminada. O sol brilhava sobre o prédio e cerca de metade da superfície polida do piso de madeira era ocupada por máquinas, com homens nelas trabalhando". Mas Ford - "o capitão", como Wright o chamava - não estava lá. Estava "brincando" em seu museu com suas "velharias (...) suficientemente reprováveis em si mesmas, e agora sem valor". Para Wright, essa "queda" por antiguidades fazia parte de uma fuga geral do modernismo inovador dos anos 1920 para um tradicionalismo fingido. Além disso, as "velharias" de Ford nem mesmo eram americanas.

O verdadeiro americanismo era vital e orgânico, como a River Rouge de Kahn. Aquilo que Ford colecionava era "georgiano", trazido para esta "nova liberdade pelos colonos, porque eles não tinham nada de melhor ou diferente para trazer".

Wright não conseguia explicar a mudança ocorrida com Ford. "Este é um homem", disse ele, "de quem o futuro tinha o direito de esperar algo mais do que sentimentalismo."²⁷

Também na Amazônia a visão de Ford começou a se desfazer. Ele participou pessoalmente de muitas decisões relativas à reconstrução da Fordlândia depois da revolta de 1931, em particular aquelas ligadas à educação e à recreação. Porém, à medida que a realização do motivo original do projeto - a produção de borracha - se tornava cada vez mais difícil, a Fordlândia era cada vez mais uma peça de museu, a visão de Ford para o americanismo congelada em âmbar.

CAPÍTULO 17: BOAS LINHAS, RETAS E SIMPLES

No Brasil, de acordo com um relatório enviado a Dearborn, uma "mortalha" cobriu tudo na Fordlândia logo depois de superada a ameaça imediata da revolta de dezembro de 1930. Os americanos voltaram para suas casas, mas nos meses subsequentes ao choque eles se sentiam "intimidados" e "inseguros se permaneceriam" na plantação.

Pareciam paralisados, "à espera de que algo acontecesse". As mulheres estavam nervosas, os homens tensos. A equipe básica de trabalhadores retidos por James Kennedy tinha começado a reconstruir as instalações físicas da plantação. Eletricistas fizeram o

gerador voltar a funcionar e outros instalaram janelas, penduraram portas e retiraram caminhões de dentro do Tapajós. Contudo, permanecia uma sensação de perigo, de problemas iminentes. Era como se o choque da Grande Depressão, contido durante 1930 pela magia da riqueza de Ford, finalmente tivesse chegado ao Tapajós.

Mesmo antes da revolta, Ford temera que a plantação que levava seu nome estivesse fugindo ao controle em um turbilhão de desperdícios, vícios e de ridículo.

Depois da saída de Oxholm, por um curto período, sob a supervisão de Victor Perini e depois de John Rogge, a situação parecia estar melhorando. Mas a revolta criou um novo senso de preocupação e urgência. Assim, em fevereiro de 1931, ele enviou novamente Victor Perini, que um ano antes tinha sido forçado a deixar a plantação devido a um edema crônico, para acertar as coisas. Dessa vez, Perini veio acompanhado por W. E. Carnegie, contador-chefe de Ford, e por Archibald Johnston, homem de Sorensen em River Rouge.

Muitos funcionários pensaram que a equipe havia vindo para fechar a plantação. Nos Estados Unidos, Ford gastava grande parte das reservas de sua empresa para manter seus negócios americanos em operação e um jornal após outro anunciava que ele pretendia abandonar as operações no Brasil. "Especulações de que Ford Encerra Operações no Pará", dizia uma manchete do New York Times de fevereiro de 1931. "Americanos Afirmam que Trabalhadores Tropicais Não Podem Ser Forçados a Marcar Ponto como no Norte". Porém, contrariando as expectativas de muitos, os representantes de Dearborn não anunciaram o fim da Fordlândia. Em vez disso, reafirmaram o compromisso da empresa com a construção de uma "cidade modelo" na selva, com restaurantes, lojas, igrejas, escolas, casas decentes e bem conservadas e "locais de diversão". Carnegie contou a um repórter do Times que, uma vez estabelecida a cidade, seus moradores "elegeriam seu próprio prefeito, manteriam seu próprio corpo de bombeiros e sua força policial e cobriam seus próprios impostos. Em outras palavras, ela

cuidará de seus próprios negócios como uma comunidade totalmente independente".¹

"O plano é de expansão", prosseguiu Carnegie, "pela qual o povo brasileiro e a empresa serão reunidos numa união maior de interesses." Logo depois de uma revolta dispendiosa, em meio a uma retração econômica mundial aparentemente interminável, com sua empresa operando com déficit pela primeira vez, com os preços da borracha em queda, Ford decidiu alocar ainda mais recursos a seu empreendimento brasileiro. Enviara discretamente observadores para saber se algum grupo brasileiro queria comprar a concessão, mas lhe disseram que "ninguém investiria na Empresa de Borracha se não houvesse perspectivas de lucro por muitos anos". E ele continuava a financiar os esforços de Thomas Edison, então com 84 anos, até sua morte em 1931, para extrair látex de qualidade industrial de outras espécies de plantas. Contudo, quando Edison anunciou à imprensa que estava fazendo uma dieta exclusivamente de leite para viver o suficiente para descobrir uma alternativa para a borracha tropical, contou a Ford que a produção de látex sintético era inviável. Quando na mesma época cientistas soviéticos publicaram um relatório afirmando que tinham sintetizado borracha de qualidade industrial a partir de petróleo, o inventor, insistindo que o petróleo não pode ser transformado em látex, declarou que o relatório era uma fraude. "Isso simplesmente não pode ser feito", disse ele. A opinião de Edison pode ter influenciado a decisão de Ford de manter a Fordlândia em operação.²

Na verdade, Ford não poderia simplesmente abandonar um projeto literalmente ligado a seu nome e proclamado ao mundo de forma grandiloquente. E a Depressão reforçou a decisão de permanecer na Amazônia. Em seu país natal, Ford estava gastando ainda mais dinheiro em seus projetos de indústrias em vilarejos, que àquela altura tinham evoluído de remédio para os deslocamentos dos anos 1920 para uma estratégia de sobrevivência nos anos 1930. "É possível que não haja uma razão comercial imediata para descentralizar", admitiu um porta-voz de Ford em 1935, "mas pode

haver uma razão humana (...) e pensamos que aquilo que é humanamente desejável e moralmente correto hoje se justifica em termos práticos e econômicos."

E embora a realidade prática fosse muito diferente - com linhas de montagem paradas e horas de trabalho drasticamente reduzidas - Henry e Edsel, durante os anos 1930 e 1931, declararam repetidamente à imprensa que não só não cortariam salários, mas também investiriam ainda mais em River Rouge. A mesma política de incentivo foi aplicada na Amazônia.³

Era necessário um milagre naqueles terríveis primeiros anos da Depressão. E Ford teria prazer em fornecer um. Sua empresa reverteu a política anteriormente discreta a respeito da Fordlândia, adotada na esteira do escândalo da concessão, e começou a emitir comunicados à imprensa divulgando dados a qualquer repórter interessado nas operações da Ford no Tapajós. E começaram a aparecer artigos nos jornais americanos e brasileiros reprisando as notícias que haviam anunciado o empreendimento original alguns anos antes.⁴

"Aqui Não Há Depressão", dizia uma manchete do New York Times dois dias depois do Natal de 1931, sobre uma foto da cidade no Tapajós. "Esta é a Fordlândia", dizia o texto, "onde o fabricante de automóveis gasta milhões de dólares com a produção científica de borracha. O local, anteriormente destruído, foi transformado numa cidade modelo onde prevalecem altos salários." Mais ou menos na mesma ocasião, o Washington Post publicou que "eletricidade e água corrente em casas de nativos eram milagres inatingíveis antes que Henry Ford fosse até os trópicos para desenvolver suas próprias fontes de borracha". O Chicago Tribune também falou da "moderna cidade" que surgia na selva e que logo conteria centenas de "chalés do tipo suíço" e também lojas, parques, uma igreja, um banco, um cinema e serviço de ônibus: A "Fordlândia, uma cidade com todos os confortos modernos, foi criada numa selva que nunca vira nada mais pretensioso do que uma cabana de palha. A água é fornecida sob

pressão depois de ser totalmente filtrada para remover os riscos de infecção, e bangalôs são iluminados com eletricidade numa região em que tais invenções constituem uma prova da magia do homem branco." E na Península Superior o Iron Mountain Daily News dizia aos seus leitores, muitos funcionários da Ford, que "Henry Ford transplantou grande parte de civilização do século XX" para a Amazônia.⁵

Aquela era cada vez mais a justificativa para a Fordlândia, transmitida no material distribuído à imprensa, bem como na correspondência internacional da empresa.

Quanto mais tempo a plantação demorava para atingir seu objetivo original de produzir látex, mais era defendida como projeto missionário, um modelo daquilo que Ford e, por extensão, a América poderiam realizar no mundo. "O sr. Ford", dizia o Washington Post em 1932, "não só pretende desenvolver seringueiras, mas também extrativistas de látex." "Uma missão civilizadora", concordou o major Lester Baker em nota publicada no Times, "um sonho".⁶

Para Gerald Drew, que substituiu John Minter como cônsul americano em Belém, a busca de Ford pelo ideal era a "única teoria" que poderia explicar o que ele via acontecer no Tapajós. "O sr. Ford considera o projeto 'uma obra de civilização'", disse ele aos superiores em Washington, inclusive ao secretário de Estado. Mais nada, disse ele, poderia explicar as quantias extravagantes que a empresa estava gastando na Fordlândia.⁷

Ao longo da década seguinte, a empresa reduziu a ênfase na necessidade de borracha como razão de ser da Fordlândia e destacou sua missão civilizadora. No programa de Ford Sunday Evening Hour, transmitido em rede nacional, Linton Wells, o correspondente de guerra, contou aos ouvintes como a "competência e o talento" da Ford Motor Company triunfaram sobre a "enganadora" e "perversa" selva amazônica. Wells, que durante a Segunda Guerra Mundial seria usado por FDR para encontrar um lar

na África para judeus europeus (ele recomendou a Angola), descreveu a criação da cidade "a mil quilômetros de lugar nenhum" quase "como magia" e elogiou-a por conter "todos os elementos essenciais para a saúde, a felicidade e o bem-estar". Havia "igrejas, escolas e um esplêndido hospital, com uma equipe médica do famoso Henry Ford Hospital de Detroit. Lojas, cinemas, restaurantes e casas confortáveis ladeavam ruas enfeitadas com palmeiras. Havia eletricidade, telefone e serviços sanitários e um campo de golfe de 18 buracos".⁸

Todo aquele estímulo não era apenas para consumo público. Os dirigentes em Dearborn diziam o mesmo em toda a década de 1930. Depois de visitar a propriedade, Charles Sorensen escreveu a Henry Ford que ele deveria se orgulhar da Fordlândia, porque ela era de fato "uma escola de educação cívica".⁹

"Penso que será aconselhável", escreveu um gerente de Dearborn em resposta a um professor de economia que havia solicitado informações sobre a Fordlândia para incluir numa palestra, "salientar para seus ouvintes que todo o projeto do sr. Ford ainda está em fase experimental - que seu experimento é tanto sociológico quanto industrial. Na verdade, é no campo sociológico que ele até agora registrou suas maiores realizações no Brasil".¹⁰

Perini e Carnegie, em conjunto com Rogge, elaboraram um ambicioso plano para que a realidade estivesse à altura do prometido. A primeira coisa que tinham de fazer era reconstruir a força de trabalho, que encolhera para poucas centenas de trabalhadores. A plantação recomeçou as contratações, chegando a cerca de mil e quinhentos trabalhadores e suas famílias, elevando a população da Fordlândia para aproximadamente cinco mil pessoas - em menos de seis meses. Só que desta vez os responsáveis pelas contratações trataram de vetar candidatos de forma mais sistemática do que no passado, quando os gerentes estavam ansiosos por receber mão de obra, contratando qualquer um que estivesse quase saudável, para compensar a elevada rotatividade de pessoal. Perini e

Carnegie acreditavam que durante o primeiro ano da Fordlândia Einar Oxholm contratara inadvertidamente elementos radicais trabalhistas, juntamente com um "grande número de criminosos". Assim a plantaçoão começou a trabalhar com maior contato com o novo governo Vargas, ele mesmo envolvido numa tentativa de consolidar sua autoridade. Nos Estados Unidos, a Ford Motor Company, que desconfiava do governo em termos de políticas ou regulamentação, não tinha problemas com o respeito à lei. Durante o primeiro Red Scare [movimento do governo para identificar e deportar suspeitos de simpatizar com a ideologia comunista], de 1919 a 1921, a empresa abria regularmente seus arquivos, inclusive todas as informações sobre a vida pessoal dos trabalhadores contratados depois do anúncio do Dia de Cinco Dólares, à polícia local e ao FBI, como forma de identificação de possíveis subversivos. Na Fordlândia, Perini e Carnegie adotaram um sistema semelhante de vigilância, com os arquivos sobre todos os candidatos a emprego abertos à polícia e aos militares. Dali para o futuro cada funcionário deveria levar consigo "um livreto semelhante a um passaporte", que continha uma foto, a impressão digital do polegar, a assinatura e o prontuário policial.¹¹

O passo seguinte era concluir o mais rápido possível o "centro de irradiação de civilização", como Edsel descrevia a Fordlândia, havia muito prometido pelo próprio Henry Ford.

Às vésperas da rebelião, além do conjunto ocupado pelos americanos e do punhado de bangalôs bem construídos ocupados pelos trabalhadores qualificados, a Fordlândia existia como cidade somente nas plantas que estavam em Dearborn e foram mostradas aos repórteres dois anos antes. Os amontoados de cabanas nos limites da plantaçoão foram reduzidos a cinzas e cobertos de cal logo depois da revolta de dezembro, mas os barracões onde viviam os trabalhadores casados ainda estavam de pé. Quando a Fordlândia recomeçou as contratações, os trabalhadores e suas famílias voltaram. Mas Perini e Carnegie decidiram que os barracões eram inaceitáveis, que era preciso construir uma cidade adequada, com

um "centro cívico" completo, com lojas, cinemas e "todos os serviços normalmente encontrados numa cidade". Eles também recomendaram uma grande expansão do sistema escolar da Fordlândia, para que ele pudesse matricular todos os filhos da grande força de trabalho da plantação.

E como já não era mais prático para a Ford Motor Company depender de operadores de barcos fluviais, comerciantes locais e bancos estrangeiros como única fonte para suas necessidades diárias, de calçados e roupas a café e alimentos, Perini e Carnegie recomendaram que a plantação desse a "concessionárias" locais o direito de estabelecer negócios na nova cidade, com a Ford permanecendo responsável pelas inspeções de saúde e pela manutenção de preços justos. Segundo sua visão de pequenas cidades da América, recomendaram uma série de lojas para a rua Principal, cada uma especializada no fornecimento de um artigo ou serviço, como calçados e cortes de cabelos.¹²

Mas antes que eles pudessem colocar seu plano em ação Victor Perini adoeceu de novo. Ele simplesmente não conseguia suportar o calor úmido da Amazônia. Como tinha ocorrido durante sua primeira visita, suas pernas, seu rosto e suas pálpebras incharam e surgiu uma erupção na pele que resistia ao tratamento com loções ou esteroides. Ele voltou para Michigan depois de poucos meses no Tapajós e pouco tempo depois se aposentou, vivendo em Detroit com Constance. Carnegie também precisou voltar para suas responsabilidades contábeis. E Rogge, embora fosse considerado confiável e eficiente por Dearborn, era considerado um supervisor ineficaz de homens, fato salientado pelos acontecimentos de dezembro. Ele permaneceu como gerente assistente, mas Archibald Johnston foi encarregado da reconstrução da Fordlândia.

Johnston tinha 47 anos quando assumiu em meados de 1931. Nascido na Escócia, tinha um forte sotaque, olhos inteligentes, cabelos castanhos e era chamado de "Tigre Branco" pela imprensa brasileira, por sua rápida adaptação à vida na selva e também por

seu equilíbrio ao navegar pelo cenário político de Belém. Ele não só reconstruiu a força de trabalho e restabeleceu a autoridade da Ford (com ajuda da polícia e dos militares brasileiros), mas enfim garantiu as longamente esperadas isenções fiscais da empresa.¹³

"Não havia por lá nada para absorver os ganhos ", disse Ernest Liebold. Assim a Fordlândia abriu uma série de lojas, inclusive uma sapataria.

Com Rogge e Curtis Pringle como assistentes, Johnston também realizou alguns progressos no sentido de transformar a Fordlândia numa cidade de verdade. No início teve dificuldades para encontrar os concessionários recomendados por Perini e Carnegie para atender às necessidades do local. Os comerciantes locais relutavam em se especializar em um ou dois artigos. Por exemplo, Francisco Franco, do outro lado do rio, mantinha um pequeno depósito de facas, rifles, munição, cordas, velas, cereais, açúcar, calçados e sandálias, utensílios de cozinha e um ou dois violões para vender a prazo ou à vista, caso houvesse dinheiro disponível, para os extrativistas e outros moradores do rio. Mas dificilmente abriria um açougue ou uma sapataria, lojas típicas da rua principal de uma pequena cidade americana.

Como relatou Victor Perini a Dearborn pouco antes de partir, "os comerciantes querem operar armazéns gerais", porque "em pequenas cidades como Santarém parece ser o costume um comerciante vender tudo o que puder estocar, inclusive todo tipo de bebida alcoólica. Eles não gostam da idéia de um homem ter uma sapataria, outro uma mercearia e um terceiro uma casa de carnes, uma vez que todos acham que lhes deve ser permitido vender tudo o que puderem."¹⁴ Johnston acabou conseguindo fechar contratos com concessionários para abrir uma padaria, um salão de barbeiro, uma sapataria, um alfaiate, uma perfumaria, duas mercearias, um mercado de verduras, legumes e peixes e um açougue. Ele também achou uma pessoa para cuidar do restaurante reformado, agora

dividido entre o "Restaurante Ford", maior, e um espaço um pouco mais luxuoso para os trabalhadores qualificados.¹⁵

Em seguida, ele se voltou para o problema habitacional da Fordlândia. Os planos originais da plantaço, de 1928, pediam a construçã de quatrocentas casas de dois quartos, "segundo projetos da Ford Motor Co.", ao custo de US\$1.500 cada uma - claramente insuficiente para os milhares de trabalhadores e suas famílias que vieram para a plantaço. Na verdade, esse fracasso no atendimento das necessidades habitacionais dos trabalhadores não foi muito diferente do que aconteceu em Michigan. Apesar de seu famoso paternalismo e da aquisiço de cidades como Pequaming, Ford, com exceço de uma pequena comunidade experimental de 250 habitaço, procurou evitar fornecer casas para seus trabalhadores em Dearborn e Detroit, acreditando que seus altos salários seriam suficientes para a criaço de bairros prósperos. Ele teimosamente ignorou os crescentes problemas habitacionais da cidade, que haviam incomodado a indústria automotiva desde o início de sua expansã. Os trabalhadores viviam em favelas, pensões e casas de cômodos superlotadas, em sua maioria sem encanamento, eletricidade ou aquecimento decentes, com os afro-americanos recebendo a pior parcela.¹⁶[\[21\]](#) Mas no Tapajós a Ford Motor Company reconheceu que não poderia fugir à responsabilidade pelo fornecimento de habitaço decentes e Johnston, na esteira da revolta, estava determinado a corrigir as coisas. Ele demoliu a "mal-afamada vila de palha" onde se amontoavam os trabalhadores com famílias, substituindo-a por mais de cem casas feitas de adobe com teto de palha e equipadas com água e eletricidade, construídas em linha reta. Limpou a margem do rio e pavimentou e deu nomes às ruas que cruzavam aquela que estava finalmente começando a parecer uma pequena cidade do Meio-Oeste, com calçadas, iluminaço pública e hidrantes vermelhos. Mas Dearborn não estava satisfeita com os tetos de palha e ordenou que Johnston construísse bangalôs cobertos com pranchas ao estilo do Meio-Oeste. Johnston tentou argumentar com seus superiores, dizendo que as cabanas "não constituíam uma

desgraça para a região amazônica". Ele explicou que "os nativos ficam satisfeitos em viver nelas e, desde que elas não afetem a saúde em Boa Vista, achamos que devemos permitir que eles as usem; assim, por que construir agora mais casas de madeira?"¹⁷

Mas os tetos de palha e as paredes de barro não impressionaram os jornalistas visitantes, que inevitavelmente apontavam para as casas "em estilo de chalé suíço" e os "confortáveis bangalôs" como exemplares de uma "cidade colonial modelo". Assim, Johnston e Rogge puseram mãos à obra e, no final de 1933, havia mais de duzentas "casas modernas" para os trabalhadores e supervisores.

As casas, projetadas em Michigan, provaram-se totalmente inadequadas para o clima da Amazônia. Os brasileiros objetaram contra as telas nas janelas que os dirigentes da Ford insistiam que fossem usadas, por acreditarem que serviam não para manter os insetos fora das casas, mas sim dentro delas. Os moradores da Amazônia também preferiam o piso de terra batida, mais fresco que os de madeira ou concreto. Mas Victor Perini, que durante sua primeira visita inspecionara as condições habitacionais com o dr. Beaton, acreditava que o beribéri era causado pelo hábito de dormir em redes baixas com as costas perto do chão. Assim, Dearborn ordenou que todas as casas tivessem pisos de concreto.¹⁸

Os tetos de metal revestido de amianto, escolhidos pelos engenheiros da Ford para repelir os raios solares, na verdade retinham o calor dentro das casas. "As casas dos trabalhadores eram mais quentes do que o inferno", lembrou um padre que trabalhou na Fordlândia, "porque um engenheiro distante decidiu que um teto de metal era melhor do que algo tradicional como a palha". As casas eram "fornos de ferro galvanizado", disse Carl LaRue, comentando anos depois sobre as falhas da Fordlândia. "É incrível que alguém construa uma casa daquelas nos trópicos." Outro visitante as descreveu como "pequenos infernos onde a pessoa fica acordada suando na primeira metade da noite e, entre meia-noite e a madrugada, sofre uma crise feroz de pesadelos que aumentam o

calor". Elas pareciam "projetadas por arquitetos de Detroit que provavelmente não conseguiam imaginar uma terra sem neve".¹⁹ Os gerentes da Ford, disse o padre, "nunca souberam de fato em que país estavam".

Eles também nunca souberam quem eram os trabalhadores. Além de habitações inadequadas, os gerentes da Ford lançaram um programa de educação cívica e recreação que pouco tinha a ver com a Amazônia - e tudo a ver com a América, ou pelo menos com a compreensão que Henry Ford tinha da América.

CAPÍTULO 18: AS MONTANHAS DA LUA

A primeira vez em que Constance Perini se encontrou com Henry Ford foi em 1926, quando ela estava internada no hospital que levava o nome dele, recuperando-se de uma longa doença. "Fiquem onde estão", disse ele aos familiares que saíam quando ele entrou. "Não vou machucar ninguém."

"Você está confortável aqui?", perguntou Ford à sra. Perini.

"Muito."

"Você gosta de Iron Mountain?", perguntou ele.

Era inverno quando os Perini chegaram à Península Superior, vindos de Manchester, Inglaterra, onde Victor trabalhava na fábrica da Ford, e a cidade de Michigan estava coberta por quase quatro metros de neve.

"Nem sei como é Iron Mountain. Tudo que vi foram telhados e neve. Nem tem calçadas."

"Oh, sim, há calçadas lá. Você as verá quando a neve se for."

"Não sei... veremos quando a neve se for."

"Vocês verão", respondeu Ford, "lá há muitas calçadas e plantas. Você poderá cultivar flores e ensiná-los a plantar."

Quando Ford estava saindo, ela o ouviu dizer ao seu marido: "Eu sabia que ela se sairia bem. Você pode se orgulhar de ter uma boa esposa. Ela é uma boa dona de casa e uma boa mãe. Cuide dela."

Constance recuperou a saúde e voltou a Iron Mountain, onde seguiu o conselho de Ford. Plantou flores naquela primavera e comentou:

"Certamente a idéia agradou a todos, porque no ano seguinte todos se puseram a plantar flores e arbustos. A diferença foi surpreendente." Ford, quando visitou a cidade, "ficou muito satisfeito com a aparência dos lugares", disse a sra. Perini. "E comentou isso com várias pessoas."¹ Aqui está em resumo a injunção civilizadora de Ford, emitida em seu estado natal anos antes de investir na Amazônia: vá em frente e plante flores.

Para Henry Ford, a jardinagem apreendia sua visão da autossuficiência holística de Ralph Waldo Emerson, na qual estética, economia, natureza e mecânica funcionam unidas. Em sua propriedade Fair Lane, em Dearborn, a esposa Clara dirigia vinte jardineiros, três estufas, um enorme jardim geral, um roseiral com dez mil plantas e a restauração da cobertura florestal das suas terras, sob a orientação do naturalista John Burroughs. Ford também

promovia a jardinagem como parte do currículo das muitas escolas que sustentava nos Estados Unidos, inclusive as de Greenfield Village e em suas indústrias em vilarejos. Ele deu aos madeireiros, serradores e outros trabalhadores lotes de terra para que cultivassem verduras e legumes para seu próprio uso. Em Dearborn, a partir de 1918, a empresa começou a colocar à disposição dos funcionários lotes de 100 por 200 metros e encorajava os funcionários que tinham casa própria a manter jardins e hortas em seus quintais.

Cartazes coloridos apareciam nas fábricas de Highland Park e River Rouge, informando os trabalhadores do Serviço de Ensino de Jardinagem da Ford.

Um "jardineiro da empresa" estava à disposição em todas as horas de dia claro para responder a todas as perguntas sobre como planejar os lotes, quando plantar e como preparar e fertilizar o solo. Os trabalhadores pagavam um dólar por esses serviços, os quais incluíam o fornecimento de sementes. A taxa era "totalmente inadequada para cobrir os custos", observava um memorando interno, mas "era suficiente para dar a cada funcionário uma 'participação' no projeto". Durante toda a Grande Depressão dos anos 1930, Ford promoveu a jardinagem como alternativa para a ajuda governamental. E perto do final da década cerca de cinquenta mil funcionários tinham hortas domésticas e outros três mil mantinham jardins em terras cedidas por Ford.²

E assim na Fordlândia, como parte do programa de reconstrução posterior à rebelião, tanto Henry como Clara Ford se envolveram pessoalmente na promoção da jardinagem, dizendo que era seu "desejo expresso que a plantação de flores e verduras fosse incorporada ao currículo da escola da propriedade e fosse encorajada entre seus funcionários". Roy McClure, chefe do departamento de cirurgia do Hospital Henry Ford de Detroit, escreveu para Archie Johnston contando que "O sr. Ford demonstrou grande interesse nas escolas e esperava que o programa médico e

talvez os projetos de jardinagem pudessem ser iniciados como tinham sido em Dearborn, na Geórgia, no norte de Michigan e em Wayside Inn".³

Como no caso das habitações, Archie Johnston fez o possível. Mas também neste aspecto ele constatou uma grande diferença entre os princípios de Dearborn e a prática no Tapajós. "Estamos cientes de que o sr. Ford quer que toda casa tenha um pequeno lote de terra cultivada", escreveu Johnston a Carnegie em Dearborn, "mas nos perguntamos se o quadro de Boa Vista foi devidamente apresentado a ele." Ele mostrou que pelo fato de o assentamento brasileiro ficar apertado entre o rio e uma colina, se fossem dados a cada casa os mil metros quadrados de terra sugeridos por Ford, o centro de população teria de ser excessivamente alongado. "Pode-se dizer o que isso importa, mas devemos considerar os custos; significaria quilômetros de encanamento de água, postes elétricos, fios, esgotos, tempo perdido com manutenção."

Johnston não disse a verdade a respeito do espaçamento entre as casas.

Ele as construiu mais próximas do que Ford havia exigido. Quanto à jardinagem, ele disse a Dearborn "faremos o melhor possível". Mas era a estação seca e havia muito trabalho a ser feito e terrenos a serem limpos. Os trabalhadores conseguiram progressos consideráveis durante a estação chuvosa de 1930, com o fornecimento de sementes garantido por Rogge em sua viagem Tapajós acima. E uma boa área de floresta havia sido limpa nos meses secos anteriores à rebelião de dezembro, com grande parte dela plantada pela equipe que ficou depois do choque. Mas Johnston achava que muito tempo tinha sido desperdiçado nos meses posteriores ao levante e queria concentrar suas energias no que fora encarregado de fazer, cultivar seringueiras.

Ele estava aprendendo depressa que tinha de gastar muitos recursos enfrentando os insetos que atacavam as seringueiras e não queria

gastar ainda mais para se defender das criaturas que se alimentavam de frutas e verduras. "Os insetos", escreveu Johnston, "rastejando ou voando, constituem um grande problema." Além disso, não era fácil adquirir sementes para o tipo de horticultura sugerido por Henry e Clara.⁴

E ele tentou. Cada nova casa recebia mil metros quadrados de terra para ser plantada e também sementes e mudas. Muitos trabalhadores da Fordlândia tinham experiência na manutenção de roças, onde cultivavam verduras, raízes, feijões, frutas e verduras. Outros haviam plantado nas terras que sofriam as inundações sazonais.⁵

E muito antes de Ford começar a promover a horticultura na Amazônia muitos trabalhadores que tinham vivido em Pau d'Agua e outras vilas criavam porcos e galinhas e mantinham suas hortas. Isso acabou constituindo um problema para a plantação, uma vez que o acesso à terra tornava os empregados da Ford menos dependentes dos salários, restaurantes e lojas da Fordlândia. E também contribuía para uma rotatividade de pessoal mais alta entre os trabalhadores, pois muitos simplesmente se demitiam e voltavam para suas comunidades de origem para plantar ou pescar.⁶ Como em Michigan, Ford pregava a descentralização e esperava que seu programa de horticultura na Fordlândia encorajasse "um senso de propriedade e orgulho pessoal" - mas não tanto orgulho a ponto de fazer com que seus empregados abrissem mão dos salários em dinheiro.

Assim, enquanto Johnston estimulava os moradores a plantar flores e verduras, também ordenava que eles demolissem seus currais - como seus colegas na Península Superior tinham feito uma década antes em Pequaming -, proibindo que tivessem animais domésticos em seus quintais. A horticultura, dizia ele, deveria promover o "melhoramento da rua em geral, e não de pequenas áreas individuais".⁷ Finalmente a plantação formou um clube de

jardinagem e afixou cartazes em toda a cidade, traduzidos para o português.

Muitas pessoas na cidade expressaram seu desejo de que houvesse um esforço conjunto para embelezar nossas ruas e casas. Parece que esse desejo é comum a todas as famílias e pessoas na plantação, mas até agora não foi demonstrado publicamente, nem reconhecido de forma geral. O cultivo de jardins contribui grandemente para o bem-estar geral de qualquer comunidade e é uma fonte de prazer para o proprietário, bem como uma melhoria para a vizinhança (...). Com essa idéia em mente, foi inaugurado um Clube de Jardinagem, ao qual qualquer família ou pessoa pode aderir.

Este anúncio foi seguido pelo concurso "O Melhor Jardim Doméstico". O primeiro prêmio era de 25 dólares, concedido ao jardim que fosse "atraente e prático, isto é, deveria ter uma combinação de verduras e flores".⁸ Johnston, na verdade, não acreditava que a jardinagem atingiria a autossuficiência ou mesmo contribuiria para a elevação do moral. Mas ele achava que talvez conseguisse ocupar as crianças e impedi-las de "ser destrutivas com as árvores já plantadas" - depois da escola, elas tinham o hábito de sair pisando áreas de árvores recém-plantadas e viveiros de mudas, e Johnston esperava que um clube de jardinagem pudesse absorver suas energias durante a tarde.⁹

Como manter o pessoal ocupado - os americanos para que não se sentissem "prisioneiros" e os brasileiros para que não fugissem por tédio ou, pior, se revoltassem - passara a ser uma preocupação importante dos gerentes da Fordlândia. Logo depois da primeira greve em 1928, Oxholm comprou seis bolas de futebol, esperando que o esporte permitisse que seus homens descarregassem a tensão. E depois de cada conflito trabalhista subsequente um dirigente da Ford aparecia com uma diversão medicinal. Mas depois da revolta de 1930, com a demolição dos bordéis, bares e cassinos que entretinham os trabalhadores nas horas de folga, a recreação

tornou-se uma questão mais premente para os dirigentes da plantação. Em seu relatório para Dearborn, Perini e Carnegie sugeriram a instalação de uma "loja de refrigerantes e sorvetes" e a construção de um coreto para que "os nativos organizassem entre eles uma banda".¹⁰

Quanto aos americanos, a preocupação da empresa era que eles "praticamente não tinham divertimento e ficavam muito cansados de ver as mesmas caras todas as vezes e em todos os lugares". Dearborn recomendou que o pessoal da plantação tirasse férias, para visitar Belém ou Manaus. Roy McClure, chefe do Hospital Henry Ford de Detroit, escreveu para Edsel sugerindo que os moradores da Fordlândia fizessem uma viagem de trem através da selva na quase defunta Ferrovia Madeira-Mamoré ou "para onde quisessem ir, para limpar a mente de reclamações mesquinhas que surgem em algumas pessoas que se sentem aprisionadas".¹¹

Trabalhadores construíram playgrounds para as crianças e uma quadra de tênis para os adultos e Carnegie e Perini pensaram que, se fossem construídas estradas suficientes - em 1934 havia perto de 48 quilômetros de estradas pavimentadas e de terra -, então uma "viagem de automóvel", em peruas Ford, também seria possível.¹²

Nos Estados Unidos, a popularidade do golfe aumentara nos anos posteriores à Primeira Guerra Mundial e, como muitos outros gerentes, os dirigentes da Ford Motor Company, inclusive Reeves Blakeley, que enquanto estava em Belém negociando os termos da concessão no Tapajós podia ser visto com frequência jogando em um campo fora da cidade, tinham se tornado jogadores entusiasmados. E o Dearborn Independent, refletindo o crescente conservadorismo cultural de Ford, em particular sua desconfiança de grandes massas urbanas facilmente manipuladas, promovia o golfe como substituto do beisebol. O jornal de Ford criticava o passatempo da América por concentrar "dez mil pessoas" em um lugar dando-lhes pouco que fazer exceto sentar em "posições forçadas para ver nove homens jogando com um taco e uma bola (...). Uma grande

parcela dos nossos chamados esportistas são meros gritalhões barulhentos e não são expoentes melhores de qualquer esporte do que as multidões romanas que compareciam às lutas de gladiadores na arena". Já o golfe "tira as pessoas da cidade cheia de gente para o ar puro do litoral ou do campo". O golfe encorajava a participação dos espectadores, não como parte de uma "equipe", mas como indivíduos. O jornal pedia que as prefeituras em todo o país construíssem campos de golfe como maneira de promover as virtudes cívicas, pois uma "comunidade jogando golfe em seus momentos de lazer não deve ter tempo para atividades menos edificantes". O golfe desenvolve "perspicácia e perseverança", uma vez que "o golfista nunca olha para trás; Avante é o seu slogan e seu objetivo é conduzir sua bola livre de todas as armadilhas".

E assim os trabalhadores da Ford no Tapajós foram em frente, construindo um campo de nove buracos perto do conjunto americano. O campo acompanhava a margem de um igarapé.¹³

A caça foi outro esporte que os homens de Michigan trouxeram à Amazônia. Na floresta, eles caçavam jaguares, panteras e grandes cobras. Era-lhes permitido "o uso ocasional gratuito dos barcos da empresa" e os homens partiam pelo rio em expedições de caça. Abrir fogo contra grandes congregações de jacarés era mais uma maneira de descarregar as frustrações do que um teste de competência como caçador; era muito mais difícil matar peixes-boi e botos, os golfinhos fluviais a quem os brasileiros culpavam, de brincadeira, por gestações que pareciam inexplicáveis. Os americanos eram motivados a fazer viagens de barco, mas o Tapajós era traiçoeiro. Violentas tempestades podiam se formar em dias de céu azul, com o vento da tarde cruzando o rio e criando uma onda de mais de um metro. A catedral católica de Santarém é adornada com um Cristo dourado em tamanho natural sobre uma cruz feita de itaúba, uma madeira local, presente do naturalista bávaro Karl Friedrich Philipp von Martius por ter sobrevivido a uma tempestade perto das praias da cidade em 1819. A inscrição agradece à "divina piedade" por tê-lo salvo da "fúria das ondas amazônicas". Ilhas

flutuantes, de até oito quilômetros quadrados e com três metros de profundidade, eram outra ameaça, capazes de cercar um barco e paralisar sua hélice com as raízes subaquáticas. Nadar no rio era igualmente perigoso, pois estava repleto de "jacarés, piranhas, enguias-elétricas, arraias e grandes cobras-d'água, algumas vezes com até 10 metros de comprimento". Assim, tão logo as casas construídas por Johnston, com banheiros e chuveiros, ficaram prontas para serem ocupadas e foram cavadas as duas piscinas, uma para trabalhadores comuns e a outra para os trabalhadores qualificados e a equipe dirigente, a empresa passou a desencorajar o banho no rio.¹⁴

Havia uma boa recepção de rádio. A empresa tinha se certificado de que o programa de Ford, Sunday Evening Hour, que transmitia música americana e também músicas exóticas seguras, como os Ford Hawaiians, chegasse até a plantação. Mas muitas vezes a estática arruinava a recepção. E, como os discos e livros demoravam para chegar, os gerentes continuavam a patrocinar atividades públicas para a comunidade, principalmente nas noites de sábado e nas tardes de domingo, mas também ocasionalmente durante a semana. Os trabalhadores brasileiros participavam de eventos esportivos competitivos, como futebol, boxe e corridas, os quais ajudavam não só a mantê-los ocupados, mas também a entreter os americanos, em especial as mulheres entediadas. Mas todos gostavam do show de variedades apresentado pelos gerentes. "Um deles fez um sucesso tão grande", escreveu Archie Johnston a Dearborn, "que todos estão dizendo que o melhor já apresentado aqui".¹³

No final de 1931, Johnston construiu uma pista de dança ao ar livre onde o pessoal da plantação apresentava, a pedido de Henry Ford, danças americanas tradicionais.

Em Michigan, na mesma época, Ford começou a patrocinar concursos de violino e enviou agentes para incentivar a nação a registrar os passos de danças tradicionais antes que elas

desaparecessem ou fossem corrompidas pelas "danças sexuais" que estavam varrendo a América. Ele também lançou seu selo particular, *Early American Dances*, e promovia bailes em Dearborn e na sua crescente coleção de pousadas, casas de fazenda e indústrias em vilarejos por todo o país. Os funcionários entendiam os convites como "ordens mal disfarçadas" para comparecer e faziam o melhor que podiam para executar os passos de valsas, polcas, minuetos, bem como da quadrilha e outras danças tradicionais. Todos os convidados - até mesmo Harry Bennett, que gostava de usar gravata-borboleta para que numa luta o adversário não pudesse agarrá-lo pela gravata - deviam respeitar as regras de etiqueta: os homens, e não as mulheres, deviam iniciar a dança e era proibido cruzar o meio da pista de dança. Benjamin Lovett, o instrutor contratado por Ford para organizar aqueles bailes, escreveu em seu livro *Good Morning: After a Sleep of Twenty-Five Years, Old-Fashioned Dancing Is Being Revived by Mr. And Mrs. Henry Ford*, publicado em 1926, que o protocolo exigia que o homem guiasse a mulher sem abraçá-la. Não devia haver contato corporal exceto pelo polegar e o indicador, que deviam tocar a cintura da mulher como se estivessem "segurando um lápis". Caixas do livro foram enviadas às cidades de Ford na Península Superior, para Alberta, Pequaming e outros vilarejos, onde por algum tempo os alunos das escolas locais tiveram aulas diárias de dança.¹⁶

Em seu louvor ao patrocínio musical de Ford, Lovett ligou danças específicas "às características raciais das pessoas que as dançam". As danças americanas modernas, com seus desdobramentos se movendo para o fox-trot, o shimmy, o rag e o black bottom, para não falar no tango, obscenamente sensual, haviam sido deturpadas por influências "que deram origem ao congo africano, a danças dos ciganos dos pampas sul-americanos e a danças dos povos de sangue quente do sul da Europa".

Mas Ford estava resgatando uma tradição mais verdadeira de dança "mais adequada ao temperamento americano (...) um renascimento do tipo de dança que sobreviveu mais tempo entre os povos do

norte". Ford atribuía a deturpação não à África, Argentina ou Itália, mas aos judeus. O Independent, em artigo da série antissemítica, reclamava que "o sentimentalismo, a emoção, a sugestão dissimulada, a sensualidade de notas que deslizam são de origem judaica".¹⁷ O renascimento de danças promovido por Ford refletia claramente sua tendência conservadora. Como escreve o historiador Steven Watts, o industrial "dispunha casais de dançarinos como linhas de combate numa grande campanha cultural para recuperar e defender os valores e as práticas americanas do passado". A Fordlândia permitiu que Ford partisse para a ofensiva, avançasse com sua campanha na Amazônia para resgatar seus habitantes, alguns dos quais já sob a influência de danças como o charleston, para uma sociabilidade mais virtuosa. Na floresta tropical, Ford fez seu contra-ataque à cultura da Era do Jazz, não só com danças, mas também com palavras.

O homem que o mundo acusou de "atropelar a individualidade, a beleza e a serenidade e de erigir altares de máquinas ao Dinheiro e a Moloch" patrocinava na Fordlândia leituras em tradução portuguesa de Emerson, Henry Wadsworth Longfellow e, ironicamente, William Wordsworth, o poeta que declamou contra a "febre mecânica do mundo" e seu "precipitado assalto" à letargia inglesa.¹⁸

Além de comprar bolas de futebol para manter os trabalhadores ocupados, Oxholm também pediu que Charles Sorensen lhe enviasse um projetor de cinema. Este o fez e a Fordlândia começou a projetar filmes. Mas o projetor enviado era obsoleto e os filmes disponíveis no distribuidor de Belém eram velhos, "terrivelmente riscados, deformados e ressecados". E os trabalhadores reclamavam de o mesmo filme ser projetado vezes demais. Quando Johnston assumiu a gerência, obteve um projetor sonoro melhor, o qual lhe permitia exhibir filmes mais atuais. Ele descobriu um agente da Fox em Recife que podia fornecer a plantaçõa filmes de ação, do "tipo que é mais apreciado aqui", disse Johnston. A indústria cinematográfica do Rio estava apenas começando nos anos 1930 e Johnston procurava

mostrar filmes brasileiros sempre que podia, em especial as populares chanchadas, musicais vulgares, inclusive alguns com a jovem Carmen Miranda. "Pretendemos apresentar um bom show para nossos trabalhadores", disse Johnston. Não se sabe se ele teve a oportunidade de exhibir *Law of the Tropics*, filme da Warner Bros. parcialmente baseado em um artigo de 1936 na *Collier's Weekly* sobre a Fordlândia. O filme, lançado em 1941, foi um fracasso nos Estados Unidos, criticado pelo *New York Times* por descrever de forma irreal uma selva verdejante, onde "os mosquitos não incomodam ninguém".¹⁹ A Fordlândia também fez um bom show para Dearborn. Na década de 1930, Henry Ford havia adotado o celulóide como maneira de unir seu grande império. Equipes de filmagem documentavam suas viagens para acampar com Thomas Edison, Herbert Hoover e John Burroughs; tomadas aéreas do México; cenas de rua em Bridgetown, Barbados; Diego Rivera pintando no Detroit Institute of Arts; cirurgias no Henry Ford Hospital; minas, usinas e represas da Ford; e cada processo de submontagem necessário à produção de um carro Ford. Também a Fordlândia foi filmada, devido à decisão de "registrar uma história completa e detalhada de nosso desenvolvimento" para "uma referência rápida a qualquer operação". Henry Ford pediu especificamente para ver "ações, imagens etc." do programa de horticultura da Fordlândia.²⁰

Johnston enviou muitos rolos de filme 16 mm para Dearborn, para serem exibidos aos dirigentes, inclusive Henry e Edsel, para que eles tivessem uma idéia do progresso da plantação e de sua vida diária. Os rolos, em sua maioria, eram compostos de imagens tomadas ao acaso e sem títulos: homens serrando árvores e limpando a selva, americanos atirando em jacarés e destripando manatis, pedaços de carne flutuando no rio para provocar frenesi nas piranhas, tomadas de cabeças de trabalhadores, os quais pareciam ter sido escolhidos para ilustrar a diversidade racial da região, alunos ouvindo educadamente seu professor e trabalhadores em fila para receber seus cheques de pagamento, passando por exames médicos ou jogando futebol enquanto mulheres e crianças assistem. Muitas

imagens foram montadas em documentários internos detalhando diferentes aspectos da vasta propriedade de Ford ou em filmes focalizados no látex, como *Redeeming a Rubber Empire*.

Em troca, Dearborn enviava noticiários e documentários à Fordlândia, familiarizando os trabalhadores brasileiros com outros ramos da família Ford. *New Roads to Roam* e *Streamlines Make Headlines* lhes mostraram o Lincoln Zephyr, um carro de luxo produzido por uma empresa comprada por Ford em 1922, e lhes informava que eles viviam numa era nova e aerodinâmica. *Making Wooden Wheels for Autos* dava aos residentes da propriedade um quadro das modernas máquinas de Rouge que faziam os raios e aros que logo segurariam os pneus feitos como látex da Fordlândia.

Dearborn também fornecia filmes mostrando a era das descobertas, possibilitadas em grande parte pelos rápidos avanços na tecnologia dos transportes. Os trabalhadores e gerentes da Fordlândia assistiram *Bottom of the World*, a respeito da expedição do almirante Richard E. Byrd à Antártida, "um registro raro e incrível das coisas mais estranhas da terra", no qual "nenhuma cena foi representada" (Byrd, em parte financiado por Edsel, deu a uma cadeia de montanhas o nome do seu patrocinador).

Outro filme, *Some Wild Appetites*, exhibe "macacos, jacarés, tartarugas, lontras e outros animais se divertindo na hora de comer". E *Hell Below Zero* os leva à África central numa expedição patrocinada pelo Milwaukee Museum em busca das lendárias montanhas da Lua, uma cadeia de 4.800 metros de altitude separando a atual Uganda da República Democrática do Congo. Nas profundezas da quente Amazônia, os projetores mostraram numa tela ao ar livre "a vista fantástica de nativos tiritando de frio diante de uma fogueira sobre a mítica linha do Equador".²¹ Um grande número de filmes apresentava o heroísmo não de exploradores, mas dos carros Ford, que podiam pôr os lugares mais remotos ao alcance da imaginação do homem comum. Depois da Primeira Guerra Mundial, os jornais publicavam cada vez mais relatos de expedições

globais que testavam a resistência do Modelo T. Até onde ele podia penetrar na Amazônia, até onde podia subir em Machu Picchu? O Ford News, um jornal interno para os funcionários da empresa, publicava regularmente histórias de aventuras do Modelo T ao longo da estrada inca ou na selva Maia. Se um carro Ford podia fazer aquilo, qualquer um poderia e assim a era das explorações deu lugar à era do turismo. Na Fordlândia, além dos documentários sobre expedições ao polo Sul ou às montanhas da Lua, eram projetados filmes como Yellowstone National Park e Glacier National Park, promovendo viagens de lazer e apresentando aos trabalhadores da plantaçaõ as maravilhas naturais da América, acessíveis como nunca graças a Ford.

"Pretendemos apresentar um bom show": John Rogge, segundo à esquerda, Curtis Pringle no centro e James Kennedy com a câmara, filmando cenas da vida familiar.

A maior parte do estoque de filmes históricos da empresa está armazenada nos Arquivos Nacionais dos Estados Unidos em Washington, D.C., e, a julgar pela justaposição de tomadas sem relação umas com as outras - um filme detalhando, por exemplo, a coreografia industrial sincronizada da fábrica de Rouge seguido por um bucólico panorama da vida no campo, ou cenas ilustrando o ritmo glacial da extração de látex precedendo imagens de linhas de montagem e esteiras transportadoras vertiginosas -, os dirigentes da Ford pareciam gostar de contrastar o primitivo com o moderno, o que salientava seu papel na aceleração do mundo. Por exemplo, o Ford News publicou uma matéria mostrando um evento relevante: o primeiro filme projetado a bordo de um avião em voo. Um trimotor Ford, o primeiro avião totalmente revestido de metal produzido em massa, equipado com projetor e tela, decolou de uma pista em Los Angeles com as cortinas fechadas enquanto oito "pessoas do ramo do entretenimento" sentavam-se em confortáveis poltronas de vime. O filme selecionado para a ocasião, *veloz*, de Harold Lloyd, foi uma escolha astuta. Ao contrário de *Tempos Modernos*, de Charlie Chaplin, lançado depois, que fazia uma crítica sombria da aceleração

industrial sem remuneração adicional na era da Depressão, o filme de Lloyd é uma celebração da Era do Jazz, da velocidade da vida moderna. A trama do filme envolve a luta de Lloyd para não salvar o último bonde puxado a cavalo de Manhattan, mas para garantir que seu dono obtenha um bom preço pela venda da sua linha a um monopólio de bondes a motor. Enquanto o trimotor Ford circulava sobre Los Angeles, seus passageiros provavelmente riam da cena de abertura, mostrando um guia turístico apontando para "um veículo que desafiou a corrida da civilização - o último bonde puxado por cavalo de Nova York".²²

No Tapajós, Johnston finalmente conseguira reproduzir uma cidade americana com casas bem cuidadas, ruas limpas, lojas e uma pequena praça. De acordo com um viajante, "era uma miniatura melhorada de Dearborn, Michigan, na selva tropical". Ele conseguiu até recriar algumas das convenções sociais da América convencional, pelo menos como Ford as imaginava, com bailes semanais, filmes e outras formas de recreação, inclusive campos de golfe, quadras de tênis, piscinas e clubes de jardinagem.

A Fordlândia pagava bons salários, oferecia benefícios decentes, inclusive assistência médica, e procurava cultivar trabalhadores virtuosos. Porém, Johnston ainda tinha dificuldades para introduzir a visão de Ford para os tempos modernos. Em Dearborn, o famoso paternalismo de Ford foi diluído pelos diversos recursos à disposição dos trabalhadores numa sociedade urbana e em processo de industrialização. Mas na Amazônia, dirigindo uma plantação remota com mão de obra empobrecida em um ambiente hostil, os gerentes da Fordlândia se viram dirigindo uma versão extrema de capitalismo a partir do zero - literalmente.²³

Centenas de bebês nasciam a cada ano na Fordlândia, criando todo um novo conjunto de problemas para seus gerentes. As moradoras da Amazônia estavam acostumadas a dar à luz em suas casas, sob os cuidados de uma parteira. Os médicos da Ford não aprovavam

essa prática, mas não queriam usar leitos do hospital para a obstetrícia.

Assim, não forçaram o assunto até que uma mulher morreu de parto no final de 1931. Daí em diante, as equipes médica e de saneamento acrescentaram uma nova responsabilidade à sua crescente lista, examinando as mulheres em busca de casos de gravidez e garantindo a inexistência de parteiras ilícitas.

Depois de nascidas, as crianças precisavam de cuidados. O dr. McClure esperava que os químicos de Dearborn descobrissem logo um "substituto satisfatório para o leite de vaca, feito de soja", que pudesse ser usado na alimentação de bebês e crianças pequenas. Mas enquanto isso não acontecia o hospital da Fordlândia distribuía Borden's Klim, um leite em pó integral, às novas mães. A equipe médica logo aprendeu que também teria de fornecer os utensílios, uma vez que os trabalhadores, em sua maioria, não tinham pratos e nem mesmo uma colher para preparar o leite em pó, usando suas mãos para misturar o pó em latas vazias. Em pouco tempo, a plantação, por instrução de Edsel, havia instalado uma creche, que recebeu o nome de Darcy Vargas, esposa do presidente Vargas. As mães que trabalhavam deixavam seus filhos aos cuidados de enfermeiras da empresa, sob a supervisão de médicos que faziam visitas diárias. Johnston reclamava do alto custo de operação da creche. As crianças também precisavam ser educadas e, em pouco tempo, a empresa estava operando sete escolas na Amazônia, batizadas com os nomes do filho de Ford e dos seus netos, ensinando economia doméstica para meninas e dando treinamento vocacional para os meninos e aulas de jardinagem e dança para todos. "Sombras de Tarzan!", dizia a legenda sob uma foto de crianças em um folheto da empresa celebrando a plantação. "Você jamais acreditaria que essas crianças felizes e saudáveis vivem numa cidade na selva que nem mesmo existia há poucos anos!"²⁴

Apesar desta publicidade animada, as crianças no Tapajós, inclusive muitas das que viviam na Fordlândia, continuavam a sofrer. A

desnutrição ainda era um dos problemas mais persistentes. "O cemitério", relatou McClure a Edsel, "contém muito mais túmulos de crianças do que de adultos."

Depois da rebelião de dezembro, Dearborn procurou contratar mais homens casados que solteiros, na suposição de que homens com famílias seriam menos instáveis no emprego e mais dóceis. Mas os homens casados traziam consigo não apenas uma mulher, mas uma extensa rede de parentes, sempre em busca da generosidade de Ford.

"Esses caboclos", escreveu Johnston, "parecem todos ter um grande número de parasitas." Para desencorajar sua vinda para a Fordlândia, ele sugeriu que não recebessem "nada além de comida".

Johnston tinha dificuldades para agir segundo seus próprios critérios. Tentou cortar o crédito alimentar da mulher de um trabalhador ferido e hospitalizado, pois ela estava usando os alimentos comprados com o crédito para alimentar toda a família, composta de três primos e três sobrinhas, e também para preparar refeições para trabalhadores solteiros. Mas quando Johnston foi falar com ela a mulher alegou ter dificuldades. "Só Deus sabe minhas preocupações", disse ela ao engenheiro.

"A pobre mulher provavelmente está certa", admitiu Johnston, temendo fazer com que a família dela passasse fome. Ele cedeu. "É difícil saber onde parar", disse ele. "Cuidamos de todos os casos que de fato precisam de ajuda."

Trabalhadores continuavam a morrer, deixando suas viúvas para trás. "A viúva Francisca Miranda era uma veterana", que tem "causado muitos problemas" para o pessoal, insistindo que tinha o direito de extrair látex das seringueiras silvestres. Johnston concluiu que seria "mais fácil" simplesmente lhe dar algum dinheiro. E havia a questão dos funerais, pelos quais a empresa ainda pagava, embora

tivesse tentado passar a responsabilidade para o cemitério do bispo católico de Santarém.

Mas os padres estavam muito espalhados pelo vale do Tapajós e ele já estava aborrecido com o fato de a Fordlândia ter se recusado a colocar suas escolas sob a autoridade da paróquia ou a pagar pela construção de uma igreja adequada. Assim ele criava dificuldades, consentindo somente que seus clérigos passassem ocasionalmente pela plantação para rezar a missa e ministrar os sacramentos. Sem um padre residente, a Fordlândia teria de continuar a enterrar seus mortos.²³

Mas todos esses problemas sociais ficariam pequenos diante daquele que estava por vir com a natureza.

CAPÍTULO 19: SÓ DEUS PODE FAZER UMA ÁRVORE BROTAR

Certa vez, Henry Ford, como parte de sua busca para reduzir a complexidade do processo de produção a seus componentes mais simples, calculou que eram necessárias 7.883 tarefas distintas para se fazer um carro Ford e dividiu esse número pelas capacidades física e mental de sua força de trabalho. "Homens em boa forma e em condições físicas praticamente perfeitas" eram necessários para 949 tarefas; 670 delas poderiam ser executadas por "homens sem pernas", 2.637 por "homens de uma perna só", 2 por "homens sem

braços", 715 por "homens de um braço só" e 10 por "cegos". As restantes exigiam homens saudáveis, mas "com desenvolvimento físico e mental comuns".¹

Contudo, a Amazônia era um lugar em que 7.882 organismos podiam ser encontrados em qualquer área de 2,6 quilômetros quadrados, o sistema ecológico mais diversificado do planeta, que progredia para a simplicidade, mas permanecia no topo da complexidade. Uma única árvore podia servir de lar para uma imensa variedade de insetos, juntamente com uma gama de animais, orquídeas, epífitas e bromélias.

Cerca de 10% das cinco a dez milhões de espécies do mundo são encontradas na Amazônia e existem, segundo um observador, "mais espécies de líquens, musgos e algas crescendo na superfície superior de uma única folha de palmeira amazônica do que em todo o continente da Antártida". A região abriga 2.500 espécies de peixes, aproximadamente o mesmo número de pássaros, 50 mil plantas e um número incalculável de invertebrados. Em 1913, foi preciso um ano para se reduzir o tempo necessário à produção de um Modelo T de doze horas e oito minutos para uma hora e trinta e três minutos. Contudo, estima-se que metade de todas as espécies da Amazônia permanecem desconhecidas, e depois de séculos de observação os cientistas ainda não sabem por que a Amazônia – ao contrário de outras florestas, onde as folhas adquirem cor marrom durante a estação seca - continua verde e exuberante quando cessa a chuva, ou como este padrão reverso de fotossíntese contribui para a distribuição sazonal mais ampla de água em toda a região. Uma intervenção menor poderia produzir mudanças além da capacidade de previsão dos engenheiros da Ford e muito além do seu controle: o desmatamento para o plantio de seringueiras removeu a cobertura de folhas que protegia os pequenos riachos que corriam para o rio e o aumento da incidência de luz solar enriquecendo as algas, o que por sua vez elevou a população de lesmas, os vetores para o pequeno verme parasita que transmite a esquistossomose, uma

doença que ataca a bexiga e o cólon humanos e não existia na Amazônia brasileira até se manifestar na Fordlândia.²

O choque entre o sistema industrial de Ford e o sistema ecológico da Amazônia, chapliniano em seu absurdo quando teve lugar em detrimento da logística, mão de obra e política, tornou-se ainda mais agudo quando se abordou a razão nominal para a fundação da Fordlândia: produzir borracha.

Em 1931 e 1932 Archie Johnston, mesmo enquanto lutava para cumprir as diretivas de planejamento social de Dearborn, nunca perdeu de vista a razão pela qual tinha sido enviado à Amazônia e no fim do seu primeiro ano na Fordlândia escreveu a Charles Sorensen a respeito de como prosseguir. "Todos concordam que muito trabalho foi executado em Boa Vista e que muito dinheiro foi gasto", disse Johnston, contudo "muito pouco foi feito naquilo que viemos fazer aqui, isto é, plantar seringueiras".

Ele lamentou que, tendo plantado pouco menos de 150 hectares depois de quase quatro anos de trabalho, "nós meramente arranhamos a superfície. Providenciamos conforto para os doentes, nossa equipe e os caboclos, mas pouco fizemos no sentido de criar uma renda inicial para a Ford Company".³

Como seus antecessores - Blakeley, Oxholm, Perini e Rogge -, Johnston também acreditava que a venda de madeira serrada poderia cobrir as despesas da plantação até que o látex estivesse pronto para ser extraído. Nem todas as árvores cortadas poderiam ser usadas ou vendidas. "Estamos cientes de que o sr. Ford não gosta muito de queimar madeira", disse ele a Sorensen, "mas isto precisa ser feito". Árvores derrubadas cuja madeira era demasiado macia ou dura se acumulavam, "apodrecendo na rampa". A madeira serrada, que só podia ser embarcada quando a estação das chuvas enchesse o Tapajós o suficiente para permitir que um cargueiro oceânico chegasse à plantação, empenava no clima úmido, infestada de cupins. Apanhado mais uma vez entre os ideais de Ford e a

realidade da Amazônia, Johnston defendia a viabilidade: "Não consideramos errado queimar esta madeira, simplesmente porque não podemos serrá-la. Quando consideramos o assunto com lógica e seriedade, é apenas uma questão de escolher entre queimar bons dólares americanos (gasolina para obter a madeira) ou queimar a madeira."

Johnston acreditava que, se fossem construídas instalações adequadas para secagem e armazenagem, haveria árvores viáveis suficientes na plantação para exportar um milhão de metros de madeira nobre serrada e seca por ano. "Achamos que os Estados Unidos serão um esplêndido mercado", disse Johnston. "Temos madeiras que irão deliciar os olhos dos arquitetos americanos." E, para demonstrar, Johnston enviou a Ford e Sorensen o "negrinho" feito com madeiras do Tapajós.

Johnston propôs um programa de expansão rápida: planejava operar estradas madeireiras por 80 mil quilômetros quadrados da concessão da Ford, derrubar tantas árvores quantas a serraria pudesse cortar e o mercado pudesse absorver. A medida que a selva desse lugar aos facões, aos machados e às serras, seus homens queimariam os arbustos e preparariam o terreno para plantar seringueiras. Em poucos anos, pensava Johnston, ele teria mais de 40 mil hectares com mais de 10.000.000 árvores, produzindo 54 mil toneladas de borracha por ano. Isto é, "se todas as árvores ficassem 100%".

Sorensen respondeu rapidamente à carta de Johnston, impressionado com sua determinação e clareza. A respeito do "desmatamento de grandes áreas e da queima de arbustos", escreveu o dirigente de Rouge, "você delineou isto de uma forma que todos nós entendemos e todos estão de acordo com seu programa".⁴

O sucesso parecia próximo. Depois dos problemas iniciais para adaptar as técnicas de serraria de Michigan às madeiras da Amazônia, Mulrooney, Rogge e os homens da Península Superior

enviados à Fordlândia finalmente conseguiram obter a serraria ideal para produzir madeira suficiente para as necessidades básicas da plantação.

E, embora a serraria tivesse que ser reequipada para produzir madeira para exportação, Johnston confiava que todos os obstáculos poderiam ser superados. "A madeira está aqui", disse ele a Sorensen, "sabemos que a organização Ford pode encomendar qualquer equipamento e fazer qualquer coisa dentro da força humana." Mas ele reconhecia que "Só Deus pode fazer uma árvore brotar".⁵

Mas havia a Grande Depressão e Dearborn tinha problemas para vender carros e mesmo madeiras exóticas. A empresa tentou encontrar serrarias e fabricantes de móveis em Michigan, na Carolina do Norte e na Nova Inglaterra interessados em madeiras nobres da Amazônia. Ford produziu um catálogo destacando a ampla variedade de madeiras disponíveis na serraria da Fordlândia. A sucupira, com sua "mistura incomum de cores", parecia carvalho esfumado. A maçaranduba era uma madeira extraordinariamente forte, boa para trabalhos estruturais em docas, ferrovias e pisos de salões de baile. O pau d'arco era escuro, ao passo que a andiroba, uma espécie de mogno, era perfeita para gabinetes de rádios e caixas de joias. O cedro espanhol se prestava para esculturas, bem como para armários, e a muiracoatiara ficaria bem em lambris onde se desejasse variações de cores.⁶

Mas havia poucos compradores. "O sistema bancário ainda está muito confuso" e a fábrica de Rouge operava com capacidade reduzida, escreveu o chefe do Departamento de Compras para explicar por que não havia se dedicado à busca de mercado para as madeiras. Em 1933, Dearborn fez as contas e concluiu que, supondo que encontrasse um mercado e que a serraria pudesse produzir 1.300 mil metros lineares de tábuas por ano, o prejuízo ainda seria de US\$12 mil por mês.⁷

A borracha era um problema ainda maior. Desde a fundação da Fordlândia, supunha-se que a empresa que havia aperfeiçoado a produção industrial em massa teria uma plantação de seringueiras. Observadores perceberam que Henry Ford tratava máquinas como "seres vivos"; assim, na Amazônia esperava-se que seus homens tratassem seres vivos - as seringueiras - como máquinas. O modelo naturalmente era uma fábrica da Ford, Highland Park ou Rouge, com suas fileiras cerradas de máquinas, que reduziam o desperdício de movimentos, e suas enormes janelas e claraboias, através das quais entrava o sol, poupando eletricidade na iluminação das fábricas.

Ford disse certa vez: "Sabe, quando você tem muita luz, pode aproximar as máquinas."⁸

Johnston se esforçou para usar o mesmo tipo de controle aplicado à fábrica por Ford à plantação, espaçando pouco as árvores e insistindo que, com a devida disciplina, dois homens poderiam plantar entre 160 e 200 árvores em oito horas, ou 2,5 a 3 minutos por muda. Mas logo admitiu que havia problemas na matemática, uma vez que o ritmo de plantação das seringueiras estava sujeito a condições mais incontroláveis - o mau tempo em particular - do que o ritmo de uma linha de montagem.⁹

Existe uma razão pela qual as seringueiras na Amazônia não são plantadas muito próximas, mas crescem silvestres, espalhadas entre outras árvores.

A Hevea é nativa das Américas, o que significa que seus predadores naturais, inclusive seu inimigo mais mortal, a praga das folhas sul-americana, também são nativos da região. Assim, na Amazônia as seringueiras crescem melhor quando estão relativamente afastadas, umas duas ou três para cada 4 mil metros quadrados, reduzindo a propagação dos fungos e insetos que se alimentam de suas folhas. Em contraste, no sudeste da Ásia, livre da presença de predadores nativos, elas podem ser plantadas em fileiras cerradas, aos milhares por hectare. Em seu impulso para plantar o máximo possível de

árvores por superfície a fim de cumprir os termos do contrato, o capitão Oxholm espaçou inicialmente as árvores da Fordlândia pouco mais do que era costumeiro nas plantações do sudeste da Ásia. Mas aquelas árvores adoeceram em consequência do solo queimado por Blakeley e do uso, por Oxholm, de sementes escolhidas às pressas e de mudas de qualidade duvidosa, plantadas no pior momento, quando o ar estava seco e o calor elevado. Em sua maioria, as frágeis árvores plantadas por Oxholm tiveram que ser arrancadas.¹⁰

Isto significou que, quando Johnston assumiu a gerência da propriedade, a maior parte das árvores era jovem, com pouco mais de um ano, tendo sido plantadas no início de 1930, nos meses posteriores à volta de Rogge do alto Tapajós. Algumas árvores da segunda plantação mostravam sinais da praga. Como seus galhos ainda não formavam uma cobertura, havia espaço suficiente entre as árvores para dificultar o contágio. Mas já havia outros problemas.

Apesar de as estações seca e chuvosa serem relativamente constantes na Amazônia, a relação específica entre sol e chuva pode mudar de forma significativa entre regiões próximas. O índice de chuvas da Fordlândia, de cerca de 2.200 milímetros por ano, estava dentro da tolerância das seringueiras.

Contudo, dentro dessa média há variações consideráveis. Em 1929, caíram 2.600 milímetros de chuva na Fordlândia. No ano seguinte, somente pouco menos de 1.800. Essa flutuação é outro motivo pelo qual a Hevea no Brasil floresce em estado silvestre, mas sofre em plantações: os densos sistemas de raízes das plantas da selva protegem o solo contra a erosão durante estações particularmente úmidas e regulam a distribuição da água nas estações secas. O terreno da Amazônia era formado por platôs cercados por declives agudos que levavam a buracos e ravinas. Era bom para as seringueiras silvestres que estivessem ao lado de outras espécies, em meio à floresta densa. Mas sem cobertura a força do sol e da chuva era maior. As mudas plantadas no alto de morros eram vulneráveis ao forte vento do Tapajós e o sol queimava as folhas

expostas e ressecava os platôs (1930 foi um ano excepcionalmente seco). Os declives, com inclinação de mais de trinta graus e privados da sua cobertura vegetal e suas raízes, perdiam a camada superficial de solo devido às chuvas, expondo um solo pedregoso e estéril, ao passo que as ravinas eram inundadas pela drenagem deficiente.¹¹

Johnston tentou compensar isso fazendo terraços nos declives e plantando arbustos para reter o solo e adicionar nutrientes. Mas era caro e desperdiçava mão de obra. A construção de terraços acrescentava mais de US\$60 por hectare às despesas e a cobertura vegetal com frequência secava com o excesso de sol e constituía um risco de incêndio.

Assim, na Fordlândia os gerentes estavam obcecados com os caprichos do tempo na Amazônia, em um grau muito maior do que os comerciantes que lucravam com a borracha silvestre, protegida pela cobertura da selva. Durante os quase dez anos em que permaneceu no cargo, Johnston enviava um fluxo regular de relatórios do tempo a Dearborn:

"Continua o tempo incomumente seco..."

"Continua a seca incomum..."

"As plantas estão muito secas e correm o risco de incêndio..."

"A plantação está extremamente seca, muitas folhas se queimaram..."

"Não tivemos uma gota de chuva em 42 dias..."

"Durante este período, tivemos um volume incomum de chuva..."

"Tudo está seco, não chove há aproximadamente 120 dias..."

"Tivemos três pequenos incêndios... mas conseguimos controlá-los..."

"O rio atrai as nuvens de chuva da plantação..."

"Devido ao volume de chuva maior que o habitual para esta estação do ano, não fizemos tanto progresso quanto gostaríamos..."¹²

No início de 1932, depois de menos de um ano na Fordlândia, Johnston reavaliou suas opções. Seu programa de construção estava progredindo relativamente bem.

Contudo, as dificuldades envolvidas no cultivo de seringueiras e no gerenciamento das relações com os trabalhadores levaram-no a revisar sua proposta original a Sorensen.

Ele sugeriu que, em vez da expansão rápida da Fordlândia, todas as principais operações de plantio fossem transferidas para cerca de 80 quilômetros rio acima, a um local mais plano que ele, John Rogge e Curtis Pringle haviam descoberto. Johnston recomendou que se plantasse somente em terras planas que não necessitassem da construção de terraços e se deixasse colinas, riachos e ravinas intactas para absorver as chuvas. O local indicado por Johnston e seus homens oferecia trechos de platô contínuo maiores do que a Fordlândia, com seus "terríveis contornos" que tornava onerosa a pavimentação de estradas e proibia a ampliação da ferrovia, que havia parado depois de poucos quilômetros. Seria fácil, disse Johnston, construir pontes sobre os igarapés, cujos vales permaneceriam com suas árvores para fornecer madeira para fogo.¹³

Johnston estava em busca não só de terras mais planas, mas também de uma maneira de reduzir o ônus social para a empresa. Como o local proposto por ele era próximo a uma cidade já estabelecida, Itaituba, tudo que a empresa teria que fazer era construir uma pequena clínica, um depósito, escritórios e uma estação de rádio.

Sua idéia era terceirizar a limpeza da selva a um empreiteiro local, com o departamento médico da Ford supervisionando as habitações

e as condições sanitárias do local de trabalho. Johnston poderia acertar com "uma loja de ferragens de primeira classe" de Belém o fornecimento de cutelos, machados, serras, grosas e pedras de amolar, para que a Ford não tivesse que satisfazer "a vontade de qualquer empreiteiro".

"Isto significa", disse Johnston, que a empresa ficaria livre da responsabilidade de cuidar de seus trabalhadores, pois uma vez limpa a terra "o empreiteiro queimaria suas cabanas de palha, aterraria os banheiros e nos deixaria uma área limpa". Bastariam algumas centenas de homens contratados para manter a plantação, que durante o trabalho "estariam sujeitos à nossa política". Porém morariam em Itaituba e "poderiam viver ao estilo brasileiro quando não estivessem trabalhando". Johnston concluiu sua proposta a Sorensen dizendo que seu trabalho seria "cuidar da saúde dos nossos homens, fazer com que trabalhassem oito horas por dia e colocar alguém para cuidar de suas pequenas necessidades".

Sorensen, talvez depois de consultar um dos Ford, discordou da proposta. Recusou-a escrevendo na margem: "Não quero que nada disso seja feito."¹⁴

Johnston não teve opção a não ser tentar fazer a Fordlândia funcionar.

Mas finalmente pediu ajuda. Por quase cinco anos - do início de 1928 até 1932 -, apesar do emprego ocasional de seringueiros do Tapajós, a Fordlândia havia prosseguido sem o aconselhamento de especialistas. As evidências sugerem que seus gerentes rejeitavam o uso de mateiros - naturalistas nativos que possuíam um valioso conhecimento da selva.^[22] Johnston era engenheiro de estruturas e nada conhecia da terra.

Mas, como homem da Ford, representava uma empresa que se orgulhava de ter revolucionado a produção industrial através da experiência direta. Ele era um estudioso e em pouco tempo havia

acumulado algum conhecimento sobre a borracha. E era prático, procurando constantemente deflacionar as "idéias utópicas" de Henry Ford, fazendo com que se lembrasse da realidade. Contudo, ele sofria do risco ocupacional comum aos homens da Ford, uma espécie de realismo em que as decisões supostamente justificadas pela observação eram na verdade moldadas por um senso de infalibilidade nascido do sucesso, de uma crença em que a empresa poderia, segundo Johnston, "fazer qualquer coisa ao alcance do homem".

Charles Lindbergh, amigo de Ford, assim descreveu sua experiência trabalhando para a divisão de aviação da Ford Motor Company: "Quando eles têm uma idéia, querem testá-la imediatamente e entrar em ação amanhã, se hoje não for possível. Sua política é agir primeiro e planejar depois, geralmente deixando completamente de lado detalhes essenciais. O resultado é um tremendo e desnecessário aumento de custo e esforço." E de fato certa vez Sorensen disse a Lindbergh: "Não se esqueça, quando quiser fazer alguma coisa, o mais importante é começar a fazê-la". Não deixe que os especialistas, aconselhou o diretor de produção de Rouge, "mantenham sua idéia na prancheta; eles continuarão a desenhar linhas enquanto você permitir".¹⁵

Era essa "engenharia por decreto", como um gerente frustrado descreveu a política de desenvolvimento da Ford em Rouge, que explicava por que quatro anos tinham se passado até que alguém em Dearborn levantasse uma pergunta que deveria ser feita em 1928. Seria "correto pressupor", perguntou o contador W. E. Carnegie a Archie Johnston em 1932, "que sementes nascidas numa floresta irão igualmente bem quando plantadas numa área totalmente desnuda, sob o quente sol tropical?"¹⁶

Aquele senso também explica a resposta de Johnston. Começando com um "sim" e raciocinando para trás a partir dele, eis como o protegido de Sorensen justificou seu modo de pensar:

1) Quando as sementes das seringueiras que hoje existem na selva eram levadas pelas enchentes, provavelmente não havia selva e as seringueiras deviam estar sujeitas à mesma exposição que as outras árvores.

2) As seringueiras nunca brotam na selva a partir de sementes caídas das árvores, porque a sombra é excessiva.

3) Plantamos várias centenas de sementes na sombra há quatro anos e no ano passado, quando Rogge foi colhê-las, constatou que em sua maioria elas não passavam de troncos debilitados.

4) Fomos informados de que as seringueiras são plantadas com sucesso no Oriente, sob as mesmas condições que temos.

"Todas as deduções anteriores provêm da consulta às pessoas e de observações", escreveu Johnston. Portanto, em resposta à pergunta de Carnegie, ele tinha "todas as razões para crer que sim".¹⁷

Raciocinar por observação era de fato central para a maneira pela qual a Ford Motor Company operava - e o próprio Henry Ford. "Aprender fazendo" era o núcleo da pedagogia promovida por ele nas numerosas escolas que patrocinava nos Estados Unidos, e também respondia pelo sucesso dos "peritos" científicos em que confiava e a quem admirava, como Thomas Edison, George Washington Carver e Luther Burbank.

Porém, à medida que sua empresa evoluía e crescia, as exortações para que se usasse o "bom senso" para chegar ao sucesso se tornaram menos instrutivas que inspiradoras.

Como Albert Wibel, chefe do departamento de compras da Ford, disse a Johnston, "você está abordando este novo trabalho com uma idéia sensata das dificuldades que terá de superar. O maior ativo que se pode ter com um trabalho como o seu é bom senso e bom julgamento. A capacidade de tomar cuidado e pensar bem nas

coisas antes de agir prematuramente é, para mim, uma característica maravilhosa para um executivo".¹⁸

O próprio Henry Ford era invocado com frequência nas cartas entre Dearborn e a Fordlândia, com seus pensamentos proféticos usados não apenas para consumo público, mas também para encorajar esforços internos. Preocupado com o estouro do orçamento e com o ritmo lento do progresso, Wibel escreveu para Johnston em outra ocasião para dizer que estava satisfeito que "as coisas finalmente tomem forma graças a nós". Mas, prosseguiu o chefe de compras, Dearborn tinha dificuldades para entender por que "o empreendimento está nos custando tanto dinheiro sem nenhum retorno depois de muitos anos". Porém, garantiu Wibel a Johnston, o consenso geral era de que ele estava indo muito bem: "O sr. Ford afirma que só precisamos fazer o que é certo e o restante da situação irá cuidar de si mesmo."¹⁹ Ou novamente: "O sr. Ford está otimista a respeito do futuro e sente que é apenas uma questão de tempo para que as condições dos negócios se normalizem. Ele nos diz que aquilo que estamos passando é para o bem de todas as partes envolvidas."

Em pouco tempo Johnston passou a acreditar que necessitava de algo mais do que garantias. Isto o levou a adotar o que os homens da Ford eram avessos a fazer: solicitar a ajuda de um especialista. "Estamos entrando num problema gigantesco", escreveu ele a Sorensen, e "sentimos que seria bom ter a opinião do maior especialista em cultivo de seringueiras."

Ele logo se arrependeria daquele momento de fraqueza.

CAPÍTULO 20: PRÁTICAS PADRÃO

O patologista botânico James R. Weir estava em Sumatra dirigindo pesquisas numa plantação da Goodyear Tire Company quando foi recrutado por Edsel Ford. Weir havia anteriormente trabalhado com o Escritório de Botânica do Departamento de Agricultura, estudando fungos em árvores no oeste dos Estados Unidos, além de cana-de-açúcar em Cuba, no Haiti e na República Dominicana. Alto, barbudo e, na opinião de um diplomata americano, arrogante e excêntrico, Weir conhecia bem a Amazônia, tendo participado da mesma expedição do Departamento de Comércio que incluiu o adido comercial William Schurz e o botânico Carl LaRue. A partir das pesquisas que realizou naquela viagem, Weir tinha publicado um livreto que se tornou uma referência obrigatória sobre a praga das folhas sul-americana, conhecida no Brasil como mal-das-folhas e nas publicações técnicas como *Dothidella ulei* ou *Microcyclus ulei*.

Weir chegou à Fordlândia em março de 1933 e rapidamente impressionou Johnston com o que parecia uma sólida avaliação dos problemas da plantação e com uma proposta agressiva de expansão baseada nas modernas técnicas usadas nas plantações do sudeste da Ásia. Ele disse a Johnston que havia escrito um manual de práticas padrão para a Goodyear e que outro manual deveria ser preparado para a Fordlândia. "Uma série de práticas padrão sobre o cultivo e o trabalho agrícola deve ser preparada o mais rápido possível", escreveu Weir em seu relatório preliminar, acrescentando que a série, uma vez aprovada, deveria "tornar-se lei". Ele disse a Johnston que "as práticas padrão são tão importantes no trabalho de plantação quanto numa fábrica. Elas garantem uniformidade de resultados".

"Ao menos", disse Weir com alguma hesitação, "até o ponto em que o trabalho de plantação pode ser uniforme."¹

Antes da chegada de Weir, a Ford Motor Company, que em Michigan se orgulhava de aplicar a modernidade em tudo, estava usando técnicas de plantio, de acordo com um funcionário, "tão antiquadas quanto o Modelo T".² Depois que Rogge retornou de sua jornada rio acima, os gerentes da Fordlândia usaram as sementes colhidas em Munduruku no segundo plantio e também para cultivar uma sementeira. A Hevea era plantada numa área circunscrita e as sementes caídas dessas "árvores mães" eram transferidas para a plantação propriamente dita.

Era um sistema incômodo e imprevisível. A sementeira ficava a mais de 140 quilômetros da plantação principal e só era acessível por barco pelo rio Cupary e depois em lombo de mula. A empresa tinha de manter um grupo de homens no local, para limpar o terreno sob as árvores e caçar os porcos e outros animais silvestres que se alimentavam das sementes. O pior era que Johnston e seus homens não conseguiam saber se as sementes usadas para plantar a sementeira iriam de fato produzir árvores que gerariam um alto volume de látex ou resistiriam às pragas - as duas características que decidiriam o sucesso ou o fracasso da Fordlândia - antes que as árvores crescessem. Havia variáveis demais em jogo: os trabalhadores da plantação acreditavam que as sementes colhidas em Munduruku, na cabeceira do Tapajós, eram, de modo geral, melhores do que aquelas originárias das cercanias da Fordlândia. Mas a qualidade de uma semente qualquer era desconhecida. E, mesmo que pudessem identificar uma "árvore mãe" como possível de alta produção de látex ou resistente às pragas, isso não significava que as sementes geradas por ela - produtos de polinização e portanto compostas de material genético de duas árvores - também o seriam. Muitas árvores nascidas de sementes colhidas da sementeira da Ford, como alertou Weir em seu relatório, poderiam não ter valor.

A alternativa era a reprodução assexuada. Como garantiu Johnston a Dearborn, bastaria espetar um galho de seringueira no chão e "ele quase certamente criaria raízes".³ Aquela era uma saída. Mas

botânicos holandeses, mais de dez anos antes, haviam sido pioneiros na técnica de enxertos, que no início dos anos 1930 se tornaram o método exclusivo em uso nas plantações do sudeste da Ásia. Mas o enxerto implicava pegar um pedaço de raiz e aplicar nele um broto de uma árvore selecionada com as propriedades desejadas - no caso, alto rendimento e resistência. O resultado é um clone que compreende dois sistemas genéticos distintos: raízes robustas e um tronco resistente e de alto rendimento. Depois que os tecidos dos dois sistemas enxertados e o broto produzissem um novo galho, o clone podia ser arrancado e plantado como uma árvore inteira, ou o broto enxertado podia ser tirado e o tronco plantado. Era um método eficiente de produção de mudas, porque a maior parte das seringueiras tinha um sistema de raízes resistente e, uma vez identificado um bom enxerto, ele poderia fornecer muitos brotos prontos para serem enxertados.

Este tipo de trabalho genético nada mais era do que um passo tirado do mapeamento do genoma social do fordismo, a manipulação de um movimento individual em movimentos precisos para atingir o máximo de produtividade. E Dearborn adotaria o enxerto de brotos com entusiasmo. Contudo, alguns anos antes da vinda de Johnston e de Weir, quando um executivo da empresa escreveu para a Fordlândia para perguntar se alguém já havia ouvido falar na técnica, Rogge, o lenhador de Michigan então responsável pela propriedade, respondeu dizendo que, embora conhecesse o método, ele "não o considerava necessário".⁴

Na verdade, os gerentes da Fordlândia sabiam muito pouco de polinização e menos ainda de reprodução assexuada e enxertos. Em outubro de 1932, o humorista Will Rogers, de passagem pelo Brasil e ouvindo que as coisas não iam bem para seu amigo Henry Ford, fez-lhe uma provocação bem-humorada na forma de uma carta ao New York Times:

Ao Editor:

Pará, Brasil, 24 de outubro de 1932. O Brasil deveria pertencer aos Estados Unidos. Gostamos de nos gabar de tudo que é grande. Estamos sobrevoando seu litoral por cinco dias inteiros e ainda falta mais um dia. Se algum de vocês vir os Rockefeller, beije-os por mim. Não há nenhum mosquito neste litoral.[23]

O Rio de Janeiro é a cidade mais linda do mundo vista do ar. Estamos sobre o Pará, onde desceremos para passar a noite. Fica bem na boca do grande rio Amazonas.

A plantação de seringueiras do sr. Ford não fica longe daqui, mas alguém lhe vendeu três árvores machos e seus funcionários estão tendo um pequeno problema para fazer com que elas se reproduzam. Aposto que não conseguiriam enganá-lo com carburadores, mas ele não sabia nada de vida sexual na floresta.

Atenciosamente, Will Rogers

Era uma brincadeira: seringueiras não se reproduzem por via sexuada. Mas Rogge não entendeu o humor e enviou uma carta ao Departamento de Agricultura perguntando se era verdade que as seringueiras eram divididas em machos e fêmeas.

"Não existem seringueiras masculinas e femininas", respondeu alguém do departamento, antes de dar ao lenhador uma rápida aula de polinização cruzada.⁵ Então Johnston decidiu que, com a chegada iminente de Weir, seria melhor que ele estudasse. No escritório da Fordlândia, ele encontrou um relatório sobre a produção de borracha no sudeste da Ásia, detalhando a técnica de enxertos (Dearborn havia encomendado o estudo em 1928, embora pareça que ninguém na propriedade se dera ao trabalho de consultá-lo). Enquanto Johnston estava lendo, Curtis foi ao escritório e disse que sabia como executar o procedimento. Johnston ficou

surpreso em saber que um antigo xerife de Kalamazoo tinha enxertado brotos e pediu uma demonstração. Pringle fez exatamente aquilo que o relatório dizia que devia ser evitado.

Johnston disse a Dearborn que poderia ter sido um descuido por parte de Pringle, mas que ele estava mais convencido do que nunca de que precisava "da opinião de um especialista sobre todas as nossas operações com seringueiras o mais cedo possível" .6

"Pode ser interessante", disse ele, "que o sr. Weir dê um curso para nosso pessoal."7

Weir ensinou o pessoal a fazer enxertos da forma correta. Mas o verdadeiro problema, disse o patologista, era que a Fordlândia não tinha espécimes seguros de onde tirar enxertos. Assim Edsel concordou com o pedido de Weir de viajar ao sudeste da Ásia, para Sumatra e Malásia, a fim de encontrar espécimes garantidos.

Weir partiu em junho de 1933 e obteve rapidamente 2.046 troncos enxertados de uma seleção garantida de árvores de alto rendimento. Embalados em serragem esterilizada, eles deixaram Cingapura no fim de dezembro, cruzaram o oceano Índico, passaram pelo Canal de Suez no início de 1934, atravessaram o Mediterrâneo e o Atlântico e subiram o Amazonas.8

Como todas as seringueiras do sudeste da Ásia, descendentes diretas das sementes contrabandeadas mais de cinquenta anos antes por Harry Wickham, Weir, que não pecava pela modéstia, via sua missão como uma oportunidade para reverter o curso da história e devolver ao Brasil sua antiga glória de produtor de borracha.

Em suas cartas a Fordlândia e Dearborn, postadas de diferentes portos, Weir exagerou suas aventuras. Contou que contraiu a "febre quebra-ossos" em Kuala Lumpur e contrabandeou algumas sementes para fora da Malásia com certificados aduaneiros falsos. Relatou sobre as crescentes restrições impostas pelos holandeses e britânicos sobre a produção de borracha, as quais, previu ele,

levariam a uma carência no mercado que poderia ser preenchida pela "América tropical", com seu suprimento constante e regular de látex. Previu repetidamente o sucesso não só para a Fordlândia, mas também para todo o Brasil. "As chances", escreveu Weir, "de tornar o Brasil um grande participante no mundo da borracha são boas." Em menos de um ano, contou ele a Johnston, os enxertos de brotos de apenas 18 dos seus mais de dois mil troncos produziram milhares de mudas. Uma segunda rodada de enxertos poderia, em números conservadores, "gerar até 120 mil outras árvores", que em uma década produziram mais de 1.600 toneladas de látex.⁹ Johnston estava encorajado não apenas pela informação enviada por Weir, mas também porque o patologista, que inicialmente se mostrou distante, parecia estar um pouco mais próximo. De seu hotel em Cingapura, Weir escreveu a Johnston uma carta mexendo com ele por seu sotaque irlandês e contando que seus "irmãos de sangue" da "Terra das Montanhas e da Inundação" estavam fazendo confusão no andar de baixo. "Os clãs", escreveu ele, feliz com o sucesso de sua missão, "estão marchando sob as bandeiras de seus chefes, as gaitas estão tocando sua música selvagem e estimulante, os velhos gritos de guerra fazem o hotel tremer e seu tartã ainda impregna o sangue dos bravos. Viva a Escócia!"

Em seguida, Weir teve uma mudança inexplicável de atitude. Antes de partir para Cingapura, ele havia elogiado o trabalho gerencial de Johnston. "É muito recompensador para um agriculturista", disse ele, "ver quantos bons trabalhos têm sido feitos em Boa Vista." Com o tempo, disse ele, a plantação sem dúvida seria "um grande sucesso", levando "prestígio para os negócios americanos e para o nome da organização por trás do projeto". E deixou de lado as preocupações de que as terras da Fordlândia eram demasiado montanhosas, destacando que numerosas plantações no sudeste da Ásia também eram.¹⁰

Mas de repente, logo depois do seu retorno em meados de 1934, ele recomendou que Edsel "abandonasse" a Fordlândia, insistindo que nunca seria lucrativa. Sugeriu que a empresa transferisse suas

operações para 115 quilômetros rio abaixo, em Belterra, um platô de 50 metros de altitude ligeiramente mais seco que Boa Vista, mas com solo mais rico e drenagem melhor.

A proposta de Weir pegou Johnston de surpresa. Apenas dois anos antes ele mesmo havia sugerido a transferência das operações para rio acima, mas àquela altura ele passara a acreditar na Fordlândia. A recuperação da plantação estava quase terminada e agora existia a cidade organizada havia muito imaginada.

Ele se arrepiou diante do uso arrogante da palavra abandonar por Weir para discutir o destino da Fordlândia. "Não pensamos", escreveu Johnston a Dearborn, "que esta palavra devesse ser usada e, se vocês pudessem ver a Fordlândia hoje, veriam novos galhos surgindo por toda parte."

Mas Weir insistiu junto a Dearborn no sentido de novos investimentos somente em um novo local, em especial com os novos clones que tinha obtido em Sumatra. Depois de gastar seis anos e US\$7 milhões com um empreendimento que ninguém tiraria de suas mãos, a família Ford tinha decidido ouvir os conselhos de um especialista, mesmo que isso significasse começar de novo. Em maio de 1934, seus agentes em Belém trocaram um pouco mais de 202 mil hectares da Fordlândia - de uma área ainda inexplorada - por uma área equivalente em Belterra. As plantações de seringueiras na Fordlândia seriam mantidas como estavam, sem qualquer expansão, e a propriedade deveria ser usada primordialmente como estação de pesquisa de Weir e "para produzir mudas" para a nova plantação; a família Ford aparentemente resistiu a lhe dar o nome de Edselville, como havia proposto originalmente Jorge Villares quando conheceu Henry e Edsel em Dearborn. O novo local manteve seu nome original brasileiro.¹¹

Johnston nunca perdoou Weir por sua traição, e pelo restante dos quatro anos deste com a Ford Motor Company ele não parou de

criticá-lo junto a Sorensen e qualquer outro dirigente da empresa que lhe desse ouvidos.

Weir recusou-se a admitir seus erros, mesmo quando levaram a sérios reveses. Em 1935, quando "cupins e outros insetos quase assumiram o controle" do viveiro de mudas da Fordlândia, Weir recomendou que fossem repelidos com "enxofre, fumaça de tabaco e finalmente sabão". Mas, devido ao fato de o patologista não ter identificado corretamente as pragas, seu tratamento não funcionou e o cultivo de "clones e mudas daquele ano foi um fracasso" .12

Weir era dispendioso. "Até esta data, com salários e despesas, viagens etc.", escreveu Johnston a Dearborn, "pagamos ao sr. Weir US\$70 mil e por esta quantia ele nunca assumiu, ou teve de assumir, qualquer responsabilidade." Weir ia e vinha como queria e não respondia a ninguém, relatou Johnston. Essa era a razão pela qual a plantação tinha tido tanta má sorte com os clones do sudeste da Ásia, metade dos quais tinha morrido. "O sr. Weir estava aqui quando eles chegaram e, embora o plantio seja a função mais importante numa plantação, ele não participou do plantio de nenhum tronco." Johnston e um ajudante fizeram o plantio. "Fizemos o melhor possível", disse ele, mas admitiu que "poderia não ser suficiente".

Weir era arrogante e não se dava bem com o resto do pessoal. Ele se chocava constantemente com Johnston, mas havia "um funcionário em particular" de quem ele realmente não gostava. Era o xerife Curtis Pringle. Johnston havia encarregado Pringle da nova plantação - a limpeza da floresta e a construção de edifícios tinham começado no início de 1935 - onde ele e Weir discutiam todos os aspectos do desenvolvimento, da localização e do tamanho do viveiro à poda das seringueiras silvestres existentes, do tipo de cobertura de solo usar até se era melhor transplantar mudas brotadas do viveiro para o campo (posição de Weir) ou enxertar os brotos desejados diretamente em troncos já enraizados no campo (posição de Pringle).

Pringle, "como todos nós, está longe de ser perfeito", escreveu Johnston a Dearborn, "mas se nunca teve uma atitude cooperativa com o sr. Weir" era porque o patologista "nunca a teve com ele; não se pode assumir todo aquele ar de superioridade e esperar atenção ou respeito". Johnston tentou falar com Weir várias vezes, contando que sua atitude criava antagonismo com o resto do pessoal. Mas Weir ignorou-o. "No presente", disse Johnston a Dearborn, Weir "não pode trabalhar em harmonia com Pringle e nem comigo."¹³

Weir era uma prima donna. Embora devesse contar a Pringle como construir Belterra, recusava-se a passar uma noite lá porque o local ainda estava em construção e não havia "privacidade" nem "bons banheiros". Johnston tentou fazer com que Weir se mudasse para a nova plantação, mas este disse que só se mudaria quando uma casa adequada fosse construída para ele. Até então, ele insistia em permanecer na Fordlândia, onde Johnston lhe ordenou que dormisse com os outros funcionários solteiros e trabalhasse no "escritório de engenharia". Weir negou-se, teimando em permanecer numa das casas bem equipadas, construídas para os gerentes americanos casados. Johnston tentou, sem sucesso, fazer com que Dearborn o apoiasse, escrevendo que, se fosse permitido a Weir trabalhar em casa, não haveria como saber se ele estava sendo negligente com suas obrigações. "Não podemos controlar um homem se ele está em sua casa", disse ele, uma vez que "poderia estar na cama".

Weir assumia o crédito por realizações alheias. "Naquilo que ele escreve há pouco ou nada que já não saibamos, que não estejamos fazendo ou que pretendamos fazer na estação adequada", reclamou Johnston. "Tudo o que ele escreve para Dearborn pretende transmitir a idéia de que aqui ninguém entende nada de borracha. Isto não é verdade; sabemos o que estamos fazendo." Weir chegou a afirmar ter sido o primeiro a utilizar o veneno rotenona, encontrado nas raízes de timbó e usado localmente para matar piranhas, como inseticida. "O negócio do timbó foi idéia nossa", disse Johnston, afirmando ter ele mesmo desenvolvido o pesticida.¹⁴

Mas o pior vício de Weir aos olhos de Johnston era dar mais valor à teoria do que à prática. Weir nunca permanecia na Fordlândia por longos períodos, disse o gerente, sempre encontrando uma ou outra razão para viajar para Belém ou para o Rio, ou mesmo para os Estados Unidos. Assim sendo, não havia observado o ciclo anual completo de plantio do Tapajós. Isso não o impediu, disse Johnston, de fazer generalizações a respeito dos métodos de plantio da Fordlândia. Weir, disse ele a Dearborn, "não conhece as condições locais durante toda uma estação", fato que o tornava "pouco qualificado para falar de determinados assuntos". Johnston tinha um desprezo particular pelas instruções de Weir para o plantio, as quais a empresa havia adotado como "lei" pouco depois de Edsel tê-lo contratado. "Ele se refere continuamente às suas Cartas Gerais e aos seus Procedimentos Padrão etc.", queixava-se Johnston, acusando Weir de ter imposto práticas comuns em plantações do sudeste da Ásia "antes de se qualificar como especialista a respeito do que deveriam ser as Práticas Padrão no Brasil".

Para apoiar sua argumentação, Johnston recrutou os serviços de outro especialista, Walter Bangham, ex-colega de Weir que trabalhou para a Goodyear na América Central e concordava com a opinião de Johnston sobre a continuação das operações na Fordlândia. Johnston perguntou a Bangham se Weir havia redigido as "Práticas Padrão" da Goodyear, como ele afirmava ter feito. "Não, nem uma linha", respondeu Bangham. O novo aliado de Johnston contou que Weir, depois de conseguir o trabalho na Ford, tinha escrito várias vezes para ele pedindo cópias do manual de plantio da Goodyear, que apresentou em Dearborn como obra sua. Bangham também confirmou a suspeita de Johnston de que Weir estava tratando toda a operação mais como uma oportunidade de fazer experimentos do que como um empreendimento prático. "As Práticas Padrão de Weir, tal como escritas, não são práticas padrão, mas sim práticas experimentais", disse Bangham, "e a maneira pela qual você tem feito as coisas aqui é mais prática do que aquela que está escrita."¹⁵ "Isto me faz pensar", queixou-se Johnston aos seus superiores em

Michigan, "se o sr. Weir está sendo honesto; será que ele sabe do que está falando?"¹⁵

Weir, por sua vez, enviou a Dearborn uma série de relatórios cada vez mais pessimistas, atribuindo o insucesso da plantação a uma combinação de pestilência com incompetência. No início de 1936, "jogou uma bomba" no colo dos dirigentes em Dearborn, recomendando que a Fordlândia tivesse suas atividades reduzidas de forma drástica e que o plantio em Belterra fosse ampliado apenas gradualmente. Contradizendo seu entusiasmo inicial, Weir declarou que "nenhum produtor de borracha teria ido ao Brasil para iniciar uma operação". Depois de convencer a empresa a transferir toda a operação para Belterra - àquela altura ainda em construção o patologista passou a recomendar a Dearborn que recomeçasse tudo na América Central.¹⁷

Pode haver algo de verdade na alegação de Johnston de que Weir estava tirando proveito do seu emprego para testar suas teorias. Ele não só havia convencido Dearborn a transformar a Fordlândia em seu próprio laboratório de pesquisa, como também admitiu que as operações da Ford representavam uma ótima oportunidade para pesquisar uma questão que havia muito preocupava os especialistas em borracha: as sementes colhidas por Henry Wickham representavam a melhor Hevea da Amazônia, ou poderia ser identificada uma variedade mais resistente e lucrativa?

Ele escreveu o seguinte:

É opinião comum entre as pessoas familiarizadas com o cultivo de seringueiras da Amazônia e do Oriente que certas formas muito características, existentes no Brasil, não são encontradas na população de árvores das plantações orientais. De posse do material do Oriente, já testado, para servir como padrão para comparação, Boa Vista terá uma oportunidade incomum para realizar aquilo que

toda empresa plantadora do Oriente tem planejado fazer, isto é: investigar geneticamente as seringueiras silvestres da bacia amazônica.

"Todo esforço", disse Weir, "deveria ser feito para se estudar as seringueiras da Amazônia, porque é provável que algumas das melhores famílias de árvores não fizessem parte da primeira coleção de sementes que foram para o Oriente".

Tendo conseguido que Edsel Ford financiasse sua ida a Sumatra, Weir fez exatamente isso, obtendo amostras representativas de Hevea do sudeste da Ásia para testar em comparação com variedades brasileiras, visando a identificar cepas resistentes a pragas que poderiam não ter sido incluídas no lote original de Wickham. Vemos agora que é estranho o motivo pelo qual Weir, um dos maiores especialistas em pragas de seringueiras, tenha subestimado seu perigo como fez em seu primeiro relatório positivo, aquele em que elogiou o "bom trabalho" de Johnston. E previu um "grande sucesso" para a Fordlândia. Naquele documento, Weir recomendou não só que o plantio fosse ampliado, mas também que as árvores fossem plantadas mais perto umas das outras do que no passado. Onde Oxholm e seus sucessores tinham plantado cerca de 250 por hectare, Johnston, agindo por indicação de Weir, dobrou a quantidade em 1934, plantando 500 mudas por hectare. Pode ser que Weir estivesse de fato esperando que uma epidemia de fungo sul-americana levasse ao isolamento de uma variante realmente resistente, que ele acreditava existir na bacia amazônica, mas ainda não tinha sido identificada. Como o fungo das folhas não constitui um problema no sudeste da Ásia, nenhum dos clones trazidos por ele foi cultivado especificamente para resistir aos fungos; caso se mostrassem suscetíveis aos fungos, ao passo que outras sementes, colhidas localmente, demonstrassem sua resistência, estaria confirmada a existência na Amazônia de uma variedade de Hevea mais ampla que aquela disponível nas plantações asiáticas.

Weir, apesar de seu trabalho com a Goodyear e outras empresas, era no fundo um agrônomo do governo, com um longo e ativo período no Departamento de Agricultura.

Assim como os diplomatas do Departamento de Estado tendiam a cultivar um clima de investimento mais amplo e estável, em vez de cuidar dos interesses imediatos de empresas específicas (como faziam os adidos do Departamento de Comércio), Weir parecia menos preocupado com o sucesso da Fordlândia ou de Belterra do que com descobrir como cultivar seringueiras na Amazônia, mesmo que outra empresa se beneficiasse com isso.

Assim Johnston continuava a se irritar. Weir, dizia ele, nunca foi responsabilizado pelos seus atos. Depois de "deixar que outros executassem aquilo que propôs", ele "retorna e critica aquilo que foi feito". Johnston implorou que Dearborn colocasse Weir como encarregado do plantio e do controle de insetos, deixando que ele cuidasse daquilo que fosse do seu interesse. Isto ao menos iria torná-lo responsável pelos resultados. Deem a ele uma "tarefa definida", implorou ele, "caso contrário ele continuará como no passado."¹⁸

Apanhado em sua rixa com Weir e pressionado para não só dirigir uma plantação, mas também construir uma segunda, é provável que Johnston não se tenha dado conta da ironia daquilo que, no final de 1935, tinha se tornado sua principal crítica a Weir: que o cientista havia aconselhado repetidamente a plantação a adotar métodos inadequados para as condições específicas do Tapajós. "Não é preciso ser um especialista", disse Johnston, "para saber que uma prática padrão em um país pode ser prejudicial às boas práticas em outro."¹⁹

CAPÍTULO 21: A FOGUEIRA DAS LAGARTAS

Enquanto Weir e Johnston brigavam, a folhagem das árvores em amadurecimento na Fordlândia começou a fechar, formando uma ponte sobre a qual a praga sul-americana das folhas podia passar. Os gerentes da plantação tinham notado os fungos, que se alimenta das folhas das seringueiras e se espalha entre elas, desde o momento em que as primeiras árvores começaram a florescer. Mas a longa estação seca do Tapajós permitiu que os trabalhadores retardassem sua disseminação com podas constantes e lavagem das folhas. Então, em 1935, as copas da maior parte das árvores da Fordlândia começaram a se tocar e aquilo que era preocupante tornou-se catastrófico.

Os esporos atingiram com maior intensidade as árvores mais antigas. "Praticamente todos os galhos das árvores em toda a propriedade", escreveu Weir em relatório a Dearborn, "tornaram-se troncos nus. Cada prolongamento sucessivo dos galhos torna-se cada vez menor". Os fungos não matam as árvores imediatamente. Mas, à medida que elas lutam para recuperar as folhas, ficam cada vez mais fracas, produzindo galhos anões ou simplesmente morrendo. Os esporos também atacavam os viveiros de plantas. Nenhum dos clones trazidos por Weir das colônias holandesas, que alimentavam muitas esperanças, mostrou-se resistente à praga - como era de se esperar, uma vez que a praga sul-americana não existe no sudeste da Ásia; assim, os plantadores de lá não tinham motivos para selecionar em função da resistência.¹

Quando chegara à Fordlândia dois anos antes, Weir havia minimizado a ameaça do fungo das folhas e a errática distribuição

das chuvas no vale e recomendou que Johnston plantasse as árvores em fileiras ainda mais próximas. Mas agora ele declarou, de forma inequívoca, que a doença tinha assumido "proporções epidêmicas com as alterações na umidade". A proximidade da Fordlândia com o Tapajós acelerou a propagação da doença, pois a neblina matinal nutria os fungos, que "se espalhavam diretamente de uma árvore para outra, sem nenhum estágio intermitente controlável" e não poderiam "ser combatidos com sucesso e de forma econômica na Fordlândia". A Ford Motor Company, com o apoio de um respeitado patologista com experiência em três continentes, tinha na verdade criado uma incubadora.

O fungo das folhas sul-americano era bem conhecido dos botânicos e plantadores dos trópicos na época da fundação da Fordlândia. No início da década de 1910, patologistas tinham identificado diferentes manifestações de fungo das folhas ocorridas em toda a Bacia Amazônica como variações de uma única doença. O fungo das folhas é espalhado por esporos aéreos que se movem de uma folha para outra, entrando na epiderme e se reproduzindo entre suas células. Os fungos atacam igualmente mudas e árvores maduras, além de várias árvores produtoras de látex, e não apenas a *Hevea brasiliensis*. As folhas novas escurecem e murcham, enquanto as folhas maduras ficam cheias de cicatrizes, com o tecido infectado tornando-se verde-escuro antes de apodrecer por completo.

A *Hevea* é aquilo que os botânicos chamam de planta clímax, o que significa que se desenvolveu em um ecossistema - neste caso a Amazônia - que estava no auge da sua complexidade. Ao contrário de espécies pioneiras relativamente novas como trigo, milho ou arroz, que crescem rapidamente e lançam muitas sementes férteis e florescem em vários habitats, inclusive em grandes plantações, a *Hevea* não é tão adaptável. Sua composição genética é tão antiga e evoluída quanto a selva que a cerca. Para usar uma metáfora associada ao comportamento humano, a *Hevea* cresce devagar, sua cintura é espessa, suas sementes precisam de paciência e gosta de se esconder dos predadores misturando-se com outras árvores da

selva. Contudo, apesar destas estratégias de sobrevivência, a seringueira, como muitas outras plantas tropicais, pode ser uma cultura comercialmente bem-sucedida quando é completamente afastada do seu ambiente natal, livre das pestes e pragas que evoluíram com ela. Embora o sudeste da Ásia tivesse um clima semelhante ao da Amazônia, seus insetos, parasitas e esporos ignoraram a seringueira sul-americana e com isso puderam plantar as árvores em fileiras cerradas. Por outro lado, em seu contexto original, as seringueiras plantadas próximas mostraram-se suscetíveis às pragas, como disse Weir, "a cada alteração na umidade".

A praga das folhas sul-americana apareceu de forma epidêmica em 1915 ao longo do litoral caribenho, no Suriname, na Guiana Britânica e na ilha de Trinidad, onde os plantadores tentaram pela primeira vez cultivar seringueiras. No Suriname, em apenas um ano foi dizimada uma plantação de vinte mil árvores de dois anos. A Hevea pode sobreviver ao desfolhamento para evitar uma infestação. Mas o agrupamento das árvores em fileiras cerradas tornou-as vulneráveis não apenas a um ataque de praga, mas a uma barragem interminável: mesmo que uma árvore deixe cair suas folhas depois do primeiro ataque, os esporos acumulados numa árvore próxima atacam novamente depois de uma nova brotação, e assim por diante.

Foi por essa razão que, no final dos anos 1910, a produção de látex em plantações tinha sido em grande parte abandonada nas Américas - até a chegada de Henry Ford.

Johnston tentou fumigar as folhas com pesticidas antifungos, mas a Hevea é uma árvore alta, de até trinta metros, e requer vaporizadores especiais que, como a plantação de seringueiras não existia na Amazônia, não estavam à venda em Belém. Dearborn enviou alguns, mas o terreno acidentado da plantação tornava seu uso demorado, caro e de poucos resultados. Em meados de 1936, a Fordlândia continuava incompleta, exatamente quando deveria

começar a produzir látex para exportação. Weir condenou grandes trechos da plantação e Johnson não podia argumentar.

A construção de Belterra estava praticamente terminada. Os trabalhadores haviam construído um centro de cidade e residências e limpo e plantado milhares de hectares com seringueiras. Assim foi tomada a decisão de transferir o grosso das operações para o novo local, com a Fordlândia convertida em centro de pesquisa, escola de enxertos e viveiro para clones híbridos a serem plantados no novo local. O trem parou de percorrer o trecho de 5 quilômetros da Fordlândia e os trabalhadores embalarão a locomotiva e os vagões e os mandaram de volta a Detroit. Algumas famílias americanas permaneceram, bem como uma equipe básica de trabalhadores brasileiros.

Alguns aprenderam a fazer enxertos enquanto outros mantinham os viveiros, os bosques sobreviventes de seringueiras e o Hospital Henry Ford, bem como seus próprios gramados, jardins e calçadas.

"O crescimento das plantações de seringueira na Fordlândia está em marcante contraste com a excelente cidade e os edifícios industriais que lá foram construídos", disse Walter Bangham depois de uma visita em 1936. Mas em pouco tempo a cidade começou a adquirir um ar fantasmagórico. Alguns anos depois, um visitante relatou que "a selva começava a voltar e a apagar os sinais de uma supercivilização que homens haviam transportado e transplantado a um custo incrível em esforço, dinheiro e vidas humanas".²

Quando Henry Ford aprovou a proposta de Weir para adquirir Belterra, houve uma oportunidade para que Weir e Johnston encontrassem um mínimo de terreno comum, uma vez que ambos pensavam que uma plantação bem-sucedida não requeria uma cidade de empresa como a Fordlândia. Johnston estava cansado de cuidar de trabalhadores e suas famílias, ao passo que Weir acreditava que "a descentralização da força de campo (...) iria economizar muito tempo em idas e vindas a partes distantes da

propriedade". A extração de látex tinha que começar de madrugada, quando a seiva fluía melhor. Assim, Weir sugeriu que, quando chegasse o momento de extrair látex em Belterra, a empresa cedesse lotes de terra aos trabalhadores para que eles construíssem suas casas nas proximidades do bosque para o qual fossem designados para fins de manutenção e extração - em outras palavras, propôs um sistema de trabalho muito semelhante àquele existente no Tapajós antes da existência da Fordlândia.

Ford discordou e, tão logo autorizou a permuta de uma parte da concessão original por terras Tapajós abaixo, enviou instruções para a construção de uma nova cidade, centrada numa praça, com igreja, salão de recreação, um cinema ao ar livre, um campo de golfe, uma piscina, uma caixa-d'água e até mesmo geradores eólicos de eletricidade. Ford tinha dito a um repórter mais de dez anos antes, quando ele estava começando a promover "indústrias em vilarejos" descentralizadas, que se opunha totalmente à construção de "cidades modelo" a partir do zero. "Sou contra esse tipo de coisa", insistiu ele, dizendo que localizaria suas fábricas e usinas em comunidades já estabelecidas como Pequaming, que ele comprou em 1923. Mas até o fim dos anos 1930, à medida que seus projetos de indústrias em vilarejos deixavam de ser um remédio para os deslocamentos do capitalismo de sucesso-e-fracasso e se tornavam mais um sintoma das suas obsessões que se intensificavam, ele fez exatamente "esse tipo de coisa" - na Península Superior com seus campos de madeireiros, em Dearborn com Greenfield Village e na Amazônia com a Fordlândia.

Quase no mesmo instante em que estava dizendo a Johnston para iniciar a construção de Belterra, Ford, depois de dirigir por uma floresta da Península Superior que considerava especialmente bonita, enviou uma equipe de trabalho para cavar um lago e construir um conjunto de doze bangalôs em torno de um gramado. Alberta, batizada por Ford com o nome do gerente de suas operações da Península Superior, tornou-se o mais novo acréscimo ao programa de indústrias em vilarejos, e seus trabalhadores dividiriam seu tempo

entre o corte de árvores, o beneficiamento da madeira e a agricultura.³

Ao longo dos dois anos seguintes, Alberta e Belterra prosseguiram em linhas semelhantes, com a empresa promovendo a vida saudável em ambas, por meio de jardinagem, educação, serviços de saúde e recreação. Até mesmo os bangalôs das duas cidades eram parecidos. Com detalhes em verde, foram feitos ao estilo de Cape Cod, com telhados muito inclinados e cumeeiras. Alberta, que hoje permanece intacta e é dirigida pela Universidade Técnica de Michigan como estação de pesquisa florestal e atração turística, viria a se mostrar um sucesso marginalmente maior que Belterra - forneceu um volume constante, mas limitado, de madeira para ser queimada em Iron Mountain. Mas, em última análise, era tão insustentável quanto o empreendimento amazonense de Ford. Na década seguinte, os executivos da empresa tentaram constantemente fechar em silêncio a cidade que drenava dinheiro, mas recebiam contraordens do próprio Henry Ford. "Faça com que esteja operando na segunda-feira", ordenou ao seu gerente da Península Superior, ao saber que a serraria havia sido fechada.⁴

Em Belterra, centenas de garotos vestindo calções, camisas e bonés e meninas com blusas brancas e saias escuras começaram a frequentar escolas batizadas com os nomes do filho e do neto de Henry: Edsel, Henry II e Benson. O terreno de Belterra era plano, o que era bom não apenas para o plantio de seringueiras, mas para projetar ruas planas e simétricas. Mais do que a Fordlândia, onde havia concessões aos altos e baixos da topografia do rio, Belterra parecia uma cidade do Meio-Oeste com uma praça. Modelos T e A rodavam em suas ruas retas, ladeadas por hidrantes anti-incêndio, calçadas, postes de iluminação e bangalôs verdes e brancos dos trabalhadores, com quintais e jardins bem cuidados.

Um novo hospital, apelidado de "Clínica Mayo da Amazônia", era ainda mais moderno do que o Hospital Henry Ford na Fordlândia, com equipamentos de raios X e transfusão de sangue. O hospital

atendia à força de trabalho e aos habitantes da área circunjacente, que era mais populosa do que a Fordlândia; sua equipe recebia as publicações médicas mais recentes pelo correio, que vinha diariamente de Santarém a cavalo - muito mais rápido do que os lentos barcos fluviais necessários para se chegar até a Fordlândia. Os médicos realizavam mais operações inovadoras do que na Fordlândia, como remoções de catarata, um problema oftalmológico predominante na Amazônia devido ao forte sol equatorial. A equipe médica, os químicos e o pessoal de laboratório de Belterra fizeram importantes avanços no tratamento de doenças parasitárias e outras infecções que, em anos posteriores, ajudariam outras empresas a manter grandes forças de trabalho na floresta. "No interesse da ciência", todos os funcionários brasileiros da Fordlândia tinham de assinar uma declaração permitindo que o hospital efetuasse autópsias caso eles viessem a morrer na propriedade.⁵

O esquadrão de saneamento continuava a caçar cães selvagens, drenar áreas pantanosas e cobri-las com petróleo para evitar a reprodução de mosquitos e inspecionar as casas da empresa para assegurar que cozinhas e banheiros estivessem limpos e as roupas lavadas fossem penduradas para secar em varais. Mesmo assim, Belterra representava uma redução do controle feudal instituído pela empresa - ou que ela tentava instituir na Fordlândia, aproximando-se mais das relações trabalhistas modernas, baseadas em salários e benefícios - do tipo exaltado por Ford, mesmo quando ele as estava prejudicando com sua engenharia social e sua manipulação paternalista.

A cidade estava localizada a alguns quilômetros do rio, o que lhe dava uma defesa natural contra o comércio fluvial de bebidas; a empresa não precisava forçar o cumprimento da Lei Seca com o mesmo rigor de rio acima, o que ajudava a reduzir conflitos. A cidade ficava relativamente perto de Santarém, e assim os trabalhadores gozavam de alguma influência em suas tratativas com a empresa: na Fordlândia, acessível somente pelo rio, os trabalhadores muitas vezes se sentiam presos e dependentes da

plantação, em especial depois que a demolição de Pau d'Água e das outras favelas acabou com os possíveis refúgios para aqueles que queriam se demitir.

Em Belterra, eles podiam simplesmente ir embora. Ao mesmo tempo, a proximidade de Santarém aliviava o ônus social da gerência da plantação. Embora ainda exibissem filmes e oferecessem outras formas de recreação, encontrar algo para aliviar o tédio dos trabalhadores não era mais uma preocupação premente da equipe americana.

Também para os americanos a vida parecia menos isolada em Belterra do que na Fordlândia. A correspondência, inclusive jornais e revistas americanos, chegavam mais depressa e era mais fácil visitar Santarém ou mesmo Belém. Eles viviam em casas confortáveis ao longo de uma rua sombreada, não tão pitoresca quanto a Fordlândia, porém mais familiar, como um "subúrbio americano apropriado". Eram atendidos por empregados de Barbados e jogavam golfe em um "campo de nove buracos completamente plano". E comemoravam o Natal, o Ano-Novo e o Quatro de Julho com festas e bailes.⁶ Com a mudança da Fordlândia para Belterra, Archie Johnston começou a supervisionar as operações de Belém, com Curtis Pringle e John Rogge supervisionando a constru o da nova cidade e da nova plantação. Deixando de lado sua irrita o com Weir, o xerife Pringle, nomeado supervisor-geral de Belterra, mostrou-se razoável e pragmático. Construiu fielmente o centro da nova cidade, além de casas para os trabalhadores e a equipe americana, mas temperou o puritanismo que quase afundou a Fordlândia, moderando as tentativas de regular a vida social e os hábitos de alimenta o da força de trabalho da plantação. Como relatou um repórter da Harper's depois de uma visita, "o sr. Ford e o Brasil ainda têm suas discordâncias em termos de portas, telas e altura de tetos, mas o ex-xerife mostrou ser um excelente  rbitro. Ele não insiste em dançar quadrilha, nem na culinária integral ao estilo de Detroit".⁷

A equipe médica também aprendeu a fazer concessões. Depois de uma campanha contra as parteiras, o hospital passou a ser menos severo e a permitir partos em casa. "Havia tanta resistência que metade das pessoas não obedecia à proibição", lembrou Emerick Szilagyi, cirurgião do Henry Ford Hospital de Detroit que serviu algum tempo na nova plantação; "assim, deixei de lado a regra e tornei voluntário o parto no hospital".⁸

Em consequência desta nova disposição para a adaptação em vez da imposição, os problemas trabalhistas foram muito menos agudos em Belterra do que na Fordlândia.

Não houve mais revoltas na cozinha nem evacuações noturnas de americanos, nem telegramas urgentes a Juan Trippe pedindo hidroplanos da Pan Am para trazer destacamentos de soldados e dispersar num sobrevoo as multidões armadas.

Entretanto, a natureza recusou-se a ser dominada.

No final de 1936, a plantação de Belterra parecia estar em boa forma relativa. Pringle havia cultivado um viveiro com mais de 5.000.000 de mudas, limpo e bloqueado grande parte da propriedade e plantado 700 mil árvores. Essas árvores provinham de uma mistura de mudas sobreviventes do sudeste da Ásia, clones de árvores da Fordlândia que haviam sobrevivido relativamente intactas à epidemia (indicando que possuíam alguma imunidade à praga das folhas), troncos obtidos no Panamá e sementes trazidas de árvores nas proximidades da foz do Amazonas, principalmente da ilha de Marajó, que apresentavam grande resistência. A praga das folhas começou a aparecer nas folhas das árvores jovens de Belterra, mas parecia que os trabalhadores poderiam controlá-la melhor do que na primeira plantação de Ford.

A nova propriedade tinha um bom solo e era muito mais plana que as colinas da Fordlândia, o que tornava a fumigação e a poda mais fáceis. Estando afastada do rio, sofria menos neblina matinal do que

a Fordlândia e os ventos eram mais secos, o que também retardava o crescimento dos fungos.

A principal ameaça às seringueiras de Belterra, ao menos inicialmente, não era a praga das folhas, mas os insetos. A empresa teve muito sucesso na erradicação de mosquitos e moscas drenando e aplicando petróleo nas áreas úmidas onde podiam crescer e mantendo uma equipe de exterminadores de moscas. Mas, assim como no caso da praga, a concentração das árvores acelerava a reprodução de insetos que se alimentavam das seringueiras, levando a ondas sucessivas de infestação.

"Nunca antes se viu tantos insetos", escreveu Johnston sobre uma epidemia inicial de ácaros, "porque nunca houve antes uma plantação com tantos viveiros de seringueiras."⁹

O percevejo era o maior predador das seringueiras. Em condições normais da floresta, a cadeia natural de alimentação mantinha sua população baixa e continha a ameaça. Mas como observou o entomologista Charles Townsend, convocado mais de uma vez para analisar um ataque, "o plantio extensivo de seringueiras (...) criou um grande aumento no suprimento alimentar e os insetos se aproveitaram dele para se multiplicar na mesma proporção".

Os dirigentes de Dearborn receberam um curso rápido de entomologia tropical e pediram que Townsend compilasse um "censo de insetos" para a Fordlândia. Townsend começou com os percevejos, notando que eles depositavam seus "ovos no lado inferior das folhas das seringueiras e se transformavam em pequenas larvas espinhosas, as quais perfuravam a epiderme das folhas com uma tromba pontuda e sugavam a seiva das folhas, enfraquecendo assim as mudas".¹⁰

Ele continuou a registrar inúmeras espécies problemáticas. Os ácaros vermelhos sugavam a seiva das folhas, como as moscas brancas, que se alimentavam de várias plantas, mas preferiam as

seringueiras. Elas voavam livremente, observou Townsend, e "seria somente uma questão de tempo antes que se estendessem a toda a plantação".

As moscas eram "assistidas" por pequenas formigas pretas, que também sugavam a seiva das folhas de seringueira. E também havia os besouros brancos, com dez milímetros de comprimento e pernas azuis, várias espécies de gafanhotos, mandruvás, baratas verdes, grandes gafanhotos e outros insetos. Uma gama multicolor de insetos - verdes, brancos e pretos - introduzia seus longos estiletos nas folhas, drenando seu vigor e deixando uma crosta marrom ou preta.

As lagartas são especialmente prejudiciais às seringueiras e elas prosperavam nas propriedades de Ford. Havia lagartas de todos os tipos, tamanhos e cores. Por um breve período, as formigas de fogo, abundantes entre setembro e novembro, comeram as lagartas, mas, como as moscas brancas, passaram a preferir as seringueiras.

Essa imensidão de insetos atacava não apenas as seringueiras, mas também as máquinas. Por exemplo, as "aranhas noturnas teciam teias dos fios até o chão em tempo úmido", causando curtos-circuitos no equipamento telegráfico.¹¹ O protocolo para combater tantas ameaças era exaustivo e incluía a instituição de prêmios pela morte dos animais que devoravam os troncos. Relatórios enviados a Dearborn detalhavam as atividades de "exterminadores de formigas fazendo suas rondas regulares", equipes de mulheres que arrancavam ervas daninhas e pegavam insetos, novas técnicas experimentais para eliminar percevejos e inspeções de árvores em busca de *Fomes lignosus*, um fungo de raízes, e a podridão branca, um fungo diferente da praga das folhas.

A empresa mobilizava toda a população de Belterra para reagir aos ataques. Durante um assalto de lagartas sobre um lote das primeiras árvores a serem plantadas na propriedade, "todas as pessoas disponíveis, homens e mulheres, foram usadas para coletá-las à mão". Em cinco horas, foram colhidas cerca de 250 mil lagartas,

enchendo cinquenta recipientes de 4 litros. Quando não havia mais lagartas, os recipientes eram esvaziados, as lagartas empilhadas e queimadas com gasolina.

Além da caça premiada e das fogueiras, os químicos de Belterra criavam inseticidas inovadores. Extraíram veneno de timbó e da mandioca, misturaram com óleo de peixe, querosene e um composto de sulfato e arseniato de nicotina e o resultado foi um "xarope venenoso" eficaz contra as formigas de fogo, matando todo o ninho, inclusive a rainha. O combate aos insetos aumentou ainda mais o custo da produção de látex.

Mas os trabalhadores mantinham os insetos sob controle e Belterra progredia. Como sempre, o segredo do sucesso era encontrar árvores que rendessem volumes lucrativos de látex e tivessem imunidade a fungos e insetos. Pringle e os outros envolvidos no plantio na nova propriedade tinham identificado cepas de alto rendimento (principalmente entre aquelas encontradas nas cabeceiras do Tapajós, bem como no Alto Amazonas). Mas logo foi constatado que essas duas características tendiam a ser mutuamente exclusivas na *Hevea silvestre*: as cepas de alto rendimento tinham baixa imunidade, ao passo que as resistentes produziam pouco látex.

Foi ostensivamente para buscar uma sempre esquivada cepa de *Hevea* de alto rendimento e alta imunidade que James Weir organizou, no final de 1937, outra expedição para coleta de sementes no estado do Acre. Mas o patologista não tinha intenção nenhuma de voltar. "Este é meu último dia no Tapajós", escreveu ele a um amigo.

"Não contei a ninguém na Fordlândia que não planejo voltar depois de terminar meu trabalho no Alto Amazonas. Escreverei de onde só Deus sabe." Pode ser que Weir tenha decidido deixar a plantação porque o aparecimento da praga das folhas o tenha convencido da inutilidade de tentar cultivar seringueiras na Amazônia.

Ou talvez ele tenha saído porque ficou irritado com o fato de Dearborn ter-lhe negado permissão para uma segunda viagem ao sudeste da Ásia. Qualquer que seja a razão, coerente com sua aversão pelo trabalho em equipe, ele nada disse a ninguém em Fordlândia ou Belterra.¹²

Johnston ficou satisfeito por se livrar dele. Quando ficou claro que Weir não voltaria à Fordlândia, Johnston disse a Dearborn que gostaria de um substituto, desde que não tivesse experiência anterior na Ásia e assim não viria com hipóteses que não fossem aplicáveis no Brasil. "Um jovem graduado em Harvard, em botânica e genética, vindo do Ocidente e com experiência em fazendas" era sua idéia de um candidato adequado. "Mandem-no para cá", disse ele, "deixem que aprenda práticas de plantio e com o tempo ele se tornará o homem que vocês querem." Na verdade, Johnston não precisaria buscar longe, uma vez que duas pessoas com as qualidades que descreveu, exceto a formação em Harvard, já estavam na plantação.

Edward e Charles Townsend - filhos do entomologista - tinham sido assistentes de Weir e com sua saída assumiram as pesquisas. Concentraram-se na seleção e na fertilização cruzada controlada para tentar produzir híbridos que tivessem ambas as características desejadas. Conseguiram algum progresso, em particular usando abelhas como polinizadoras, mas tiveram problemas para achar a combinação exata. Um híbrido era resistente à praga das folhas e tinha alto rendimento, mas suas folhas eram finas e extremamente vulneráveis ao percevejo.

Outro, com folhas mais espessas, produzia muito pouca seiva.¹³ Enquanto trabalhavam no cultivo de híbridos, os irmãos Townsend começaram a experimentar com enxertos na copa uma técnica desenvolvida no sudeste da Ásia para controlar o fungo nas folhas, mas nunca usada em escala comercial. Quando uma árvore criada através do enxerto de uma cepa de Hevea de alto rendimento em um tronco de raízes saudáveis atingia 2 metros de altura, os

plantadores realizavam um segundo enxerto mais alto, de uma Hevea que havia demonstrado forte resistência.

Depois que o enxerto pegava, a velha copa era podada e o resultado era uma árvore formada por três composições genéticas distintas: raízes duráveis, um tronco de alto rendimento e uma copa verdejante de folhas resistentes à praga e aos insetos.¹⁴

Para alegria de Johnston, o experimento estava dando certo. Os enxertos perseveravam, mesmo expostos aos fortes ventos do Tapajós, e a circunferência das árvores duplamente enxertadas crescia à mesma taxa das árvores sem enxertos. O procedimento era demorado e dispendioso e exigia a construção de grandes plataformas no campo para executar a operação e apoiar os enxertos até que os tecidos se fundissem. E como somente um de cada dois enxertos pegava era preciso repetir o processo duas vezes e, em alguns casos, três, até que os enxertos pegassem. Mas até que um híbrido adequado pudesse ser criado e multiplicado em quantidade suficiente, a seringueira com a copa enxertada era a única alternativa potencialmente competitiva para o látex produzido em massa no sudeste da Ásia. E era tão promissora que os cientistas agrícolas dos Estados Unidos - que, com o Japão em marcha pela China e a Alemanha acelerando sua produção militar, tinham mais uma vez sido mobilizados por Washington para descobrir uma fonte segura de "borracha para a guerra" - começaram a copiar o método em estações experimentais na Costa Rica e na Zona do Canal do Panamá.

Depois da partida de Weir, Johnston começou a plantar em Belterra.

Durante os dois anos seguintes, equipes de trabalho limpavam mais de 8 mil hectares e plantaram quase dois milhões de árvores, das quais cerca de um terço com enxerto da copa. A plantação continuou a sofrer invasões crônicas de insetos, mas Belterra começou finalmente a parecer uma verdadeira propriedade comercial, com seus bosques isolados em seções de 8 hectares de

maneira ordenada e seus técnicos mantendo registros precisos de onde quais sementes foram plantadas, de forma a controlar e desenvolver cepas melhores de Hevea.

Mas então Johnston perdeu seus dois melhores homens. No final de 1937, quando John Rogge seguia à Fordlândia para levar a folha de pagamento, seu barco foi virado por uma tormenta no Tapajós, do tipo que surge de repente e provoca vagas oceânicas. Rogge caiu do barco e se afogou. Um ano depois Pringle, que havia sobrevivido relativamente ileso à luta com Weir, teve um colapso nervoso. Estava na Amazônia havia uma década, tendo tirado poucas férias. Meteu-se numa série de brigas mesquinhas com os colegas e começou a sofrer de insônia, agravada pela excessiva ingestão de café e pelo hábito de fumar cigarros fortes brasileiros um atrás do outro. O médico de Belterra diagnosticou nele todos os sintomas de "um grave problema dos nervos". Suas mãos permaneciam frias apesar do calor, denotando, segundo o médico, "uma depressão geral". A mulher do xerife também começou a desanimar, ignorando um abscesso dentário até que a infecção se espalhou pela mandíbula.

"Acabou para os Pringle", escreveu o médico a dirigentes em Dearborn, que ordenaram que o casal retornasse a Michigan no final de 1938.¹⁵ Enquanto isso, formadores de opinião no Rio e em São Paulo continuavam o clamor por uma visita de Henry Ford. A medida que liam que seu empreendimento na Amazônia havia resolvido muitos problemas sociais, mas passara a ser prejudicado por problemas naturais, parecia cada vez mais importante que ele viesse ver a plantação que tinha seu nome. A Câmara de Comércio e Indústria do Brasil publicou uma carta aberta em um jornal do Rio, aconselhando-o a conhecer pessoalmente a cidade que levava seu nome.

Tudo na vida tem seus lados direito e esquerdo, fases boas e más. Com o maravilhoso espírito empreendedor característico de Henry

Ford, que faz dele um dos maiores homens de nosso tempo, ele está pronto para fazer de tudo para desenvolver sua grande plantação de seringueiras (...). Porém, infelizmente, faltava um importante elemento para o sucesso do empreendimento: o conhecimento pessoal da região (...). Seria muito proveitoso se Ford, que já está oficialmente convidado a visitar o Brasil, visitasse o Tapajós e desse pessoalmente instruções a seus representantes, os quais estariam aptos a garantir o sucesso das operações em andamento no Pará.

Os convites continuavam a chegar. O diretor de uma faculdade de São Paulo convidou-o a fazer uma entrevista pelo rádio:

Seus livros têm sido amplamente lidos no Brasil e, além de seus interesses comerciais neste país, por meio do automóvel que traz seu nome ou de suas propriedades na Fordlândia, aquilo que o senhor diz e escreve é sempre recebido com grande interesse. Espera-se há muito tempo que um dia visite nosso país.

O mínimo que pode ser feito para colocá-lo em contato direto com as pessoas será uma entrevista de quinze minutos pelo rádio, onde sua voz será ouvida, expressando suas idéias sobre assuntos de interesse mútuo para o senhor e os brasileiros.

"Penso", escreveu o diretor, concluindo seu convite, "que isto lhe dará uma oportunidade para, de alguma maneira, estabelecer um contato um pouco mais pessoal com o povo brasileiro."

Mas, à medida que Ford envelhecia, o homem que afirmava ter inventado o mundo moderno começou a desenvolver uma leve tecnofobia. Apesar de ter promovido as viagens aéreas - como relações-públicas para a divisão de aviação da sua empresa na

verdade Ford não gostava de aviões; assim, sua chegada no Spirit of St. Louis, de Charles Lindbergh, havia muito prometida, estava fora de questão. Como também, aparentemente, a entrevista pelo rádio.

O secretário de Ford telegrafou ao diretor da faculdade, dizendo simplesmente: "Lamentamos, mas o sr. Ford não poderá aceitar seu convite. Ele não fala no rádio."¹⁶

CAPÍTULO 22: O IMPÉRIO CAÍDO DA BORRACHA

OS últimos anos da Fordlândia e de Belterra espelharam as lutas finais da vida de Ford; pode-se ler, nas cartas e nos relatórios enviados por Archie Johnston a Dearborn, a história da Ford Motor Company durante a Grande Depressão - particularmente as batalhas travadas contra os sindicatos e a crescente presença do governo federal em suas atividades econômicas. Apesar de ser um protegido de Charles Sorensen, que competia com Harry Bennett pelos favores de Ford, Johnston simpatizava com Bennett e lhe escrevia cartas queixando-se do cabelo que ficava grisalho e do calor da floresta, e lhe enviava peles de jaguar, redes e outras curiosidades da Amazônia. Bennett, que mantinha alguns tigres e leões em seu "castelo" - como era chamada sua casa na Geddes Road, em Ann Arbor -, agradecia e mantinha Johnston atualizado sobre seus esforços para derrotar o sindicalismo na fábrica de Rouge.

Ford não estava só em sua oposição às negociações coletivas. Quando o Congresso aprovou a Lei Wagner em 1935, igualando de certa forma o campo de luta entre capital e trabalho ao proteger de demissões arbitrárias os trabalhadores engajados nos sindicatos, as Três Grandes de Detroit declararam sua decisão de permanecer livres dos sindicatos. O sindicato dos Trabalhadores do Setor Automobilístico, fundado em 1935 e liderado por Walter e Victor Reuther, era pequeno e praticamente não tinha dinheiro nenhum. Mas seus membros encontraram uma poderosa arma na greve branca, interrompendo a produção não através de piquetes fora da fábrica, mas recusando-se a deixar seus postos de trabalho, uma prática que impedia que os proprietários contratassem substitutos. A GM cedeu em 1936, assinando um contrato com o sindicato, e foi logo seguida pela Chrysler. A Ford ficou isolada.¹

A fábrica de Rouge entrou em alerta. Harry Bennett acrescentou mais homens às fileiras do seu já inchado Departamento de Serviços. Seus capangas aumentaram a vigilância, revistando armários e marmitas em busca de literatura do sindicato, seguindo os trabalhadores até os banheiros para se certificarem de que não falavam em sindicatos e interrompendo reuniões de dois ou mais empregados. Ford não permitia a exibição de instrumentos de guerra em seu museu. Contudo, permitiu que Bennett instalasse metralhadoras no alto da fábrica de Rouge. A campanha contra o sindicato criou uma mentalidade de cerco entre os gerentes da Ford e Bennett usava sua liberdade para perseguir não só os organizadores dos trabalhadores ou seus possíveis partidários, mas qualquer pessoa que mostrasse algum sinal de deslealdade.

Os homens de Bennett iam disfarçados a bares, mercados e igrejas frequentados por funcionários da Ford, fazendo relatórios sobre simpatias pelos sindicatos ou reclamações. Em 1937, Bennett chegou às manchetes nacionais - assim como fizera cinco anos antes com o "Massacre de Dearborn" - quando fotógrafos o flagraram, com cerca de quarenta de seus homens, atacando Walter Reuther e outros

membros do sindicato quando estes entregavam literatura na frente do Portão 4 da fábrica.

Os capangas espancaram Reuther e depois o empurraram escada abaixo. Pisotearam outros organizadores e quebraram a coluna de um pastor. Uma mulher vomitou sangue depois de levar chutes no estômago. O ataque ocorreu na frente do mesmo portão em que tinham assassinado os manifestantes contra a fome.

Edsel, que não apenas acreditava que a sindicalização era inevitável, mas também era amplamente simpático ao New Deal de Franklin Roosevelt como um passo no sentido da racionalização das corporações, procurou limitar o poder de Bennett. Mas Henry Ford, então com 74 anos e a saúde em declínio - ele sofreria um derrame em 1938 - reafirmou repetidamente a autoridade de Bennett em assuntos trabalhistas. "Ele tem toda a minha confiança", disse ele ao filho. "A Ford Motor Company seria derrubada", disse Henry, "não sobraria nada, se não fosse por Harry."²

Archie Johnston observava de longe aqueles acontecimentos e via neles suas próprias batalhas com os trabalhadores e com o governo brasileiro. Ele certamente pendia mais para o lado de Bennett do que para o de Edsel, a quem comparava a James Weir. "Os atos de EDR", escreveu ele a Charles Sorensen depois da rendição da GM e da Chrysler, "são ridiculamente fracos." Ele relatou a derrota que impôs à "primeira greve branca da Fordlândia" em junho de 1937, quando cerca de setenta homens que cortavam madeira para as caldeiras ocuparam a usina de força. Johnston resolveu a questão ao estilo de Bennett, privando os grevistas de alimentos e água até que deixassem o prédio. "Agora está tudo em ordem", escreveu ele.³

Mas Johnston na floresta - frustrado com a crônica escassez de mão de obra, apesar da depressão global - viu-se muito mais vulnerável do que Bennett em Rouge.

Como FDR, Getúlio Vargas, presidente do Brasil, comandava um processo de modernização econômica e política, desafiando o extremo poder das elites proprietárias de terras e dos políticos das províncias -um poder mais ou menos análogo à autonomia dos estados nos Estados Unidos antes do New Deal.[24] Johnston tinha recebido bem a intervenção do Rio quando foi usada para controlar a elite amazônica local, que tornara difícil a vida para a empresa. Mas agora o Rio tinha se tornado parte do problema.

O governo Vargas promoveu novas leis trabalhistas que facilitavam a sindicalização por parte dos trabalhadores e exigiam que as empresas dessem férias remuneradas, indenizações por demissão e pensões. Tirando proveito da nova situação, os trabalhadores de Belterra e da Fordlândia organizaram um sindicato no início de 1937 e começaram a registrar um número crescente de reclamações - em sua maioria relacionadas com disputas sobre o que os líderes sindicais descreviam como demissões arbitrárias ou esforços para exigir benefícios que agora eram obrigatórios - no tribunal federal do trabalho. Em consequência disso, fiscais do governo apareciam regularmente na plantação para exigir acesso aos registros da empresa e tomar depoimentos dos empregados. Depois que um juiz decidiu que a empresa estava sujeita à jurisdição do Ministério do Trabalho - e não ao Ministério da Agricultura, como tentaram conseguir os advogados da Ford para isentá-la do novo código trabalhista-, os militantes ficaram cada vez mais ousados em suas exigências, como escreveu Johnston a Dearborn. Belterra era facilmente acessível para a imprensa brasileira, e assim ele tinha de agir com circunspeção no trato com os sindicalistas. Mas na Fordlândia, mais distante, Johnston demitiu vários dos mais loquazes, inclusive o presidente e o vice-presidente do sindicato. Mas eles continuaram com suas atividades, simplesmente se mudando para sua nova sede "numa ilha do rio".4

Não era a Ilha dos Inocentes, com seus bordéis e bares, mas sim a Ilha de Urucutiba, de Francisco Franco, que passou a ser um refúgio para os líderes sindicais da Fordlândia. Em termos gerais, a

legislação trabalhista de Vargas, como parte de seu programa político e social, foi concebida para solapar o poder local de potentados rurais como Franco. Foi um emissário de Vargas que, nas semanas posteriores à revolta de dezembro de 1930, não só forçou Franco a vender Pau d'Agua a Ford por uma ninharia, mas também afastou-o de seu cargo de prefeito da cidade vizinha de Aveiros. Mas aqueles atos tiveram uma consequência que os gerentes da Ford não tinham previsto: em retaliação, Franco começou a apoiar os sindicalistas da Fordlândia, criando uma aliança improvável entre o impulso modernizador dos sindicatos e o reacionarismo feudal de um senhor rural.⁵ Como seus colegas em Rouge, Johnston tentou afastar o sindicato. "A empresa", alertou ele, "não tolerará organizações sindicais." Mas depois da morte de Rogge e do colapso de Pringle Johnston se viu desamparado. Os substitutos enviados por Dearborn careciam de experiência na direção da força de trabalho da plantação, deixando Johnston, em Belém, nas mãos de uma equipe de gerentes inexperientes. E a lei estava contra ele. Johnston não teve alternativa a não ser ceder quando um juiz local decidiu, em 1939, que as plantações de Ford estavam sujeitas à nova lei federal trabalhista de Vargas, que garantia aos trabalhadores o direito de se organizarem; naquele mesmo ano um juiz federal nos Estados Unidos considerou a Ford Motor Company culpada de violar a Lei Wagner.

Anos antes de a fábrica de River Rouge ser forçada a negociar um contrato com o Sindicato de Trabalhadores do Setor Automotivo, Fordlândia e Belterra tinham um sindicato.

Vargas continuava a gostar de Ford, apesar do apoio dado por seu governo aos trabalhadores da plantação. Como Ford, o presidente brasileiro se considerava um modernizador.

Durante seu governo, a extensão da malha rodoviária do Brasil duplicou e o número de aeroportos passou de 31 para 512. De qualquer forma, uma vez estabelecido que as plantações de Ford estavam sujeitas à nova legislação de trabalho e bem-estar social, os

árbitros do governo em geral deixavam de lado a maior parte das reclamações específicas contra a empresa trazidas pelos empregados. Edsel Ford, dependente da boa vontade de um presidente que no final dos anos 1930 havia assumido poderes ditatoriais, quando soube que Vargas pretendia percorrer o norte do Brasil no segundo semestre de 1940 para promover o desenvolvimento da região, enviou-lhe um telegrama convidando-o a conhecer Belterra. Como Archie Johnston estava fora do país, em férias, ele pediu que Harry Braunstein, gerente executivo da linha de montagem da Ford no Rio, recebesse Vargas em seu nome e no do seu pai.⁶

Vargas chegou a Belterra em 8 de outubro em um hidroplano, circulando pelo ar algumas vezes para ver a cidade e os campos de plantação antes de descer. Quando o avião encostou na doca e o presidente desembarcou, Braunstein deu um sinal para que a banda tocasse o hino nacional, que foi cantado por várias centenas de crianças das escolas Henry Ford e Edsel Ford, "devidamente uniformizadas". Quando Vargas e seus assessores subiram em um Lincoln que esperava para percorrer os 16 quilômetros até o platô onde Belterra estava localizada, vários homens na multidão pediram que o motor fosse desligado e lhes fosse permitido empurrar o presidente até a plantação, "expressando desta maneira sua felicidade e alegria". Braunstein os convenceu a abandonar a idéia por ser pouco prática, sugerindo em vez disso que cerca de sessenta ciclistas formassem uma escolta. Ao longo do trajeto, saudado por multidões de pessoas, Vargas comentou sobre a limpeza das roupas das crianças e a "excelência da estrada", observando que o Brasil "certamente precisava de mais estradas como aquela". Seu assistente observou que era do nordeste do Brasil e nunca havia visto na região "um grupo de homens tão saudáveis como aqueles que saudaram o presidente". Uma vez em Belterra, Vargas encontrou muitas outras coisas para elogiar - o hospital, o consultório dentário, as escolas que forneciam livros, lápis e uniformes gratuitamente aos alunos, um espaçoso salão de baile e outras instalações recreativas e casas limpas e arrumadas com

jardins coloridos. A comitiva presidencial empreendeu uma "caça a mosquitos" em vários edifícios protegidos por telas da plantação e não encontrou nenhum.⁷

Naquela tarde, Vargas fez um discurso no novo parque de Belterra, dizendo aos trabalhadores que o principal objetivo de seu governo era "criar leis sociais que servissem para estabelecer harmonia social entre todos, uma colaboração franca e sincera entre empregadores e empregados, com todos trabalhando para o mesmo fim". É claro, disse ele, que "se houvesse neste mundo mais homens como o sr. Ford não seria necessária nenhuma legislação social". Em seguida, liderou uma rodada de saudações a Henry e Edsel Ford. No jantar daquela noite, Braunstein desculpou-se pelo fato de os Ford não poderem comparecer pessoalmente para receber Vargas, mas presenteou-o com as fotos autografadas. Ele ergueu seu copo saudando o compromisso do presidente com o progresso e com o avanço do bem-estar dos trabalhadores. "O sr. Ford", disse Braunstein, foi "o primeiro industrial do mundo a revolucionar as relações entre trabalhadores e empregadores, dando-lhes aquilo que contribuía para uma vida de conforto e igualdade, e estamos fazendo tudo o que podemos para seguir seus passos no tratamento daqueles que trabalham, produzem e cooperam neste projeto." Um dia, disse ele, admitindo que, apesar da prometida recuperação, o comércio de látex até aquele momento era esquivo, "poderia significar o renascimento da Bacia Amazônica", a restauração do "Império caído da Borracha".

Vargas levantou-se para dar suas impressões da plantação, expressando "grande satisfação" pelo fato de Ford estar fazendo tanto para "plantar", não apenas seringueiras, mas "saúde, conforto e felicidade". Ecoando a admissão de Braunstein, de que até o momento o projeto havia se mostrado viável mais em termos humanitários do que econômicos, ele enfatizou a generosidade do industrial: Ford ainda "não tinha recebido nenhuma compensação material", apesar dos gastos consideráveis.

O restante da noite e o dia seguinte envolveram mais expressões mútuas de admiração. Havia, porém, uma questão de negócios que Braunstein queria abordar com o presidente. Pouco antes de Vargas sair, Braunstein, falando em nome de Henry Ford, solicitou que ele retirasse Belterra e a Fordlândia da jurisdição do Ministério do Trabalho e as colocasse sob a supervisão do Ministério da Agricultura - o que de fato tornaria a empresa imune às leis trabalhistas. Vargas disse que iria analisar a solicitação, mas nada prometeu ao embarcar em seu avião para Manaus.

Naquela cidade, Vargas fez um discurso que é considerado pelos historiadores o marco do início de uma longa campanha do governo federal para povoar e industrializar a Amazônia. Em seu discurso ele ecoou o otimismo tecnológico de Ford e sua defesa de projetos de desenvolvimento em larga escala. Contudo, talvez influenciado por sua visita a Belterra, onde testemunhou o fracasso dos milhões de Ford para reviver a economia da borracha, Vargas pareceu repudiar o tipo de holismo rural/industrial, motivado pelo respeito à natureza, que o industrial acreditava poder conseguir na Península Superior, em Muscle Shoals, no Tapajós e em outros lugares. Conhecido como "Marcha para Oeste", o discurso de Vargas não tinha clemência com a natureza. "A mais elevada tarefa do homem civilizador", disse o presidente brasileiro, era "conquistar e dominar os vales das grandes torrentes equatoriais", transformando sua força cega e sua extraordinária fertilidade em energia disciplinada. "A Amazônia (...) irá se tornar um capítulo na história da civilização."⁸

Depois de Vargas, um governo após o outro criou agências e anunciou novos esquemas para modernizar rapidamente a região, para atingir "cinquenta anos em cinco", nas palavras de um dos sucessores de Vargas, ou "enviar pessoas sem terra" a "uma terra sem pessoas", como o governo militar dos anos 1960 descreveu o plano de colonização.

Em sua maioria, esses esforços fracassariam em seus próprios termos - isto é, não trouxeram desenvolvimento humano sustentável

para a região. Mas aceleraram o desflorestamento, iniciando aquilo que William Woodsworth poderia ter chamado de "assalto precipitado" à maior floresta tropical intacta que existia no planeta.

Em Dearborn, as relações sociais estavam decididamente menos harmoniosas do que Braunstein e Vargas as haviam pintado naquela noite em Belterra. O sindicato havia crescido rapidamente em River Rouge e em outras fábricas da Ford desde sua fundação em 1935. Depois de levar a GM e a Chrysler à mesa de negociações, os líderes puderam controlar os recursos do sindicato em sua luta contra o terceiro membro do grupo das Três Grandes. No início de 1941, militantes fecharam Rouge em protesto contra a demissão generalizada de ativistas sindicais. Foi a primeira greve organizada contra Henry Ford e os líderes sindicais não estavam seguros da reação dos funcionários. Até então, somente um terço da força de trabalho de Rouge havia aderido ao sindicato - o "terrorismo" de Bennett, na descrição do Conselho Nacional de Relações no Trabalho, tinha seus efeitos.⁹

A medida que a greve se espalhava pelas muitas divisões de Rouge, Bennett inicialmente tentou rotulá-la de comunista, um ato de traição, uma vez que a Ford Motor Company acabara de assinar um acordo com o governo Roosevelt para iniciar a produção de guerra. Os trabalhadores responderam organizando piquetes ornamentados com suásticas, igualando Ford a Hitler. Por que, perguntava um cartaz, "Ford recebeu uma medalha nazista?" - uma referência à Grande Cruz da Águia Alemã entregue a Ford pelo cônsul alemão três anos antes, em seu septuagésimo quinto aniversário. Como a isca do comunismo não pegou, Bennet apelou para o racismo, esperando tirar proveito da lealdade que alguns trabalhadores afro-americanos tinham por Ford, com base em sua política de igual oportunidade na contratação (bem como na desconfiança que tinham de uma liderança sindical composta exclusivamente de brancos) para convencê-los a voltar ao trabalho. Também isso não deu certo. Em sua maioria, os trabalhadores, inclusive muitos afro-americanos, recusaram-se a voltar às suas tarefas.¹⁰

Ford ameaçou fechar a fábrica antes de fazer uma negociação coletiva com seus trabalhadores. Contudo, dentro de poucas semanas, numa das maiores mudanças na história trabalhista dos Estados Unidos, ele não só concordou em reconhecer os resultados de uma eleição sindical, mas também, depois que o sindicato automotivo venceu aquela eleição por uma maioria esmagadora, assinou um contrato dando ao sindicato tudo o que este queria, inclusive estabilidade, os maiores salários do setor e pagamento retroativo a mais de quatro mil trabalhadores demitidos de forma irregular. Os historiadores debatem sobre o que teria levado Ford, que no passado havia mudado toda uma fábrica da Nova Inglaterra para Michigan para frustrar um esforço pela sindicalização, a ceder. Alguns apontam para os pedidos de Edsel, apoiados pela ameaça de Clara Ford de deixar Henry se ele não fizesse um acordo. Qualquer que tenha sido a combinação específica de motivos que o levaram à mesa de negociações, quando Ford finalmente se encontrou com Walter Reuther para cumprimentá-lo por sua vitória, envolveu sua rendição na mesma teia conspiratória que usava para explicar a maior parte das coisas na vida. "Vocês combateram a General Motors e a turma de Wall Street", disse ele, "e agora nós combateremos a General Motors e Wall Street juntos, certo?"¹¹

O acordo também incluía um forte procedimento de tratamento de reclamações que, se levarmos em conta aquilo que os historiadores Peter Collier e David Horowitz chamam de "combinação bizarra de leis feudais e poder absoluto" que regia de forma arbitrária o chão de fábrica de Ford, era o equivalente industrial da aplicação da lei contra o direito divino dos reis. Ford costumava dizer que sua empresa era revolucionária, mas foram necessários sindicalistas militantes para fazer a revolução.¹²

Na Amazônia, Johnston não tinha mais sorte com a borracha do que em conter o sindicato. Por ocasião da visita de Vargas, os trabalhadores em Belterra haviam limpo mais de 12 mil hectares e plantado cerca de três milhões de árvores. Aproximadamente um terço tinha enxerto na copa; ainda eram novas demais para produzir

látex, mas demonstravam vigor e resistência promissores. Então, no final de 1940, a praga das folhas, sempre presente, mas contida em Belterra, tornou-se uma epidemia.

Johnston, que voltava das férias, reagiu ordenando que sua equipe enxertasse rapidamente a copa de todas as árvores infectadas. Mas no ano seguinte a praga tinha infectado 70% dos lotes com copas fechadas, matando a maior parte das árvores da propriedade.¹³

Depois da entrada dos Estados Unidos na Segunda Guerra Mundial em 1941, Johnston foi chamado para Dearborn, onde entrou para a divisão de aviação da Ford quando foi convertida para a produção de bombardeiros e outros aviões de combate. Mas ele permaneceu como o principal administrador das plantações da Ford na Amazônia e gostava de falar com os repórteres e outros trabalhadores da Ford sobre seus dez anos na floresta. "Nenhum homem branco pode viver naquela terra", gostava de dizer. Ele também continuou comprometido com a expansão da produção de borracha e ainda tinha esperanças de que os enxertos nas copas, no devido tempo, superariam todas as pragas. Uma vingança parcial chegou no mesmo ano quando, apesar de dois anos de epidemia da praga das folhas, Belterra produziu 750 toneladas de látex.

Não era de alta qualidade e estava distante do consumo anual de 20 mil toneladas da Ford, mas Johnson viu naquilo um começo.¹⁴

Então, em uma viagem ao Brasil em outubro de 1942, Johnston testemunhou o que chamou de "maior enxame de lagartas jamais visto nesta área". Durante anos, os batalhões contra lagartas da Fordlândia cataram incansavelmente as lagartas à mão para conter a praga. Agora uma nova geração de mariposas evoluíra e se adaptara à ameaça, botando seus ovos "somente nos brotos novos no topo das árvores". Naquela altura, os catadores só conseguiam ver as lagartas quando era tarde demais, momento em que elas "desciam pela árvore, comendo tudo que estava no caminho".¹⁵ As árvores se recuperaram um pouco, lançando outros brotos de folhas. Mas

naquilo que pareceu a Johnston um acompanhamento coordenado, as folhas foram então atacadas pela praga das folhas - "o ataque mais severo na história da plantação".

Não havia possibilidade de recuperação. "Em muitos casos, as árvores não tinham forças para gerar uma brotação de folhas. Com o tempo excessivamente seco, as árvores começaram a morrer. Algumas morreram até a metade do tronco e podem morrer completamente."¹⁶

"Algumas áreas", relatou Johnston a Dearborn, "estão parecendo paliteiros."

CAPÍTULO 23: TERRA DO AMANHÃ

"Meu caro Harvey", escreveu Edsel Ford ao filho e xará de Harvey Firestone, velho amigo de seu pai, pouco depois de os Estados Unidos terem entrado na Segunda Guerra Mundial, "creio que mencionei a você uma vez algo a respeito de vender nossa plantação de seringueiras do rio Tapajós, no Brasil. Caso você pense em comprá-la, ou tenha alguma coisa do gênero em mente, gostaria de discutir o assunto comigo?" Firestone, que havia assumido a empresa do falecido pai, não tinha nada disso em mente. Já estava extraindo cerca de dez toneladas de látex por ano de sua plantação na Libéria e educadamente recusou a oferta.

Aquela altura, Fordlândia e Belterra tinham praticamente se tornado subsidiárias do governo dos Estados Unidos. Durante toda a sua vida, Ford havia se oposto firmemente à fusão entre empresas e governo, mesmo quando outros industriais, particularmente durante a Grande Depressão, a adotaram. Mas com quase oitenta anos ele pouco podia fazer além de observar a consumação do casamento.

A ocupação japonesa do sudeste da Ásia, com seus campos de seringueiras, causou um interesse renovado entre os dirigentes de Washington, não apenas nos departamentos de Comércio e Agricultura, mas também no Pentágono, pela descoberta de novas fontes de "borracha para a guerra". Na década anterior havia ocorrido avanços na fabricação de borracha sintética, mas sua produção usava muito petróleo, um recurso igualmente escasso. Depois do início do conflito, o governo Roosevelt assinou tratados com 16 países latino-americanos para promover a produção de borracha, prometendo investimentos governamentais e privados e garantindo altos preços pelo látex. Vargas, que flertou com o fascismo, mas rapidamente se alinhou com os aliados, também assinou.¹

A Amazônia brasileira, apesar dos milhões de dólares investidos por Ford, estava fornecendo menos de 1% do látex mundial. Em troca de um empréstimo de US\$100 milhões, que incluía US\$5 milhões para investir na Amazônia, Vargas prometeu vender toda a borracha exportável de seu país para os Estados Unidos a um preço fixo até dezembro de 1946. O Rio começou a trabalhar em conjunto com agências do governo dos EUA, como a Rubber Development Corporation, o Conselho de Bem-estar econômico e o escritório de Relações Interamericanas - lideradas pelo peripatético Nelson Rockefeller, que devido aos seus profundos laços na região tornou-se o mais importante enviado de Roosevelt à América Latina. A idéia era encorajar a migração de dezenas de milhares de trabalhadores para a Amazônia, na esperança de elevar a produção de borracha. A esses "soldados da borracha" foram prometidos crédito e ferramentas, habitação decente, assistência médica, proteção

trabalhista reforçada contra os senhores da borracha locais e um preço fixo, honesto e sustentável pelo látex - em resumo, uma garantia ao estilo do New Deal para protegê-los de toda a miséria vividamente descrita por Carl LaRue em seu relatório de 1927, miséria que a vinda de Henry Ford para a Amazônia deveria eliminar.

Archie Johnston, por temperamento e treinamento, não estava disposto a receber bem as atenções do governo federal - fosse do Rio ou de Washington - nos negócios da Fordlândia, e ainda se ressentia de ter sido forçado a reconhecer o sindicato dos trabalhadores da plantação. Contudo, depois de testemunhar a última infestação da praga das folhas e a invasão das lagartas em Belterra, ficou sem idéias a respeito de como ir em frente no Brasil. Disse a Edsel que a parceria com o governo talvez pudesse tornar lucrativas as propriedades de Ford e que a promessa de Washington, de pagar um preço acima do mercado pelo látex, poderia compensar os excessos de custos da propriedade. Ele também achava que a tão divulgada "guerra pela borracha" poderia prover a tão necessária mão de obra.

Assim, ao mesmo tempo que a Ford Motors nos Estados Unidos suspendia a produção de veículos civis para atender às necessidades exclusivas de seu novo cliente único - construindo jipes, aviões e tanques e permitindo que representantes do governo federal monitorassem a produção -, também a Fordlândia se abriu para Washington. Botânicos do Departamento de Agricultura se estabeleceram na Fordlândia e em Belterra para estudar as técnicas de enxerto na copa e fertilização cruzada da Ford. Cientistas federais observaram os trabalhadores germinando árvores enxertadas na tentativa de superar a doença das folhas e as infestações de lagartas e levaram amostras de borracha da plantação para estações de pesquisas tropicais do governo americano na Zona do Canal do Panamá. Em maio de 1942, Edsel escreveu uma carta a Johnston, certamente não examinada pelo pai, dizendo que "não tinha nenhuma objeção" à distribuição, pelo Departamento de Agricultura, de clones da Fordlândia a outros países latino-americanos.²

Quando a imprensa americana se preparou para promover o esforço de guerra, as plantações da Ford na Amazônia assumiram sua encarnação final: embaixadas úteis da Política da Boa Vizinhança de FDR em tempo de guerra, plataformas para a diplomacia do New Deal na Amazônia. Como parte do esforço de guerra, Johnston ordenou que os gerentes da plantação iniciassem um frenético programa de expansão. No final de março de 1943, os trabalhadores haviam enxertado as copas de mais de 820 mil árvores e executado cerca de 60 mil polinizações para gerar plantas de alto rendimento e resistentes a doenças. O viveiro tinha produzido clones em quantidade suficiente para enxertar centenas de milhares de copas em árvores já plantadas e por um período em 1944 os trabalhadores faziam dezenas de milhares de enxertos por mês. "O sr. Johnston e seus assistentes estão discretamente confiantes", escreveu um jornalista, "mas sem excesso de entusiasmo. Eles lutaram na Amazônia por tempo demais para isso. As árvores bem-sucedidas que vi, com suas folhas brilhando e verdes como devem ser, confrontam a selva amazônica como precursoras de milhões de descendentes que estão sendo preparados para outras bases de avanço. Uma pessoa próxima do setor de desenvolvimento de plantações de seringueira na Bacia Amazônica disse-me que qualquer um que não fosse Henry Ford teria desistido há muito tempo." Era verdade que a produção de borracha de Ford podia não passar de "uma gota no balde", mas era suficiente para "ajudar a tampar um vazamento". E ela iria "aumentar de forma geométrica ano após ano". Em 1945, um escritor previa que a Fordlândia estaria produzindo quinhentas toneladas de látex em 1950.³

Mas a praga das folhas e os insetos continuaram a solapar todos os esforços. Embora Belterra e Fordlândia estivessem finalmente produzindo algum látex, seus custos operacionais eram muito superiores ao preço da borracha no mercado internacional, mesmo em tempo de guerra. Com grandes blocos de seringueiras tomados pela praga das folhas, os trabalhadores de Belterra estavam extraindo somente cerca de 178 quilos de látex por hectare, um rendimento muito baixo, se considerarmos o capital que havia sido

investido. Em contraste, os camponeses de Sumatra extraíam duas vezes mais na década de 1930.⁴

Contudo, embora as duas plantações fossem fracassos econômicos, suas cidades bem arrumadas representavam exemplos brilhantes do sonho americano. Escritores vinham para a América Latina para relatar o estado da Aliança pela Boa Vizinhança e, para aqueles que passavam pela Amazônia, Fordlândia e Belterra se tornaram paradas obrigatórias, lugares em que trocavam a promessa de uma boa história por uma boa cama. Depois de algumas dificuldades no alto Tapajós, Henry Albert Phillips ficou satisfeito ao encontrar em Belterra "uma casa de hóspedes que poderia se situar em Dearborn, Michigan, ou mesmo no Paraíso, depois de tudo que passei para chegar lá. Banho quente, alimentos congelados, ventiladores elétricos, um colchão confortável e a primeira noite de sono em semanas que não se parecia com um banho turco". A primeira plantação de Ford na Amazônia poderia ter sido um "fracasso de muitos milhões de dólares", escreveu Phillip em um livro intitulado *Brazil: Bulwark of Inter-American Relations*, mas em Belterra ele encontrou a "imagem viva da fantasmagórica Fordlândia", um lugar onde "os sonhos mais luminosos da Fordlândia estavam sendo materializados".

Walt Disney visitou a Fordlândia em 1941 numa viagem organizada pelo Escritório de Relações Latino-Americanas de Nelson Rockefeller como parte da sua missão de promover a integração comercial, cultural e científica das Américas. Três anos depois, usando filmes fornecidos pela Ford Motor Company, Disney lançou um documentário, sob os auspícios do escritório de Rockefeller, intitulado *The Amazon Awakens*, o qual coloca a cidade de Ford como uma das grandes cidades da Amazônia, juntamente com Iquitos, Manaus e Belém. O filme, típico de outros feitos durante a guerra para destacar a boa vontade pan-americana, incluía imagens de americanos jogando golfe em um campo que poderia estar localizado na Califórnia, exatamente onde, depois da guerra, Disney construiria a cidade modelo que levou seu nome.

Como a Fordlândia, que prometia trazer a Amazônia para a modernidade e, ao mesmo tempo, organizar danças e poesia pastoral aos seus trabalhadores, os parques temáticos da Disneylândia misturariam diferentes experiências de tempo: diligências, barcos fluviais e ferrovias da Terra da Fronteira, juntamente com a Rua Principal Americana, baseada em Marceline, Missouri, cidade natal de Disney, captavam imagens de uma América do passado, ao passo que a Terra do Amanhã apontava para o futuro. A Terra da Aventura apresentava um cruzeiro pela selva em um barco chamado Amazon Belle.⁵ Os laboratórios e hospitais de Fordlândia e Belterra passaram a ser usados como estações experimentais federais, num esforço para melhorar a saúde e as condições nutricionais da Amazônia e apoiar a migração em larga escala. Os médicos da plantação trabalhavam em cooperação com o Escritório de Relações Interamericanas, que em apoio à guerra pela borracha realizava uma grande campanha para eliminar as doenças que prejudicavam a manutenção de uma grande força de trabalho concentrada na floresta. Eles dividiam com funcionários de saúde pública do governo suas pesquisas sobre como combater a malária, a tênia e outras moléstias infecciosas.

Johnston chegou a ordenar a construção de um novo prédio para abrigar um grupo de enfermeiras brasileiras que trabalhariam sob os auspícios do programa de saúde de Rockefeller.⁶

Em 1942, oficiais da força aérea solicitaram que a Ford Motor Company construísse uma pista de pouso em Belterra para ocultar uma esquadrilha de aviões. Os submarinos alemães tinham torpedeado navios aliados na costa do Brasil e a força aérea temia que o aeroporto de Belém - considerado um dos mais críticos na rota EUA-América Latina-África - fosse vulnerável. Depois de consultar Edsel, Johnston concordou. Mas ele esperava pelo menos obter alguma mão de obra em troca da sua cooperação.

"Vocês estão cientes", escreveu ele ao tenente-coronel Charles Wooley, "de que existe uma grande carência de mão de obra, e o

projeto somente será possível se conseguirmos mais homens." Mas não houve nenhuma ajuda e ele precisou construir a pista com os trabalhadores da plantação de que dispunha.⁷ Fordlândia e Belterra foram nacionalizadas, tanto em termos práticos - seus clones foram distribuídos a outras plantações para apoiar o esforço de guerra, seus médicos e técnicos foram colocados sob o comando da campanha de Rockefeller e suas terras e trabalhadores postos a serviço dos militares americanos - quanto em simbólicos. Henry Ford, é claro, pretendia que a Fordlândia fosse um exemplo do seu sonho americano particular, de como o capitalismo ao estilo de Ford - altos salários, benefícios humanos e melhoria do ânimo - poderia trazer prosperidade a uma terra atrasada, sem intromissões do governo. Contudo, no início dos anos 1940, o fracasso econômico da Fordlândia fortaleceu aqueles que defendiam um maior investimento governamental e a regulamentação da indústria da borracha, ao passo que suas ruas limpas, seus serviços públicos em bom funcionamento e seu impressionante histórico de higiene e assistência médica faziam dela um símbolo efetivo daquilo que a cooperação política e econômica ao estilo do New Deal podia realizar no exterior, mesmo em um lugar remoto e subdesenvolvido como a Amazônia.

Embora nada tenha acontecido posteriormente, James G. McDonald, chefe do Comitê Consultivo sobre Refugiados Políticos do governo FDR, chegou a obter uma permissão temporária de Henry Ford para receber refugiados judeus europeus na Fordlândia. McDonald reuniu-se com Ford em Dearborn em 1º de abril de 1941, juntamente com Harry Bennett, Archie Johnston e Albert Kahn, para discutir o assunto. Os nazistas tinham dominado a Europa Oriental e invadido o norte da África, mas Pearl Harbor ainda estava alguns meses no futuro; assim, a fábrica de River Rouge ainda tinha de ser convertida para a produção de guerra. Enquanto McDonald expunha sua proposta, Bennett interrompeu a reunião várias vezes para receber telefonemas. A reunião acontecia no mesmo dia em que o sindicato automotivo lançava sua greve em River Rouge e Bennett estava dando uma série de ordens urgentes, tentando controlar a situação.

O próprio Ford não parecia estar bem, pensou McDonald. Ele havia "envelhecido muito" desde a última vez em que os dois se encontraram. Estava "vago" em suas respostas e parecia distraído. "Estamos nesta terra para trabalhar e nada mais", disse ele; a preguiça era a causa da maior parte dos males do mundo, inclusive a guerra. Archie Johnston contou a história da Fordlândia ao emissário de FDR e disse que não se sentia otimista a respeito de acomodar um grande número de judeus europeus na plantação, uma vez que "para eles trabalhar na terra seria uma perda de condição social, porque quase todos os trabalhadores atuais são nativos de cor". Johnston achava que seria melhor enviá-los para o sul do Brasil, perto de São Paulo. Durante a conversa, Ford disse três vezes a McDonald que pensava que a borracha sintética substituiria o látex natural e que suas plantações no Brasil seriam melhor usadas para a recolocação em larga escala de pequenos agricultores. Ele concordou, em princípio, em acomodar judeus europeus em suas terras, mas recusou-se a se comprometer com um plano de ação específico. E em várias ocasiões Bennett e Ford interromperam a discussão para declarar "que não estavam interessados naquele esquema como um meio de reduzir as críticas ao alegado antissemitismo de Ford".⁸

Edsel morreu em 1943 e, por um momento perigosamente longo, Harry Bennett esteve prestes a assumir o controle completo da Ford Motor Company.

Depois da assinatura do primeiro contrato com o sindicato automotivo em 1941, Bennett conseguira reter e até mesmo aumentar seu controle sobre Ford, cada vez mais senil. Ele chegou a afirmar que Henry fizera uma alteração em seu testamento, colocando-o no comando da empresa após sua morte que, depois do falecimento de Ford, Bennett declarou ter queimado. Contudo, o reconhecimento do sindicato e o estabelecimento de um procedimento para atender às reclamações começaram a erodir o poder de Bennett, cuja principal fonte de autoridade - a capacidade de aterrorizar os trabalhadores - lhe foi tirada. Depois de outra

greve, esta grande, Henry, mais uma vez aconselhado por sua mulher Clara, passou a empresa para o neto. Para isto, ela teve uma pequena ajuda do governo Roosevelt. A Casa Branca, alarmada com o fato de a empresa da qual dependia para materiais bélicos estar paralisada por lutas internas e má administração, havia arranjado a liberação do jovem Henry da marinha, esperando que ele fosse capaz de trazer alguma sanidade para a empresa do avô.

Henry Ford II assumiu uma empresa avaliada em mais de um bilhão de dólares e com mais de 130 mil funcionários - 75 mil dos quais somente na fábrica de Rouge.

Contudo, não tinha nenhum sistema de supervisão (alguns anos antes, Henry Ford abolira o Departamento de Contabilidade quando soube que Edsel, sem consultá-lo, ordenara a construção de um novo prédio de escritórios) além dos restos da vasta rede de espionagem de Bennett, e estava destruída por anos de corrupção e roubos. Milhões de dólares em material eram roubados anualmente das fábricas da Ford. O próprio Bennett ficava com uma parcela substancial de numerosos contratos.

"Sem controle de custos nem qualquer mecanismo para o estabelecimento ou a verificação de planos", a Ford Motor Company não era apenas um labirinto metafórico. Tinha covis secretos onde criminosos medianos gozavam de prazeres ilícitos. Henry II destruiu um pessoalmente, usando um bastão de ferro para derrubar a porta.

O desastre interno da Ford Motor Company fazia a Fordlândia parecer um modelo de eficiência e transparência. E a empresa não produzia um veículo civil em mais de três anos.⁹

Assim, considerando a pressão sobre Henry II para reconstruir a empresa e prepará-la para a produção do pós-guerra, sua decisão de vender aos muitos vilarejos com indústrias deficitárias do seu avô, inclusive as propriedades na Península Superior, não levou muito tempo. O boom econômico que ocorreu nas décadas

subsequentes à Segunda Guerra Mundial "descentralizariam" a vida americana, mas à sua maneira - pelo crescimento do sistema de rodovias interestaduais, do desenvolvimento dos subúrbios e da migração da indústria do Nordeste e Meio-Oeste para o Sul, o Sudeste e para o exterior.

E ela não seria impulsionada, como previu Ford certa vez, por "pequenas fábricas ao longo de pequenos rios", nem por rodas d'água, vapor ou suco de beterraba.

O conselho de administração da Ford Motor Company nomeou Henry Ford II presidente em 21 de setembro de 1945. Um de seus primeiros atos, no início de outubro, foi demitir Harry Bennett. Em seguida, em 5 de novembro, vendeu Fordlândia e Belterra, avaliadas em quase US\$8 milhões e com US\$20 milhões nelas investidos, ao governo brasileiro por US\$244.200 - valor que cobria o que a empresa devia aos seus trabalhadores pelas leis de Vargas, que garantiam o pagamento de indenizações.

Henry Ford recebeu mal a morte de Edsel. Havia insultado seu filho durante seus últimos anos, quando este sofria daquela que hoje é chamada síndrome de Zollinger-Ellison, tumores estomacais que produzem ácido em excesso. Ford dizia a Edsel que seus sintomas eram causados pela vida luxuosa que levava em Grosse Pointe, por aquilo que ele comia ou não comia, como mastigava, o que bebia e quando fazia exercícios. Ford contou à esposa de um funcionário, enquanto caminhava por Greenfield Village, que ele sabia que, "na vida, ele e Edsel nem sempre tinham se entendido e às vezes nem podiam se olhar nos olhos". Mas Ford, que aperfeiçoou a reprodução industrial, acreditava em reprodução espiritual, isto é, em reencarnação, e esperava que, "em pouco tempo, ele e Edsel estivessem juntos novamente" e que "haveria uma compreensão melhor e eles poderiam continuar a trabalhar juntos".¹⁰

A saúde de Ford declinava rapidamente. Ele passava cada vez mais tempo em Greenfield Village, bem como em algumas das outras

idades e fábricas que possuía em Michigan. Mas mesmo antes que Henry II começasse a liquidar os vilarejos com indústrias do avô dirigentes da empresa, na tentativa de consolidar as operações para tornar mais eficiente a produção de tempo de guerra, haviam fechado discretamente duas de suas favoritas. Ambas estavam localizadas perto da sua casa de verão, no litoral do Lago Superior, na Península Superior de Michigan: Pequaming, que Henry tinha comprado em 1923, e Alberta, construída por ele a partir da estaca zero em 1936, na ocasião em que ele e Edsel tinham aprovado a criação de Belterra.

Embora a empresa se distanciasse cada vez mais de seu controverso fundador - por mais de meio século, a Ford Motors raramente mencionava Henry em sua propaganda na Península Superior muitos continuavam a invocar seu nome. "Todos chamam nossa vila de cidade fantasma", disse um morador de Pequaming em 1942, depois que a empresa começou a remover equipamento de sua usina. Contudo, seus moradores ainda têm esperança. "Enquanto houver um Henry Ford, Pequaming estará aqui."¹¹

Ford visitou Pequaming mais uma vez, no verão posterior ao falecimento de Edsel. Ninguém na empresa lhe contara que a serraria havia sido fechada; assim, ele ficou triste ao saber que as casas de madeira do vilarejo foram fechadas e as serras não mais funcionavam. Ford caminhou pelo vilarejo e falou com algumas das famílias restantes. Apenas alguns anos antes, mais de quatrocentas pessoas chamavam Pequaming de seu lar. Agora só algumas das 74 casas estavam ocupadas. A escola local tinha sido uma fonte especial de orgulho para Ford, pois o fazia se lembrar da escola de sua infância. Mas naquele dia tudo que ele viu foi uma "concha de paredes e pisos", suas carteiras vendidas e suas portas trancadas. O zelador do vilarejo perguntou se ele queria entrar. Ford disse que não. Ele "preferia se lembrar dela como era, com as vozes das crianças".

O apito da serraria de Pequaming tocou pela última vez em 1947, lembra uma veterana, para marcar a morte de Ford.

EPÍLOGO: AINDA À ESPERA DE HENRY FORD

Quando a Ford Motor Company abandonou suas propriedades na Amazônia em novembro de 1945, muitos trabalhadores só souberam que os americanos estavam partindo no dia em que eles embarcaram no navio e seguiram Tapajós abaixo. "Adeus, vamos voltar para Michigan", disse a esposa do último gerente da Fordlândia a América Lobato, sua babá. "Eles não levaram nada, apenas partiram", lembrou Lobato.

Em Belterra, a partida foi igualmente rápida. Os trabalhadores dos viveiros, alguns dos quais tinham aprendido técnicas de enxerto com James Weir, foram reunidos e informados de que ambas as plantações estavam sendo entregues ao Instituto Agrônomo do Norte, do governo brasileiro, chefiado por Felisberto Camargo, um agrônomo progressista que acreditava que a aplicação racional de ciência, tecnologia e higiene poderia criar um mundo pacífico e satisfeito - uma visão obviamente relacionada com o antigo otimismo tecnológico de Henry Ford. Porém, daquele momento em diante o agente dessa aplicação não seria um indivíduo ou uma corporação privada, mas uma organização governamental para a qual Camargo trabalhava.

Na Fordlândia, Camargo mandou arrancar a maior parte das seringueiras mais próximas da cidade, plantando em seu lugar juta, cacau e outras culturas experimentais, além de gado zebu importado

da Índia. A Fordlândia, disse ele em um relatório às Nações Unidas, era um "grande fracasso" devido à "total ignorância" e à "recusa em testar as teorias por meio de experimentos". Mas ele reconhecia a Fordlândia como "o verdadeiro berço da técnica de duplo enxerto", a qual, apesar de incapaz de salvar a plantação, tinha beneficiado outras culturas. "Acima de tudo", disse o agrônomo brasileiro, o lugar era "uma lição de ciência aplicada e uma prova da capacidade humana em face de uma tarefa difícil e mal compreendida na maior de todas as escalas". Em Belterra, por ocasião da saída da empresa, os trabalhadores da Ford haviam plantado mais de 12 mil hectares de terra com cerca de dois milhões de seringueiras com enxertos na copa, e assim finalmente resistentes à praga das folhas. Camargo previu que aquela plantação em pouco tempo renderia anualmente cerca de um terço da borracha produzida por toda a Amazônia no auge do boom. Ele também esperava que seus grandes estoques de clones e híbridos pudessem ser vendidos às plantações da Goodyear e da Firestone, com os lucros investidos em projetos para desenvolver a região.¹

Mas, embora as árvores duplamente enxertadas de Belterra estivessem produzindo látex, não podiam competir com o látex de baixo custo que inundava o mercado mundial depois da derrota do Japão na guerra. A recuperada indústria automotiva americana comprava sua borracha de plantações recapturadas na Malásia, Indonésia e no Vietnã, ou a sintetizava a partir de petróleo, agora acessível em consequência do acordo de 1945 de Franklin Delano Roosevelt com o rei Abdul Aziz, da Arábia Saudita, que trocou proteção militar pelo petróleo barato que alimentou a expansão econômica americana do pós-guerra. Contudo, não era somente o látex de baixo custo ou sintético que frustrava os planos de Camargo para continuar o trabalho iniciado por Ford.

Camargo, nomeado por Getúlio Vargas, entendia que sua tarefa era elevar a produção agrícola da Amazônia e também derrubar sua estrutura social "semifeudal".

Ele propunha que o governo apoiasse a criação de cooperativas de seringueiros e os ajudasse a vender seu látex no mercado internacional, contornando assim intermediários parasitas e acabando de uma vez por todas com "a exploração irracional do homem e dos recursos naturais" - o mesmo sistema que Ford, tantos anos antes, havia prometido eliminar. Porém, uma vez terminada a guerra, os oponentes conservadores de Vargas deram um golpe e o afastaram do poder. Na Amazônia, os comerciantes da velha guarda, depois de terem esperado pelo fim de Ford, de Vargas e da Segunda Guerra Mundial, reagruparam-se e partiram para a ofensiva. Fizeram lobby para que o Rio deixasse de subsidiar as plantações de seringueiras e reduzisse sua assistência a saúde, educação e outros serviços sociais que ameaçavam solapar seu poder.

Afirmando que havia milhões de seringueiras silvestres inexploradas pela selva, disseram que a melhor maneira de reviver a economia da borracha era voltar à maneira que as coisas eram antes e esquecer o cultivo da Hevea e o pagamento de salários - um retorno à base extrativistas de látex "independentes" - isto é, endividados. Não contentes por terem sobrevivido a Henry Ford, os barões da borracha queriam que Belterra fosse dividida em pequenos lotes e vendida.²

Belterra permaneceu intacta, mas os comerciantes de borracha conseguiram grande parte do que queriam. Camargo acabou sendo transferido para fora da Amazônia, para um posto no Rio, e o governo federal transferiu seus subsídios diretamente para os comerciantes, revivendo de fato o antigo sistema de endividamento que predominava na região durante o auge da borracha. Mas depois de vencer a escaramuça contra Camargo a oligarquia da região perdeu uma guerra maior. Em maio de 1951, o primeiro carregamento de látex de Cingapura chegou ao porto de Santos, produzido a partir de árvores que eram descendentes diretas das sementes enviadas por Henry Wickham a Key Gardens exatamente 75 anos antes. Desde então o Brasil tem recorrido ao látex importado para atender a suas necessidades de borracha.³

Na década de 1950, Fordlândia e Belterra foram abandonadas pela segunda vez, passando de uma agência de governo para outra, cada uma menos comprometida que a anterior com seu gerenciamento e sua manutenção. Algumas famílias saíram, outras vieram. A idéia de Camargo, de uma lição de ciência agrícola industrial em larga escala, reverteu para um arquipélago de vilarejos dispersos onde os camponeses, muitos antigos trabalhadores da Ford, cultivavam lotes de terra entre as plantações abandonadas de seringueiras e vendiam as frutas, verduras e outros produtos nos mercados locais.

Seria tentador ler a história de Fordlândia e Belterra como uma parábola da arrogância, outra na longa fila de tentativas fracassadas de forçar a vontade humana sobre a Amazônia. Mas a parábola não está bem certa. Outros candidatos a conquistadores da floresta tendiam a ser motivados pela sublime vastidão da própria Amazônia, hipnotizados pela idéia de domar seus espaços. Porém, o "fabricante sociólogo" tinha os olhos em um desafio muito maior. Ford, o homem que no início da década de 1910 ajudou a liberar o poder da industrialização para revolucionar as relações humanas, passou a maior parte do resto da sua vida tentando colocar o gênio de volta na garrafa, conter o rompimento que ele mesmo provocara, somente para ficar contínua e inevitavelmente frustrado. A Fordlândia, nascida mais da frustração política na terra natal do que da necessidade de controlar mais uma matéria-prima no exterior, representa de forma cristalina a utopia que impelia o fordismo - e, por extensão, o americanismo. Revela a fé em que um impulso no sentido da maior eficiência poderia ser controlado e gerenciado de forma a trazer equilíbrio para o mundo e que a tecnologia, por si só, sem necessidade de planejamento pelo governo, poderia resolver qualquer problema social decorrente do progresso. A Fordlândia é de fato uma parábola da arrogância. Mas esta não está no fato de Henry Ford pensar que podia domar a Amazônia, mas de ele acreditar que as forças do capitalismo, uma vez liberadas, ainda poderiam ser contidas.

Essas forças desenfreadas são mais visíveis em Manaus, cerca de 500 quilômetros a oeste de Santarém. No passado, a epítome dourada dos excessos do auge da borracha, depois da queda Manaus, tornou-se uma "cidade do passado", como observou o Washington Post, com a queda nos preços do látex "agindo mais lentamente, mas de forma tão inexorável quanto as cinzas do Vesúvio em Pompeia".⁴ A cidade voltou a viver somente no fim dos anos 1960, quando o regime militar do Brasil transformou-a numa zona de livre comércio. Isenta de impostos de importação, Manaus tornou-se o empório nacional do Brasil. Navios cargueiros chegavam a seu porto, vindos dos Estados Unidos, da Europa e da Ásia para descarregar bens de consumo. Em 1969, o New York Times registrava que uma "prosperidade febril" havia retornado, pois brasileiros do Rio, de São Paulo e de outros pontos tiravam proveito de voos subsidiados, indo até a cidade para comprar brinquedos, ventiladores, rádios, condicionadores de ar e televisores com isenção de impostos. Ao mesmo tempo, o governo militar oferecia subsídios e taxas de exportação reduzidas para estimular a indústria, transformando a cidade em uma das primeiras zonas de montagem - semelhante às maquilas mexicanas que então começavam a pressionar a fronteira sul dos Estados Unidos. Hoje os parques industriais de Manaus abrigam cerca de cem fábricas corporativas, entre elas da Honda, Yamaha, Sony, Nokia, Philips, Kodak, Samsung e Sanyo. Em 1999, a Harley-Davidson abriu na cidade sua primeira fábrica no exterior. A Gillette tem lá sua maior instalação na América do Sul. Quando um consumidor na América Latina compra um DVD player, telefone celular, televisor, bicicleta ou moto, há uma boa probabilidade de ter sido montado no meio da maior floresta tropical do mundo.⁵[\[25\]](#)

Com a maior taxa de crescimento populacional do Brasil, Manaus passou de menos de 200 mil habitantes em meados dos anos 1960 para quase 3.000.000 hoje. A cidade se destaca na Amazônia como uma Oz perversa, comendo sem parar a folhagem verde que a cerca. Como muitas outras cidades do Terceiro Mundo, Manaus é assolada por pobreza e criminalidade crescentes, prostituição

infantil, trânsito engarrafado, poluição e serviços de saúde deficientes. Não há rede de esgotos na cidade e os resíduos flutuam sem tratamento para o rio Negro. Manaus responde por 6% da produção fabril total do Brasil e oferece cerca de cem mil empregos. Porém, por mais dinâmico que seja seu setor de exportações, não consegue dar emprego a todos os migrantes que viajam da Amazônia rural e outros lugares, desesperados para trabalhar. Nos voos que chegam, os visitantes podem ver os luxuosos condomínios que se erguem ao longo das margens arenosas do rio e, pressionados contra eles, barracos sobre palafitas para protegê-los de inundações, uma paisagem dramática de desigualdade em um dos países mais desiguais do mundo. Em comparação, ela torna desprezível a distância que separava os lares dos gerentes americanos daqueles dos brasileiros.⁶

Cidades como Manaus, baseadas na montagem de produtos de marca, são as verdadeiras herdeiras do legado de Ford. Suas economias são graças a um processo que, se não foi iniciado, ao menos foi aperfeiçoado pelas linhas das fábricas de Ford, isto é, pela divisão da produção industrial numa série de partes redutíveis, rotinizadas e reproduzíveis. Ford imaginava seu método industrial conduzindo a uma maior coesão social. Em seus momentos mais utópicos, antevia um mundo no qual indústria e agricultura podiam coexistir em harmonia, com fábricas oferecendo trabalho sazonal para os agricultores e mercados industriais para produtos agrícolas como a soja.

É fácil ridicularizar esta visão, em especial quando se considera a brutalidade e a disciplina desumana que reinavam em River Rouge. Contudo, o fordismo, em sua fase mais vigorosa, apesar de curta, resultou numa espécie de holismo, onde a extração e o processamento de matérias-primas, as linhas de montagem integradas, as populações de classes trabalhadoras e os mercados de consumo criaram economias vibrantes e uma classe média forte. Juntando tudo, havia a crença em que um salário decente levaria a vendas maiores. Porém, mesmo quando Ford estava pregando seu

evangelho de "altos salários para criar grandes mercados", o fordismo como método industrial impossibilitava a realização do mundo equilibrado ansiado por Ford.

Hoje a ligação entre produção e consumo e entre bons salários e grandes mercados foi rompida, invalidada pela extensão global da lógica da linha de montagem.

Por exemplo, a Harley-Davidson não faz motos do começo ao fim em Manaus, mas as monta com partes produzidas em outros lugares e as vende no mercado brasileiro.

Analogamente, a Sony usa zonas de livre comércio (não apenas Manaus, mas Colón no Panamá, Ushuaia no sul da Argentina e Iquique no norte do Chile) como entrepostos de baixos impostos para abastecer mercados nacionais. A confecção final dos produtos nessas cidades é uma formalidade, feita para isentá-los dos impostos de importação. Em Manaus, a Sony monta televisores (mais de um milhão por ano) e equipamentos de áudio com componentes feitos em países com custos de mão de obra ainda mais baixos do que os do Brasil e certamente com menor proteção ao trabalhador.

Em outras palavras, não existe relação entre os salários pagos pela Harley-Davidson para fazer seus produtos e os lucros que ela recebe com a sua venda. Em vez do círculo virtuoso de Ford, de altos salários e benefícios decentes gerando mercados em expansão, hoje predomina um círculo vicioso: os lucros não derivam de trabalhadores bem remunerados o suficiente para comprar o que produziram, mas de forçar os preços ao máximo para baixo; isto, por sua vez, gera boa remuneração e benefícios humanos não apenas desnecessários para manter a economia em andamento, mas também impossíveis de manter, uma vez que o melhor lugar - e às vezes o único - para se cortar custos de produção é a mão de obra. O resultado é uma corrida ao fundo, um sistema de desindustrialização perpétua pelo qual as corporações - inclusive a

Ford Motor Company - se curvam perante uma economia global que antes dominavam, transferindo a fabricação para o exterior para reduzir os custos de mão de obra apenas para sobreviver.

No passado, os funcionários da fábrica da Ford em River Rouge estavam entre os trabalhadores industriais mais bem pagos do mundo. Mas hoje ganham uma fração daquilo que ganhavam há três décadas e, com a existência da Ford como uma empresa pendurada por um fio frágil, são continuamente solicitados a conceder mais e mais reduções nos benefícios. Em 2007, o sindicato automotivo, em um esforço para convencer a Ford a produzir seu novo "carro mundial" Fiesta nos Estados Unidos, propôs o corte dos salários pela metade, para menos de 15 dólares por hora. Não deu certo. Em junho de 2008, a empresa anunciou que instalaria a produção no México, onde o sindicato local concordou em reduzir os salários de novas contratações para metade do salário em vigor, de US\$4,50 por hora. Para permanecer competitivas com a China, algumas fábricas cortaram os salários de horistas para US\$1,50. A pobreza não é apenas uma consequência, mas um componente necessário deste novo sistema de austeridade permanente. No tempo de Ford, os altos salários, além do seu papel na criação de novos mercados de consumo, eram necessários para a construção de uma força de trabalho confiável. Hoje a miséria desempenha esse papel. "Garanto a você que, se fizermos um anúncio procurando 2 mil trabalhadores", admite Juan José Sosa Arreola, o líder sindical mexicano que ajudou a negociar os cortes de salários para convencer a Ford a produzir o Fiesta no México, "10 mil pessoas irão aparecer." Todos os anos, o mesmo tipo de desespero empurra dezenas de milhares de migrantes para Manaus - e para milhões de cidades em todo o mundo. Na década de 1920, Ford pensava que o "fluxo" da história estava se afastando das cidades. Mas em 2008 mais da metade dos habitantes da terra viviam em cidades, um bilhão deles - um sexto da população do mundo - em favelas.⁷ Então no baixo Amazonas, ao longo de um eixo de cerca de 500 quilômetros, corre a história do capitalismo moderno. Numa ponta está a Fordlândia, um monumento à promessa que foi a

industrialização do início do século XX. "Ford construiu um hospital; pagava bem a seus trabalhadores e lhes deu boas casas", disse um morador da Fordlândia a um repórter do Los Angeles Times em 1993. "Seria bom se a empresa voltasse." Na outra ponta está Manaus, uma cidade infestada dos problemas urbanos que Ford pensou que podia transcender, mas cuja existência deve muito ao sistema do qual ele foi pioneiro. A tentativa de reproduzir a América na Amazônia levou à terceirização da Amazônia pela América.⁸

Enquanto Manaus continua a se expandir, a Fordlândia também tem recebido um influxo de novos migrantes. Em sua maioria, eles não vêm do Nordeste, como os homens de Ford há oitenta anos, mas do sul, do estado de Mato Grosso, por uma estrada de terra de 1.800 quilômetros que é intransitável durante grande parte da estação chuvosa. Muitos dos novos moradores da Fordlândia criavam gado em Mato Grosso, uma atividade que trouxeram para seu novo lar. A opinião de Ford, de que as vacas eram as máquinas mais rudes e ineficientes do mundo, não é injustificada, considerando a quantidade de terra e energia necessária para manter uma delas viva. Entre 2000 e 2005 a criação de gado respondeu por 60% do desmatamento, e hoje o Brasil é o maior exportador mundial de carne, com um rebanho de 180.000.000 de cabeças, igualando o tamanho da sua população. Pelo menos 1 mil delas podem ser encontradas na Fordlândia, pastando ao longo da margem do rio e sobre o local anteriormente ocupado pelo campo de golfe. A quadra de tênis da cidade foi transformada em estábulo. Mas a maioria das vacas vagueia e ruma pelas colinas antes plantadas com seringueiras, hoje convertidas em pasto.⁹ Mais do que marcar um renascimento da Fordlândia, os novos ocupantes da terra sinalizam uma nova onda de saques, parte de uma mudança maior no equilíbrio de poder entre homem e natureza. Muitos têm observado as ironias envolvidas nos vários esforços de Ford para harmonizar indústria e agricultura, seja nos bosques da Península Superior, ao longo dos rios do sul de Michigan ou no vale do Tennessee. Mas a ironia mais profunda está atualmente em exibição no local da tentativa mais ambiciosa dele de realizar sua visão pastoralista. No

vale do Tapajós, três elementos importantes da visão de Ford - madeira, com a qual esperava lucrar, encontrando ao mesmo tempo maneiras de conservar a natureza; estradas, que para ele uniriam as pequenas cidades e criariam mercados sustentáveis; e a soja, na qual investiu milhões, esperando que a produção industrial pudesse reviver a vida rural -tornaram-se os principais agentes da ruína da Amazônia, não só de sua flora e fauna, mas também de muitas das suas comunidades.

Há uma nova serraria comercial em operação na Fordlândia e, embora sua tecnologia não seja muito melhor do que aquela à disposição de John Rogge e Matt Mulrooney há oitenta anos, ela tem tido muito mais sucesso do que Ford na exportação de madeira. Raymundo Donato, seu proprietário, acha graça quando lhe perguntam se ele enfrenta os mesmos problemas que tanto irritavam Ford, de cupins e madeiras duras ou macias demais à umidade que provocava o empenamento. Existem hoje usos para madeiras macias que não existiam naquela época, diz ele. A palma é uma das árvores mais altas do Tapajós, erguendo-se acima da cobertura da floresta, mas os madeireiros consideravam sua madeira uma polpa sem valor. Hoje, porém, a majestosa árvore pode ser fragmentada e depois prensada, formando chapas de partículas. Muitos dos outros problemas de Ford estavam relacionados com o fato de sua madeira permanecer na plantação por semanas ou mesmo meses, exposta ao tempo, até ser reunido um lote grande o suficiente para despacho de forma econômica para os Estados Unidos. Donato só precisa enviar lotes de madeira à cidade de Itaituba, distante algumas horas, onde as tábuas são secas, amarradas com tiras de metal para evitar que empenem e a seguir enviadas flutuando rio abaixo para serem vendidas às grandes multinacionais madeireiras.

Donato emprega cerca de 125 moradores locais e produz madeira aparelhada para exportar aos Estados Unidos, Canadá, Europa e Ásia. Insiste em dizer que suas licenças estão em ordem e segue estritamente as leis ambientais, usando técnicas de exploração

seletiva que permitem a recuperação da floresta. Porém, a maior parte dos milhares de pequenas serrarias que há por toda a floresta opera ilegalmente e suas atividades são responsáveis por cerca de 6% do desmatamento. No início de 2008, as imagens de satélites mostravam um chocante aumento na taxa de derrubada da floresta tropical. "Nunca antes detectamos uma taxa de desmatamento tão elevada", disse Gilberto Câmara, diretor do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais. O mundo foi lembrado de que já havia perdido 20% dos mais de 4 milhões de quilômetros quadrados da Amazônia e, se este ritmo prosseguir, 40% daquilo que restou terão acabado até 2050. Em resposta, o governo federal lançou uma operação para combater as derrubadas ilegais. Os agentes do governo, muito poucos para o território a ser coberto, decidiram se concentrar em cidades-chave para as quais a madeira de contrabando converge para ser "lavada" e transformada, através de suborno ou documentação falsa, em carga legítima para exportação, vendida a multinacionais como a Eidai Corporation japonesa, a Tianjin Fortune Timber chinesa e a Robinson Lumber Company americana, que atuam sob o manto da legitimidade, apesar de operarem a apenas um grau de separação da ilegalidade que assola grande parte da indústria madeireira da Amazônia.¹⁰ Tailândia, uma cidade em rápido crescimento de 65 mil habitantes localizada duas horas ao sul de Belém, é um desses pontos de concentração, com dezenas de pequenas serrarias e escritórios de várias multinacionais da madeira. A derrubada de árvores, legal ou não, provê a renda necessária para muitas pessoas no estado do Pará, e em Tailândia cerca de 70% da população ganha a vida com a madeira. Assim, quando inspetores chegaram à cidade em fevereiro de 2008, foram recebidos por milhares de manifestantes que queimaram pneus, construíram barricadas e fizeram reféns entre os funcionários do governo. O governo federal enviou reforços, centenas de policiais fortemente armados, para retomar a cidade. Restauraram a ordem, confiscaram madeira avaliada em US\$1,5 milhão e fecharam dezenas de serrarias clandestinas. Os agentes federais também destruíram centenas de fornos ilegais usados para a produção de carvão que é enviado para o sul do Brasil, onde é usado em altos-fornos para a produção de

ferro fundido. Este aspecto da indústria madeireira ilegal é particularmente devastador para o futuro da Amazônia, porque esses fornos para a produção de carvão queimam árvores jovens demais para irem para as serrarias - a geração mais saudável e ativa da floresta. Os fornos de Tailândia consomem dezenas de toneladas de árvores novas por mês.¹¹

A indústria carvoeira também tem horríveis consequências humanas. Em dezembro de 2006, uma investigação da Bloomberg News constatou que grande parte do carvão da Amazônia era produzido por escravos mantidos em regime de fome. Atraídas para a região por promessas de bons salários, famílias inteiras eram mantidas em acampamentos nas profundezas da floresta, recebendo água poluída e infestada de parasitas para beber, comida miserável para comer e sendo forçadas a dormir em choupanas de chapa corrugada sem janelas, insuportavelmente quentes por si sós, mas pioradas por sua proximidade dos fornos. As crianças ficavam brincando na lama, convivendo com a malária e morrendo de tuberculose e outras doenças. Hoje a Amazônia abriga um total estimado de vinte mil escravos modernos, "pessoas que não têm nenhum valor econômico, a não ser como mão de obra barata sob as condições mais desumanas que se pode imaginar", disse Marcelo Campos, funcionário do Ministério do Trabalho. O carvão é usado na produção de ferro fundido, exportado aos Estados Unidos e transformado em aço para bens de consumo fabricados por algumas das maiores corporações do mundo, inclusive a Ford Motor Company. Esta forma moderna de escravidão na selva é, nas palavras de Campos, "uma parte vital da economia globalizada e orientada para exportações, com a qual o Brasil prospera".¹²[\[26\]](#)

Segundo algumas estimativas, a indústria da madeira fatura dois milhões de dólares anuais no Pará, com a madeira vendida a US\$275 o metro cúbico, ou cerca de US\$1.300 por árvore. É um negócio de apostas altas e a violência tornou-se parte integrante da atividade. Em 2005, na região leste do Pará, pistoleiros contratados por madeireiros assassinaram a irmã Dorothy Stang, uma freira

americana que trabalhava com as comunidades locais na oposição à derrubada ilegal de árvores. No início de 2008, a sudoeste de onde Stang foi morta, Emival Barbosa Machado foi morto a tiros quando saía de sua casa, provavelmente por ter fornecido informações a funcionários do governo a respeito de derrubadas ilegais. Há alguns anos, bandos de madeireiros armados perambulavam pelas terras reclamadas pelos índios Rio Pardo, caçando-os, derrubando árvores valiosas e deixando desolação em sua esteira. Entre 1971 e 2004, 772 militantes que trabalhavam pela defesa dos direitos humanos ou para deter o desmatamento foram executados no Pará. Somente três casos foram levados a julgamento.

Também as estradas, promovidas por Ford, aceleraram a devastação da Amazônia. Com o anúncio de que a Ford Motor Company pretendia estabelecer uma plantação de seringueiras na selva praticamente sem estradas, surgiram na imprensa local especulações de que ela iria construir grandes rodovias ligando áreas como Mato Grosso aos portos e mercados. Esses projetos nunca chegaram a se materializar, embora trabalhadores de Fordlândia e Belterra tenham preparado dezenas de quilômetros de leito de estradas, tanto para abrir o acesso a outras terras para plantar seringueiras e cortar outras árvores, como para permitir que os gerentes e assessores fizessem pequenas viagens de carro para fugir ao tédio. Mas nos anos posteriores à ida de Getúlio Vargas de Belterra a Manaus para fazer seu discurso "Marcha para o Oeste", a construção de rodovias tem crescido rapidamente. Na década de 1960, o governo construiu uma rodovia de mais de 1.920 quilômetros ligando Belém a Brasília e a rodovia Transamazônica, com 4.800 quilômetros, foi inaugurada em 1972, na esperança de promover a migração do Nordeste, assolado pelas secas, para a floresta tropical menos povoada.

A construção de rodovias na Amazônia criou aquilo que os ecologistas descrevem como um "ciclo destrutivo recorrente". Aparecem os migrantes e os preços de terras sobem. Com frequência, a construção da estrada e a chegada de agricultores, criadores de gado, madeireiros, especuladores e colonizadores

trazem doenças para os índios e provocam confrontos com eles. O avanço de estradas sempre provoca uma súbita pressão sobre a ecologia local. Florestas são derrubadas, é trazido gado e culturas são plantadas. Essas atividades fragmentam os ecossistemas - cuja diversidade biológica depende da manutenção de uma massa extensa e ininterrupta de floresta - em partes cada vez menores, causando a extinção da flora e da fauna e aumentando o risco de incêndios florestais. Os lucros gerados pela maior atividade econômica levam à construção de outras estradas, em sua maioria ilegais. A erosão cria no leito das estradas as "costelas de vaca", bem visíveis do ar. Ao mesmo tempo agricultores pobres, atraídos pela perspectiva de terras baratas e abundantes, descobrem que o solo da Amazônia, uma vez despido das árvores, se exaure em pouco tempo. Então entram mais fundo na floresta e o processo recomeça. Existem hoje mais de 160 mil quilômetros de estradas legais e ilegais cortando a Amazônia, cada uma delas prometendo trazer prosperidade e desenvolvimento, mas com frequência provocando derramamentos de sangue, empobrecimento e desmatamento.

A BR-163, estrada que traz migrantes do Mato Grosso para a Fordlândia, continua para o nordeste e acaba em Santarém. Em grande parte da sua extensão, à esquerda, fica a Floresta Nacional do Tapajós, que inclui boa parte da concessão original da Fordlândia. Trata-se de uma das primeiras áreas protegidas da Amazônia, com mais de 400 mil hectares de floresta relativamente intacta e o lar de várias comunidades indígenas. Foi lá que, a partir de 2000, Daniel Nepstad, um cientista afiliado ao Woods Hole Research Center de Massachusetts, cobriu pouco menos de um hectare de terra com uma lona plástica por cinco anos para simular um período prolongado de seca. Os resultados do experimento sugeriram que as secas enfrentadas pela Amazônia nos últimos tempos, juntamente com uma queda na precipitação na estação chuvosa - que muitos identificam como efeito do desmatamento - prejudicarão em muito a capacidade de reprodução da floresta. Algumas árvores mostraram grande resistência, extraíndo água do subsolo a uma profundidade

superior a 12 metros. Mas o solo acabou secando e, depois de quatro anos, a taxa de mortalidade de árvores de copas grandes, aqueles que atingem 50 metros ao sol, subiu de 1 para 9%. Todas as árvores apresentaram uma forte desaceleração do crescimento, o que significa que, se a tendência de seca continuar, a floresta não só passará a ser mais baixa e atrofiada, mas também perderá parte de sua capacidade de absorção de carbono, que tem um importante papel na queda da temperatura da terra. "Este experimento oferece aos pesquisadores uma visão do futuro desta majestosa floresta", disse Nepstad.¹³

O futuro pode ser visto claramente no outro lado da BR-163. Junto à estrada está aquela que os ambientalistas chamam de "fronteira da soja" da Amazônia, terra aberta para pastos ou plantações, marcada por pequenos grupos de árvores e uma ou outra aldeia desmanteladas. Ford gastou milhões de dólares tentando encontrar novos usos para a soja e seu sonho foi mais que realizado: a agroindústria de hoje é a química aplicada de Ford reforçada. Hoje a soja pode ser encontrada numa ampla gama de produtos feitos em massa, de rações animais, alimentos para animais de estimação e para bebês até pratos rápidos e biocombustíveis. Nas duas últimas décadas, os cientistas industriais foram além de qualquer coisa que os químicos de Greenfield Village poderiam ter imaginado; a soja geneticamente modificada pode ser encontrada em cerca de 60% de todos os alimentos processados, em geral na forma de óleo ou enchimento. Em consequência disso, a crescente demanda europeia, asiática e americana transformou o Brasil no segundo produtor mundial de soja.¹⁴

A soja é uma das maiores causas do desmatamento da Amazônia. Em um único ano, entre agosto de 2003 e agosto de 2004, os plantadores limpavam mais de dois milhões e meio de hectares da Amazônia, uma área mais ou menos igual à da Bélgica. A maior parte dessas plantações está nos cerrados ao sul da bacia Amazônica, no estado de Mato Grosso. Mas nos últimos anos a soja chegou ao Tapajós e, com isso, perturba muito mais vidas a um

ritmo muito mais rápido que a derrubada de árvores, apesar de toda a crueldade e coerção que acompanham esta atividade. Enquanto a derrubada desloca assentamentos de forma indiscriminada, a soja devora comunidades de uma forma mais inexorável, deslocando famílias de agricultores e de criadores com a mesma indiferença com a qual derruba árvores. Como a soja é cultivada em plantações mecanizadas em larga escala, não oferece muitos empregos para as pessoas deslocadas por sua marcha. Ao mesmo tempo, a extensão da monocultura expulsa a plantação de frutas e verduras para uso local, uma vez que a terra é usada de forma mais lucrativa para o plantio de soja do que para, por exemplo, o de mamão, causando um grande aumento nos preços desses alimentos - mais e mais trazidos de fora da região.

Em 2002, a gigante multinacional Cargill, esperando induzir o governo federal a pavimentar a BR-163 - facilitando assim a exportação de suas colheitas no Mato Grosso - gastou US\$20 milhões na construção de um silo e um porto em Santarém, com instalações para encher os porões dos maiores cargueiros com soja. [27] Até recentemente, Santarém permanecia em grande parte uma cidade provinciana e sonolenta, não muito diferente do que era quando a poeta Elizabeth Bishop descreveu sua "tarde dourada" no Tapajós. Isto mudou depois da construção do terminal da Cargill. Especuladores e incorporadores imobiliários foram para lá e o preço do hectare de terra subiu de US\$25 em 2000 para mais de US\$500 oito anos depois. Muitos agricultores e criadores pobres não conseguiram resistir a esse retorno. Vendendo suas terras, mudaram-se para Santarém, cuja infraestrutura não estava preparada para esse influxo. Esta imigração causou não só um crescimento desordenado, mas também um enorme aumento nos preços de cereais, frutas, verduras e carne. Com mais de 700 quilômetros quadrados das terras circunjacentes agora usadas para a soja, há muito menos espaço e muito menos incentivos financeiros para o plantio de laranja, abacaxi, mandioca e verduras ou para a criação de gado.13

Henry Ford tinha muita esperança na soja, prevendo que iria prover a salvação para as comunidades rurais que lutavam pela sobrevivência à medida que a industrialização empurrava cada vez mais para baixo os preços agrícolas. A promoção da soja fazia parte de seus esforços para equilibrar agricultura e fábrica, a fim de que a mecanização não destruísse as comunidades, mas as completassem. Mas em Belterra - o último esforço sustentado de Ford para conseguir esse equilíbrio – a soja varreu do mapa as dezenas de pequenas vilas que se espalharam a partir do centro da cidade durante as duas últimas décadas e, junto com elas, as escolas, igrejas e redes familiares que constituem o coração de qualquer comunidade.

Belterra fica perto da BR-163, a cerca de uma hora ao sul de Santarém, num platô perfeito para o cultivo mecanizado da soja. Em 2001, quase não se plantava soja na região. Hoje, dezenas de milhares das terras planas de Belterra estão plantadas com soja. Custa caro derrubar a floresta virgem. O ex-presidente das operações da Cargill no Brasil disse que custa cerca de US\$1.500 limpar um hectare, o que significa que uma plantação de, digamos, 500 hectares levaria anos para ser lucrativa, mesmo se considerarmos o alto preço da soja. É por isso que os plantadores gostam de entrar em terras já limpas para a formação de pastos e em pequenas fazendas, levando agricultores e criadores a reiniciar o ciclo de desmatamento. Mas os ambientalistas temem que uma rodovia asfaltada apressará a disseminação da soja, bem como o corte de árvores e a criação de gado pela Amazônia, e acelerará sua destruição. Também é o que torna Belterra tão atraente, além de seu solo plano. Os homens de Ford já fizeram a maior parte do trabalho.[\[28\]](#)

Até pouco tempo, as histórias contadas a respeito da Amazônia tendiam a enfatizar a enormidade incontestável da floresta, sua imensa indiferença pelas ambições mesquinhas do homem, uma trama que capta bem a história da Fordlândia. É claro que isso

mudou. Agora é a floresta que parece frágil, como bem demonstra Belterra.

Há quase oito décadas, os homens de Ford derrapavam na lama em seus tratores Ford Modelo T de quatro cilindros e 20 cavalos de potência, ou Modelo N de 27 cavalos - eram chamados de "mulas de ferro" - para preparar a terra para o plantio de seringueiras. Hoje os empreiteiros usam tratores Caterpillar D-9 ou D-11, ou Komatsu D275, monstros sobre esteiras que pesam até cem toneladas e são movidos por motores de até 900 cavalos para derrubar as mesmas árvores. São equipados com lâminas especiais para empurrar as árvores derrubadas para a direita à medida que a máquina avança. A parte saliente das lâminas é serrilhada, permitindo que os operadores golpeiem e torçam os troncos das árvores mais resistentes. Depois que as árvores derrubadas são reunidas numa pilha por uma retroescavadeira, a terra é repassada, desta vez por dois tratores unidos por uma pesada corrente presa a uma bola de aço que arranca as raízes à medida que é arrastada para a frente. A própria soja faz sua parte em forçar a floresta a produzir. Domesticada na Ásia de clima temperado, ela não é nativa do Brasil e menos ainda adaptada à Amazônia quente e úmida. Mas avanços em inseticidas, pesticidas, fungicidas e fertilizantes com muito fosfato, além da criação da "soja tropical" híbrida, permitiram que os plantadores da Amazônia tenham não uma, mas duas colheitas por ano. E o Brasil acabou de permitir que os fazendeiros usem sementes geneticamente modificadas -uma extensão lógica do fordismo na estrutura celular tornando possível a disseminação da soja cada vez mais fundo na floresta tropical.

Alguns moradores de Belterra tentaram resistir. Mas se viram, como descreveu uma reportagem na National Geographic, "cercados por uma terra devastada, enquanto motosserras e incêndios consumiam as árvores até o limite das suas propriedades. Seus quintais foram invadidos por víboras, abelhas e roedores que fugiam do apocalipse e, quando os tratores começaram a borrfifar os campos desmatados,

nuvens tóxicas de pesticidas entraram em suas casas". Seus animais morreram. Familiares adoeceram.

João de Souza criou gado por mais de quatro décadas em sua pequena fazenda. Hoje ela é uma ilha em um mar de soja, pois todos os seus antigos vizinhos venderam suas terras e se foram. "Eles nem mesmo construíram uma represa", queixou-se Souza dos novos plantadores de soja. "Os produtos químicos entraram no riacho onde o gado bebia." Em consequência disso, ele perdeu 88 cabeças do seu rebanho de 120. "Uma vez, quando eu estava no campo e eles estavam borrifando, comecei a me sentir mal e desmaiei." Em outra parte, naquilo que os antigos moradores descrevem hoje como a "cidade fantasma" de Gleba Pacoval, algumas famílias inicialmente se recusaram a vender suas terras. Mas pistoleiros de aluguel atearam fogo às casas, expulsando-as. Sindicalistas tentaram se organizar contra a intimidação, mas foram impedidos por ameaças de morte.¹⁶

Poupado da destruição sofrida pelos vilarejos a seu redor, o centro da cidade de Belterra ainda está, em grande parte, como quando Archie Johnston e Curtis Pringle o construíram, com bangalôs verdes e brancos afastados das ruas, seus jardins cheios de flores. E assim como Ford, abalado pelas mudanças que giravam à sua volta, olhava para o passado em busca de refúgio, as autoridades municipais de Belterra, praticamente engolidas pela soja, recorreram à história em busca de ajuda. Nos últimos anos têm procurado promover sua cidade como atração turística e publicaram um folheto relatando seu papel único como um dos postos avançados mais distantes de Ford, cuja arquitetura "faz lembrar uma pequena cidade americana no Meio-Oeste na década de 1920". "A população local", diz o folheto, "ainda preserva o costume de ter jardins ao redor das suas casas", porque "a Ford Company premiava o melhor deles". O folheto também chama atenção para a bem mantida "Casa Número Um", uma construção espaçosa com grandes salas e uma vista privilegiada do seu balcão. Esta "casa de sonho" foi "projetada especialmente para o criador do projeto: Henry Ford". O industrial

estava pronto para ir a Belterra, diz o folheto, mas, quarenta dias antes da visita planejada, Edsel morreu. A viagem foi cancelada e "os moradores pensam que, se Henry Ford tivesse vindo, talvez nunca tivesse abandonado Belterra".

Na Fordlândia, Tapajós acima, afastada pelo assalto da soja, uma negligência palpável cobre a cidade, apesar de uma recente confusão. Em contraste com as ruas largas e bem cuidadas vistas em antigas fotos encontradas nos arquivos de Ford, muitas vias estão cheias de arbustos e árvores finas, com seus galhos pendendo sobre o asfalto esburacado. Numa das fotos, cruces de concreto se alinham em fileiras ordenadas no cemitério local, com colinas peladas e céu aberto no fundo.

Hoje o cemitério está coberto pela floresta e pelas ervas daninhas e os crucifixos tortos. Várias cruces caídas, quase todas datadas dos anos 1930, com suas inscrições há muito apagadas, foram agrupadas contra uma árvore no centro do campo santo. No decrepito hospital projetado por Albert Kahn, o chão está coberto de registros de pacientes de 1945, o ano em que Ford devolveu a cidade ao governo brasileiro, embora o prédio tenha sido periodicamente usado como clínica ao longo das duas últimas décadas.

Alguns moradores têm tentado manter as aparências. Como em Belterra, na frente de muitos dos bangalôs ainda habitados, moitas de roseiras, laranjeiras e pessegueiros, juntamente com ameixas e palmeiras, acentuam o caráter triste da cidade.

E inevitavelmente, em algum ponto de qualquer conversa, moradores irão salientar que Ford nunca visitou a Fordlândia, apesar de continuar prometendo que o faria.

"A Fordlândia nasceu e morreu esperando uma visita de seu patrono", diz um outro guia de viagens. Seus moradores, segundo o guia, "mantêm um dos quartos da melhor casa do bairro americano

em permanente estado de prontidão". Diante do vazio, da escravidão e da destruição vistas hoje em grande parte da Amazônia, a nostalgia é compreensível. A visão de Henry Ford de uma Arcádia emersoniana nascendo da cobertura das árvores, apesar de absurda, agora parece relativamente benevolente. O sonho paira nas visões e nos sons das cidades fantasmas de Ford, assombrando as lembranças da promessa de desenvolvimento do início do século XX. Em Belterra, na casa onde Ford nunca dormiu, foi recentemente instalada uma biblioteca "Henry Ford" e organizado um coral "Henry Ford" infantil. E o apito da fábrica ainda toca quatro vezes por dia, chamando trabalhadores que não vivem mais lá para uma plantação que há muito foi fechada.¹¹

Os moradores da Fordlândia e de Belterra ainda estão à espera de Henry Ford.

NOTAS DE RODAPÉ

PARTE I: MUITAS COISAS EM OUTRAS CIRCUNSTÂNCIAS INEXPLICÁVEIS

[1] Ao contrário dos brasileiros, que depois de voltar da selva costumavam tomar banho, barbear-se e comprar novas mudas de roupas o mais rápido possível, os americanos, segundo um observador, tinham o "irritante hábito de andar pelas ruas e se dirigir a seus oficiais superiores" com seus "chapéus altos, botas de campanha e cartucheiras" (Earl Parker Hanson, *Journey to Manaus*, Nova York: Reynal and Hitchcock, 1938, p. 292). ↵

[2] Ford também gostava de Victor Hugo, tendo anotado em seu caderno uma paráfrase traduzida de uma citação obscura do partidário do governo mundial: "Eu represento uma coisa que ainda não existe; o partido da civilização revolucionária virá no século XX", dando origem em primeiro lugar aos "Estados Unidos da Europa e a seguir aos Estados Unidos do Mundo" (BFRC, acesso 1, box 14, pasta 8). ↵

[3] Apesar da peculiaridade de muitas idéias de Ford, reformistas sociais contemporâneos propuseram esquemas semelhantes para mesclar a vida urbana à natureza e harmonizar a democracia, se não emersoniana mas jeffersoniana, com o mundo industrial. Frank Lloyd Wright, por exemplo, partilhava das críticas de Ford à cidade moderna, em particular como sua imensa escala e densidade teve influência direta da cidade-vale proposta por Ford. Costumava citá-la como inspiração para sua Broadacre City, comunidade planejada que pretendia exibir um estilo arquitetônico organicamente misturado à paisagem que permitiria "que tudo de humano na cidade fosse para o campo e se desenvolvesse com ele". (Frank Lloyd Wright, *Frank Lloyd Wright on Architecture: Selected Writings, 1894-1940*, org. Frederick Gutheim, Nova York: Duell, Sloan, e Pearce, 1941, p. 144; Frank Lloyd Wright, *Modern Architecture: Being the Kahn Lectures for 1930*, Princeton, N.J.: Princeton University Press, pp. 108-9.) [↵](#)

[4] O termo fordismo evoluiu depois que o Washington Post, condenando Ford por fechar sua fábrica por um curto período para não pagar altos preços pelo carvão, definiu-o como "os esforços de Ford concebidos sem levar em conta as limitações ou a ignorância de Ford", uma categoria na qual o jornal incluía o navio da paz. Na época, o termo com frequência era intercambiado com o taylorismo, de Frederick Taylor, o pioneiro da análise de movimentos que visava extrair uma produtividade cada vez maior dos trabalhadores mediante o isolamento das tarefas individuais necessárias para a fabricação de um produto. Ele também denotava padronização, eficiência e produção em massa. No fim da década de 1920 o fordismo começou a adquirir seu significado mais abrangente, sugerindo uma modernização do pensamento econômico que reconhecia o valor dos altos salários como motor do crescimento industrial. E sociólogos e intelectuais, em particular aqueles dos países industrializados europeus, começaram a usar este termo associado a americanismo. Por exemplo, em 1927 um artigo no *New Statesman* de Londres identificava o americanismo/fordismo como um sistema industrial no qual o ritmo da fábrica determinava a produtividade (em oposição ao ritmo ser determinado por um

sistema salarial que premiava a produção): "O trabalhador sob o fordismo é acelerado, gostando ou não, pelo ritmo ao qual opera a fábrica, pelo fluxo infundável de artigos levados incessantemente na sua direção pela desumana cadeia de máquinas. Ele precisa trabalhar no ritmo da fábrica ou sair; e ele sairá, a menos que lhe seja oferecido um incentivo especial para que permaneça." Mas o artigo também reconhecia que os altos salários, além de servirem como incentivo para a permanência na linha, na verdade criavam grandes mercados, os quais permitiam que os empresários aumentassem seus ganhos, mesmo que as margens de lucro fossem reduzidas: "Foi constatado não só que os altos salários eram plenamente compatíveis com baixos custos de produção, mas também que a oferta de salários mais altos ainda podia ser usada para estimular outra queda nos custos. Portanto, os altos salários se tornaram, para alguns empregadores, não apenas uma necessidade a ser enfrentada, mas também uma política positiva" (reproduzido em *The Living Age*, 15 de maio de 1927). Na década de 1950, a expressão fordismo havia entrado para a terminologia de ciências sociais, quando os acadêmicos começaram a considerar os fundamentos e as implicações da expansão econômica sem precedentes dos Estados Unidos depois da guerra. ↵

[5] A obra de ficção mais associada com Henry Ford é *Admirável Mundo Novo*, de 1932, de Aldous Huxley, que descreve um futuro no qual um Fordismo anômalo reina supremo: os bebês são produzidos em linhas de montagem, o T substituiu a cruz cristã e "A história é uma fraude" é o lema oficial de uma sociedade indolente e sem objetivos, vencida por um narcisismo gerado pela abundância tecnológica. Mas seis anos antes Monteiro Lobato escreveu um romance ambientado em 2228, sobre uma América transformada pelo "idealismo pragmático" de Ford em um exemplar de riqueza e eficiência mecânica, que permitia a transcendência do conflito de classes. "Ford provou", escreveu Lobato, "que não havia antagonismo entre capital e trabalho." Contudo, "O choque das raças", título do romance, é tão frio quanto o livro de Huxley. Apesar de prever a eliminação da luta de classes, o livro imagina um mundo

no qual o conflito racial ainda não foi resolvido. A narrativa focaliza uma eleição presidencial em que, em consequência de uma divisão entre homens e mulheres brancos, Jim Roy, um eloquente e inteligente candidato negro, torna-se presidente. A reação contra a vitória de Roy conduz à esterilização de todos os afro-americanos e, em circunstâncias obscuras, à morte do presidente eleito, que resulta na restauração do poder político dos brancos. Apesar da fé de Monteiro Lobato acreditar nos poderes redentores de Ford, seu livro, escrito em 1925, antes do compromisso de Ford com a Amazônia, antevê um futuro problemático para a região: o Brasil seria dividido em duas partes: a parte sul progressista e próspera, unida à Argentina e ao Uruguai, e a parte norte, formando uma "república tropical" estagnada. (José Bento Monteiro Lobato, *A onda verde e O presidente negro*, São Paulo: Brasiliense, 1956, pp. 202-6, 214.) ↵

[6] Os brasileiros não foram os únicos a ver uma oportunidade no projeto de Ford. Dearborn recebeu um fluxo constante de cartas do mundo inteiro oferecendo a Ford terras baratas ou contando idéias visionárias. Por exemplo, Leslie Evans, de Battle Creek, Michigan, escreveu sobre seu plano para criar um sistema de transporte sobre trilhos e fluvial por todo o Brasil, completamente movido a biocombustível extraído do coco babaçu, "que cresce abundantemente em estado silvestre" na Amazônia. De acordo com Evans, a idéia "valia milhões"; ele se ofereceu para construir os trens e navios movidos a babaçu; tudo que Ford teria que fazer para ficar com uma parte dos lucros era colocá-lo em contato com os funcionários certos no governo brasileiro e garantir que as linhas não operassem com prejuízo (BFRC, acesso 74, box 13, "Correspondência Geral"). ↵

[7] Os brasileiros compreensivelmente se irritaram quando Al Gore disse recentemente que, "contrariamente àquilo que pensam os brasileiros, a Amazônia não é propriedade deles; ela pertence a todos nós". Durante a Segunda Guerra Mundial, Nelson Rockefeller recomendou a construção de uma série de grandes canais

conectando o delta do rio Orinoco, na Venezuela, ao Amazonas e além, até o rio da Prata na Argentina, como maneira de garantir que as matérias-primas latino-americanas chegassem diretamente às fábricas dos EUA, sem ter de cruzar o oceano Atlântico, infestado de submarinos alemães. E em 1965 o futurólogo Herbert Kahn, fundador do conservador Hudson Institute, recomendou que os Estados Unidos, como parte da política anticomunista de modernização para a América Latina, represassem o Amazonas para criar cinco "Grandes Lagos" e incentivar o desenvolvimento industrial e gerar eletricidade, não apenas para o Brasil, mas para toda a América do Sul (Herman Kahn, "New Focus on the Amazon", Nova York: Hudson Institute, 1965; Michael Goulding, Nigel J.H. Smith, Dennis J. Mahar, *Floods of Fortune: Ecology and Economy along the Amazon*, Nova York: Columbia University Press, 1999, p. 47; Gerard Colby e Charlotte Dennett, *Thy Will Be Done: The Conquest of the Amazon*; Nelson Rockefeller and Evangelism in the Age of OU, Nova York: HarperCollins, 1996). ↵

[8] A proposta de Maury refletia a esperança do sul dos EUA de que a expansão para o Caribe ou a América Latina, com a tomada de Cuba ou partes da América Central, salvasse a escravidão. Seus políticos e comerciantes pressionavam o Brasil a permitir a livre navegação Amazonas acima, argumentando que o norte sul-americano era na verdade uma extensão do Mississippi. Em 1849, o *Southern Literary Messenger* de Richmond, na Virgínia, dizia que, como as correntes do Atlântico mandavam suas águas para o Golfo do México, o Amazonas "pode, com muita justiça, ser considerado um dos afluentes" deste "nosso nobre mar", o do Caribe. Assim como o vale do Mississippi funcionou como "válvula de escape" para escravagistas que migraram de estados abolicionistas, segundo pensava Maury, da Virgínia, "o mesmo vale do Amazonas será para o Mississippi". ↵

PARTE II: LORD FORD

[9] Apesar de ser um total improvável, tanto o Times quanto o Los Angeles Times falaram em 2.700.000 toneladas, provavelmente fornecidas por um comunicado à imprensa da empresa. ↵

[10] Tradução de Horácio Costa em Poemas. São Paulo: Companhia das Letras, 1990. (N. da E.) ↵

[11] Foi Spruce quem identificou e entregou a Londres uma potente variedade de chinchona, usada para iniciar na Índia o cultivo de quinino - descrito por um representante da East Índia Company em 1852 como o medicamento mais valioso do mundo, "com a provável exceção do ópio". Em Santarém, onde Spruce viveu por mais de um ano, ele documentou o uso local do guaraná - um estimulante semelhante à cafeína receitado para casos de distúrbios nervosos e considerado profilático para várias doenças -, acreditando que poderia ser introduzido nas farmácias europeias, talvez como suplemento para chá ou café (Mark Honigsbaum, *The Fever Trail: In Search of the Cure for Malaria*, Londres: Macmillan, 2003, p. 5; Richard Spruce, *Notes of a Botanist on the Amazon Andes: Being Records of Travel on the Amazon and Its Tributaries*, Londres: Macmillan, 1908, p. 452). ↵

[12] Mais de meio século antes, Henry Wickam escreveu sobre a sensação de sentar-se na floresta e olhar os arcos cobertos de folhas e "perder-se na maravilhosa beleza daquele sistema superior - um mundo completo de vida dentro de si mesmo". O explorador britânico Charles Luxmoore, subindo o Tapajós em 1929 tentando

localizar Percy Fawcett, reclamava incessantemente em seu diário de tudo que encontrava - pessoas, comida, insetos, calor e a paisagem. Contudo, depois de um passeio na floresta "iluminada pelo sol", ele a achou "muito bela". "Eu não teria perdido por nada esta parte da jornada", reconheceu Luxmoore. (Joc Jackson, *The Thief at the End of the World: Rubber, Power, and the Seeds of Empire*, Nova York: Viking, 2008; 99; Devon Record Office, Exeter, UK, Charles Luxmoore, Diário 2, 1928, 521 M-I/SS/9.) ↵

[13] O historiador Bryan McCann, que escreveu amplamente sobre música brasileira e a cultura popular do país, observa que naquela época o alto Tapajós estava ligado apenas fracamente ao sul do Brasil e as comunidades migrantes relativamente recentes se mostravam receptivas às novas tendências de danças e músicas vindas do Atlântico. O animado balanço de base africana do charleston se prestava à espécie de comemoração comunitária informal que Luxmoore descreveu em Vila Nova. ↵

É provável que os moradores da vila tenham visto um dos muitos curtas-metragens ou desenhos animados de meados dos anos 1920 mostrando a dança, em Santarém ou num dos cinemas móveis montados por cinegrafistas itinerantes que percorriam as regiões mais afastadas (figuras lembradas em *Bye Bye, Brasil* [1979] e *Cinema Aspirina e Urubus* [2006]). McCann também registrou que o charleston era uma forma de dança facilmente traduzível para muitas culturas diferentes; em 1927, o filme *Charleston Parade*, de Jean Renoir, mostrava um alienígena que aterrissava numa Paris pós-apocalíptica e aprendia a dançar o charleston (Devon Record Office, Exeter, RU, Charles Luxmoore, *Journal* 2, 1928, 521 M-I/SS/9). ↵

[14] Somente nos anos 1980, quando foi encontrado ouro em suas terras, os mundurukus adotaram totalmente o dinheiro como padrão universal de valor de troca.

Pode-se ficar tentado a pensar que esta espécie de rede personalizada de recebimento de presentes é a antítese do sistema industrial racionalizado de salários que a Ford Motor Company ajudou a introduzir em Michigan. Contudo, para Ford, "salário" sempre significou algo mais que uma simples unidade de valor. Era um estado de espírito, o segredo de seu sucesso, tanto como fabricante quanto como engenheiro social, tão mágico e cheio de significado cultural quanto o sistema de presentes e permutas dos mundurukus. "Na planilha de custos", dizia Ford, "salários são apenas números; no mundo lá fora, os salários significam pão, carvão, berços e a educação dos filhos - conforto e felicidade familiares." E ele também não estava acima do uso de presentes para criar elos pessoais de lealdade. Por exemplo, pagava a Harry Bennett um pequeno salário anual, mas o enchia de presentes, inclusive iates, casas e até mesmo uma mansão numa ilha no rio Huron. Certa vez ele disse a Bennett: "Nunca dê uma coisa que não tenha cordões" (Collier e Horowitz, *The Fords*, p. 132; "Life with Henry", *Time*, 8 de outubro de 1951). ↵

[15] O Brasil resistiu por mais de uma década a um acordo internacional que fixaria o meridiano de Greenwich como base para o reconhecimento das zonas internacionais, preferindo usar suas próprias coordenadas para padronizar o tempo. O país mudou sua posição em 1913 e aceitou a hora de Greenwich, embora a maior parte das regiões do interior, em especial aquelas sem ferrovias como a Amazônia, tenha continuado a manter o "tempo de Deus". ↵

[16] Esta cobra está entre as mais letais do mundo. Seu nome em latim, *Lachesis muta muta*, deriva de *Láquesis*, uma das três Parcas, na mitologia grega, que decide o destino de cada um, e pode ser traduzido como "a que traz a morte silenciosa à noite", uma vez que, embora vibre a cauda antes do bote, ela não tem chocalho. ↵

PARTE III: RUBBER ROUGE

[17] Esta questão foi enfatizada depois da morte de Ford, quando Robert McNamara, presidente da Ford Motor Company, entrou para o governo de John F. Kennedy como secretário da Defesa, cargo no qual usou a "teoria de sistemas" industrial para racionalizar a guerra e desfechar "ataques mecanizados e desumanos" dos céus sobre o Vietnã. Ver Gabriel Kolko, "On the Avoidance of Reality", Crimes of War, org. Richard Falk, Gabriel Kolko e Robert Jay Lifton, Nova York: Vintage, 1971, p. 15. ↵

[18] Quatro anos antes, em seu mural para o Ministério da Educação na Cidade do México, Rivera pintou um Ford apavorante numa mesa de banquete, juntamente com J.P. Morgan e John D. Rockefeller, lendo uma fita de teletipo do mercado de ações. ↵

[19] Por exemplo, o patrocínio da química orgânica para fins industriais por Ford foi uma tentativa de obter uma alternativa do setor privado para os remédios do governo para a crise rural; se o mercado industrial para grãos pudesse ser ampliado, não haveria necessidade de regular a produção agrícola, como propunha o New Deal (Howard P. Segal, *Recasting the Machine Age: Henry Ford's Village Industries*, Amherst: University of Massachusetts Press, 2005, p. 34) . ↵

[20] Roosevelt assinou a Lei da Tennessee Valley Authority (TVA) em 18 de maio de 1933, pouco antes de sua inauguração. A lei foi defendida no Congresso por ninguém menos que George Norris, o senador por Nebraska que nove anos antes liderou a campanha para

negar Muscle Shoals a Henry Ford. A lei criou a Tennessee Valley Authority e em pouco tempo tornou-se um laboratório para muitas iniciativas do New Deal e um território de teste para um novo estilo estético que buscava conciliar regionalismo e modernismo. Extremamente bem-sucedida, a TVA reuniu engenheiros hidráulicos e eletricitistas, médicos, arquitetos, economistas, professores, artistas e milhares de trabalhadores sindicalizados e bem remunerados para realizar um enorme experimento em planejamento social. Nas palavras de Arthur Morgan, o engenheiro encarregado do projeto, "O vale do Tennessee é o primeiro lugar na América onde podemos nos sentar e projetar uma civilização". Apesar da antipatia de Ford, muitos partidários do New Deal se inspiraram nas idéias das indústrias em vilarejos do empresário e usaram a TVA para concluir um programa ambicioso que incluía muitas das idéias favoritas de Ford: construção de barragens para o controle de inundações e a geração de eletricidade, dragagem para melhorar a navegação, reflorestamento, esforços para deter a erosão do solo e prevenção de doenças, entre elas malária e verminoses. Eles até mesmo criaram uma cidade modelo, Norris, no Tennessee, batizada com o nome do adversário de Ford e descrita como "uma comunidade rural-urbana onde de 1 mil a 2 mil pessoas podem ter jardins de quase dois hectares, conveniências de cidades modernas como água pura, eletricidade para a cozinha e o aquecimento, casas atraentes e o interesse adicional de uma floresta municipal". Como Ford, FDR imaginou que o desenvolvimento do vale do Tennessee teria um efeito exemplar sobre todo o país e disse que Muscle Shoals se tornaria "parte de um desenvolvimento ainda maior que levaria o magnífico rio Tennessee das montanhas da Virgínia para Ohio, beneficiando novas gerações e milhões de pessoas ainda não nascidas". Em muitas das discussões em torno da TVA, foi traçada uma analogia implícita entre o rio descontrolado e propenso a inundações com uma economia instável e não regulada e a necessidade de intervenção e planejamento do governo para colocar ambos a serviço dos seres humanos. FDR fez uma comparação semelhante na inauguração, em 1935, de outra grande obra pública de larga escala, a represa Hoover, em Nevada: "Como rio não

controlado, o Colorado agregava pouco valor à região servida por esta barragem. Nos meses de chuva, o rio era uma torrente ameaçadora. Nos meses de seca, reduzia-se a pouco mais que um riacho. Uma geração os moradores viveram à sombra do desastre do rio que lhes dava o sustento e era a base das suas esperanças para si mesmas e seus filhos. A cada primavera esperavam com medo a vinda de uma enchente e no final de cada verão temiam que a falta d'água destruísse suas colheitas." Ver William F. Leuchtenburg, "Roosevelt, Norris, and the 'Seven Little TV As'", *Journal of Politics* 14 (1952) : 418-41; Arthur Morgan, *LogoftheTVA*, Nova York: Survey Associates, 1936, p. 19; Tim Culvahouse, org., *The Tennessee Valley Authority: Design and Persuasion*, Nova York: Princeton Architectural Press, 2007. ↵

[21] Com frequência, a pobreza urbana na América é apresentada como consequência do declínio industrial. Contudo, o historiador Thomas Sugrue, em seu livro *Origins of the Urban Crisis: Race and Inequality in Postwar Detroit* (Princeton University Press, 1996), afirma que as origens da pobreza e da discriminação habitacional estão ligadas à consolidação - não ao declínio - do capitalismo industrial americano, e não somente à recusa de líderes empresariais locais, como Ford, a assumir a responsabilidade por habitações adequadas para uma crescente classe trabalhadora urbana, mas também a opções específicas feitas pelas empresas de se mudarem para subúrbios e outras áreas rurais que não favoreciam a sindicalização. Enquanto isso, em Dearborn, os trabalhadores afro-americanos da Ford em River Rouge, que representavam 12% da força de trabalho, eram isolados em distritos pobres das cercanias como Inkster, vivendo em barracos lamentáveis, com pouco acesso a serviços básicos como escolas para seus filhos. Finalmente a Grande Depressão obrigou Ford a gastar dezenas de milhares de dólares para reabilitar Inkster. Mas já era tarde demais e a providência serviu somente para reforçar a segregação em Dearborn, que a Ford Motor Company nunca contestou e que durou até os anos 1970. Detroit continuou a cair para a pobreza urbana à medida que a Ford, a General Motors e a Chrysler retiraram suas fábricas da cidade. ↵

[22] Os mateiros muitas vezes falavam português e eram casados com índias ou tinham sido criados em comunidades nativas; até hoje, servem como guias para pessoas de fora, transmitindo conhecimentos indígenas de outra forma inacessíveis às pessoas que esperam decifrar os segredos da floresta com fins científicos ou comerciais (Susanna B. Hecht, "Last Unfinished Page of Genesis: Euclides da Cunha and the Amazon", *Historical Geography* 2:43-69, p. 56; David Campbell, *Land of Ghosts: The Braided Lives of People and the Forest in Far Western Amazônia*, Nova York: Houghton Mifflin, 2005, p. 109). ↵

[23] A Fundação Rockefeller lançara um programa de erradicação de mosquitos no Brasil alguns anos antes. ↵

[24] As propostas mais radicais do New Deal vieram antes, num surto de leis que Roosevelt fez tramitar no Congresso logo após sua abertura em 1933, mas diluídas com o passar do tempo; Vargas, por sua vez, avançava lentamente, propondo apenas mudanças moderadas depois de tomar o poder em 1930. Mas, à medida que a oposição se manifestava, Vargas e seus partidários, depois de reprimir uma rebelião encenada pelas elites de São Paulo contrárias a sua tentativa de concentrar o poder federal no Rio, tornaram-se mais agressivos. Adotaram uma nova constituição centralizadora em 1934 e três anos depois declararam o Estado Novo, considerado uma fusão do corporativismo de Mussolini com o bem-estar social do New Deal. ↵

EPÍLOGO: AINDA À ESPERA DE HENRY FORD

[25] Manaus é chamada de zona de livre comércio, mas tem pouco "livre comércio", ao menos na maneira pela qual esta expressão significa intervenção mínima do governo no mercado. Com sua localização remota no centro do continente, a cidade, como um centro manufatureiro, não poderia sobreviver sem grandes subsídios governamentais, necessários para compensar o alto custo do transporte. ↵

[26] Quando foi aberta, a fábrica de River Rouge não só produzia seu ferro fundido em fornalhas aquecidas com coque, mas também reciclava seu gás para fazer subprodutos químicos, pó de minério para produzir perfuratrizes e escória para fazer cimento; hoje, a Ford Motor Company não mais produz seu próprio ferro fundido, tendo há muito vendido sua fundição para uma empresa russa. ↵

[27] A BR-163 permanece sem pavimentação em mais da metade de sua extensão, de Cuiabá, capital de Mato Grosso - onde é cultivada a maior parte da soja do Brasil -, a Santarém. E em seu atual estado de poeira e lama, mesmo na estação seca, é ruim demais para ser usada por grandes corporações como Cargill, Archer Daniels Midland, Bunge e o Grupo Maggi brasileiro. Em vez disso, elas despacham sua soja para o sul por quase 2 mil quilômetros, até um dos dois grandes portos brasileiros ou a enviam de caminhão muitas vezes por cerca de 800 quilômetros por uma estrada pavimentada até Porto Velho, transferem-na para barcaças e a levam pelos rios Madeira a Amazonas. Depois de pavimentada, a BR-163 será uma alternativa rápida e barata para os plantadores de Mato Grosso levarem seu produto até o porto de Santarém, onde poderá ser posto em navios cargueiros e enviado a seu destino. ↵

[28] Belterra nunca mandou muito látex para Detroit, mas em pouco tempo sua soja estará entrando em carros Ford. Em julho de 2008, a Cargill começou a construção, em Chicago, de uma moderna fábrica concebida para produzir em massa um plástico de qualidade industrial feito a partir de soja, inclusive aquela despachada do porto de Santarém. Um dos clientes da Cargill é a Ford Motor Company, que pretende usar o plástico no Ford Escape 2009 ("Cargill Builds First Full- Scale BiOH Polyols Manufacturing Plant", nota da Cargill à imprensa, 9 de julho de 2008, www.cargill.com/news/news_release/080708_biohplant.htm). ↵

NOTAS

Introdução: Não há nada de errado com nada

1. "Police Protect Ford and Edison at N.Y. Auto Show", Atlanta Constitution, 11 de janeiro de 1928.
2. Allan Nevins e Frank Ernest Hill, Ford: Expansion and Challenge, 1915-1933, Nova York: Charles Scribner's Sons, 1957, pp. 437-59; "Remarks", Time, 16 de janeiro de 1928.
3. "No 'Price War' for His Concern, Mr. Ford Insists", Christian Science Monitor, 9 de janeiro de 1928; "Henry Ford Coming Today", New York Times, 9 de janeiro de 1928; "Remarks", Time, 16 de janeiro de 1928.
4. "Ford Plans Plane Trip to Brazil Rubber Tract", Washington Post, 10 de janeiro de 1928; "Ford Plans Brazil Flight", Los Angeles Times, 10 de janeiro de 1928; "Henry Fords Voyage", Washington Post, 11 de janeiro de 1928; "Ford Met Marshall Here", New York Times, 16 de janeiro de 1928; "Dr. Wise Proposes Inquiry on Jews", New York Times, 9 de janeiro de 1928.

5. "Ford to Continue Effort to Produce Aero at Car Price", Washington Post, 4 de março de 1928.
6. "Ford Sees Hoover the Next President", New York Times, 10 de janeiro de 1928; "Ford Gets Big Area to Grow Rubber", New York Times, 12 de outubro de 1927.
7. William N. McNairn e Marjorie McNairn, Quotations from the Unusual Henry Ford, Redondo Beach, Calif.: Quotamus Press, 1978, p. 101.
8. Arnold Höllriegel, "Ford in Brazil", Living Age, maio de 1932, p. 221, reproduzido do Berliner Tageblatt; Elaine Lourenço, "Americanos e caboclos: Encontros e desencontros em Fordlândia e Belterra-PA", tese de mestrado, Universidade de São Paulo, 1999, p. 38; David Grann, "The Lost City of Z", New Yorker, 19 de setembro de 2005.
9. "Ford Rubber", Time, 24 de outubro de 1927; "Fordlândia, Brazil", Washington Post, 12 de agosto de 1931.
10. Ver P. H. Fawcett, Lost Trails, Lost Cities, Nova York: Funk & Wagnalls, 1953, p. 267; Brian Fawcett, Ruins in the Sky, Londres: Hutchinson, 1958; e Peter Fleming, Brazilian Adventure, Nova York: Scribners Sons, 1933.
11. Aubrey Stuart, trad., How Henry Ford Is Regarded in Brazil; Articles by Monteiro Lobato, Rio de Janeiro, 1926 (disponível na Sterling Library de Yale); Thomas Skidmore, "Brazil's American Illusions: From Dom Pedro II to the Coup of 1964", Luso-Brazilian Review 23 (inverno de 1986): 77.
12. Theodore Roosevelt, Through the Brazilian Wilderness, Nova York: Cooper Square Press, 2000, p. 217. Ver também Candice Millard, "The River of Doubt": Theodore Roosevelt's Darkest Journey, Nova York: Doubleday, 2005; Francis Gow Smith, "The King of the Xingu", Atlanta Constitution, 16 de dezembro de 1928.

13. John Hemming, *Tree of Rivers: The Story of the Amazon*, Londres: Thames and Hudson, 2008, p. 203; Candace Slater, *Entangled Edens: Visions of the Amazon*, Berkeley: University of California Press, 2002, p. 46; Susanna B. Hecht, "The Last Unfinished Page of Genesis: Euclides da Cunha and the Amazon", *Historical Geo-graphy* 32 (2004): 43-69.
14. *Burden of Dreams*, documentário, dir. Liess Blank, Flower Films, 1982.
15. Jonathan Norton Leonard, *The Tragedy of Henry Ford*, Nova York: G. P. Putnams Sons, 1932, p. 108; "Sober Thoughts on Things and Kings", *New York Times*, 27 de abril de 1930; "Life in Fordlandia!", *Iron Mountain Daily News*, 18 de maio de 1932.
16. *Washington Post*, 5 de setembro de 1928.
17. Kenneth Grubb, *Amazon and the Andes*, Nova York: Dial Press, 1930, p. 14; A. Odgen Pierrot, "A Visit to Fordlandia", *Rubber Age*, 10 de abril de 1932.
18. <http://Avww.cremesp.org.br/?siteAcao=Revista=247> (acessado em 8 de maio de 2008).
19. Frederick Upham Adams, *Conquest of the Tropics: The Story of the Creative Enterprises Conducted by the United Fruit Company*, Nova York: Doubleday, Page, and Co., 1914, pp. 9,114.
20. Perry Miller, *Errand into the Wilderness*, Cambridge: Harvard University Press, 1975, pp. 1-15; Harry Bernstein, "Some Inter-American Aspects of the Enlightenment", *Latin America and the Enlightenment*, org. Arthur Whitaker, Ithaca, N. Y.: Cornell University Press, 1961, pp. 53-55.
21. "Ford Tire Plants Planned in Brazil", *New York Times*, 16 de novembro de 1928; "The Ford Shutdown", *Washington Post*, 18 de

setembro de 1922.

22. National Archives, microfilme 1472, rolo 40, RG 59, 832.6176/58, Drew to State, 14 de fevereiro de 1930.

23. Douglas Brinkley, *Wheels for the World: Henry Ford, His Company, and a Century of Progress, 1903-2003*, Nova York: Viking, 2003, p. 232.

Capítulo 1: Sob a bandeira americana

1. "Churchill Defends Rubber Restrictions", *New York Times*, 13 de março de 1923; "Churchill Sarcastic over Debt Policy", *New York Times*, 20 de julho de 1924; Charles R. Whittlesey, *Government Control of Crude Rubber: The Stevenson Plan*, Princeton, N. J.: Princeton University Press, 1931; Austin Coates, *The Commerce in Rubber: The First 250 Years*, Nova York: Oxford University Press, 1987, pp. 205-64; Barry Machado, "Farquhar and Ford in Brazil: Studies in Business Expansion and Foreign Policy", tese de doutoramento, Northwestern University, 1975, p. 274.

2. "Hoover Contrasts Wheat and Rubber", *New York Times*, 30 de dezembro de 1925; Machado, "Farquhar and Ford", p. 205.

3. "Rubber Manufacturers Discuss Supply Question", Wall Street Journal, 28 de fevereiro de 1923; "Rubber Men Record Protest to Britain", New York Times, 28 de fevereiro de 1923; Coates, The Commerce in Rubber, pp. 232, 233; Alfred Lief, Harvey Firestone: Free Man of Enterprise, Nova York: McGraw-Hill, 1951, pp. 228, 231.
4. Machado, "Farquhar and Ford", p. 245.
5. Machado, "Farquhar and Ford", p. 201; Nevins e Hill, Ford, pp. 396-97; Royal Davis, "Cycles in the Automobile Pneumatic Tire Renewal Market in the United States", Journal of the American Statistical Association, vol. 26, n- 173, Supplement: Proceedings of the American Statistical Association (março de 1931), pp. 10-19.
6. Ford Bryan, Friends, Families, and Forays: Scenes from the Life and Times of Henry Ford, Detroit: Wayne State University Press, 2002, p. 247 .
7. Benson Ford Research Center (BFRC), acesso 65, Reminiscências, E. G. Liebold, cap. 10.
8. Lief, Harvey Firestone, p. 51.
9. BFRC, acesso 285, box 545, 8 de junho de 1926, Raskob para Ford; BFRC, acesso 65, Reminiscências, E. G. Liebold, cap. 10.
10. BFRC, acesso 65, Reminiscências, E. G. Liebold, cap. 10.
11. Warren Dean, Brazil and the Strugglefor Rubber: A Study in Environmental History, Nova York: Cambridge University Press, 1987, p. 4.
12. E. Bradford Bums, "1910: Portrait of a Boom Town", Journal of Inter-American Studies 7 (julho de 1965): 410; "A Thousand Miles Up the Amazon", Frank Leslie's Popular Monthly, março de 1897; "Valley of the Amazon", New York Times, 23 de julho de 1899; Brian Lewis, "The Queer Life and Afterlife of Roger Casement", Journal of

the History of Sexuality 14 (outubro de 2005); 371; "Para and Manos", Los Angeles Times, 18 de junho de 1899.

13. Hemming, *Tree of Rivers*, p. 202.

14. José Maria Ferreira de Castro, *A Selva*, Lisboa: Guimarães Editores, 1991 (publicado inicialmente em 1930); Hemming, *Tree of Rivers*, pp. 203-5; Hecht, "The Last Unfinished Page of Genesis".

15. Robert F. Murphy, "The Rubber Trade and the Mundurucú Indians", tese de doutoramento, Columbia University, 1954, 71.

16. Murphy, "The Rubber Trade", p. 8.

17. Joe Jackson, *The Thief at the End of the World: Rubber, Power, and the Seeds of Em-pire*, Nova York: Viking, 2008.

18. J. T. Baldwin, "David B. Riker and *Hevea brasiliensis*: The Taking of Rubber Seeds Out of the Amazon", *Economic Botany* 22 (outubro- dezembro de 1968): 383; Dean, *Struggle for Rubber*, pp. 7, 13-28, 90, 177-80.

19. Hemming, *Tree of Rivers*, pp. 96-97.

Capítulo 2: A vaca deve partir

1. Roosevelt, *Through the Brazilian Wilderness*, p. 195.

2. Leonard, *The Tragedy of Henry Ford*, p. 120.
3. Brinkley, *Wheels for the World*, p. 141; David A. Hounshell, *From the American System to Mass Production, 1800-1932: The Development of Manufacturing Technology in the United States*, Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1984, pp. 10, 217-62.
4. Robert Lacey, *Ford: The Man and the Machine*, Boston: Little, Brown, 1986, p. 109.
5. Brinkley, *Wheels for the World*, p. 155; Julian Street, *Abroad at Home*, Nova York: Century, 1914, pp. 93-94.
6. Keith Sward, *The Legend of Henry Ford*, Nova York: Rinehart, 1948, p. 37.
7. Brinkley, *Wheels for the World*, pp. 159, 373; McNairn e McNairn, *Quotations*, p. 47.
8. Lacey, *Ford*, p. 120; Brinkley, *Wheels for the World*, p. 174.
9. Lacey, *Ford*, pp. 123-24.
10. Neil Baldwin, *Henry Ford and the Jews: The Mass Production of Hate*, Nova York: Public Affairs, 2001, p. 39.
11. Brinkley, *Wheels for the World*, pp. 157-58, 275-78; Baldwin, *Henry Ford and the Jews*, pp. 41-42.
12. Stephen Meyer III, *The Five Dollar Day: Labor Management and Social Control in the Ford Motor Company, 1908-1921*, Albany: State University of New York Press, 1981, pp. 154-55; Lacey, *Ford*, pp. 129-31.
13. Leonard, *The Tragedy of Henry Ford*, p. 108.
14. Nevins e Hill, *Ford*, p. 604.

15. David L. Lewis, *The Public Image of Henry Ford: An American Folk Hero and His Company*, Detroit: Wayne State University, 1976, p. 213.
 16. Peter Collier e David Horowitz, *The Fords: An American Epic*, San Francisco: Encounter Books, 2002, p. 49; Lewis, *The Public Image of Henry Ford*, p. 475.
 17. Collier e Horowitz, *The Fords*, p. 49.
 18. BFRC, *Reminiscências*, A. M. Wibel, pp. 1-7; Brinkley, *Wheels for the World*, p. 283.
 19. Charles A. Lindbergh, *The Wartime Journals of Charles A. Lindbergh*, Nova York: Harcourt Brace Jovanovich, 1970, p. 712; Samuel Marquis, *Henry Ford: An Interpretation*, Boston: Little, Brown, 1923, p. 153.
 20. T. E. Lawrence, *Seven Pillars of Wisdom*, Londres: Jonathan Cape, 1935, p. 6; Lacey, *Ford*, p. 127; David E. Nye, *Henry Ford, "Ignorant Idealist"*, Port Washington, N.Y.: Kennikat Press, 1979, p. 71.
-

Capítulo 3: Americanismos absolutos

1. Lacey, Ford, p. 323; Brinkley, *Wheels for the World*, pp. 275-92; Nevins e Hill, Ford, pp. 279-99.
2. "Commercialism Made This War", *New York Times*, 11 de abril de 1915; Ann Jardim, *The First Henry Ford: A Study in Personality and Business Leadership*, Cambridge: MIT Press, 1970, p. 131; "Henry Ford Still Thinks Soldiers Are Murderers", *New York Times*, 16 de julho de 1919; BFRC, *Reminiscências*, Irving Bacon, p. 26.
3. *New York World*, 18 de julho de 1919; "Commercialism Made This War", *New York Times*, 11 de abril de 1915.
4. Nevins e Hill, Ford, p. 610.
5. Barbara S. Kraft, *The Peace Ship*, Nova York: Macmillan, 1978, pp. 49-52.
6. Philip Sheldon Foner, *History of the Labor Movement in the United States*, Nova York: International Publishers, 1994, p. 8; "Mr. Zero' Befriends 'Shorn Labor Lambs'", *New York Times*, 5 de setembro de 1921; "Police Clubs Break Mobs of Idle", *New York Times*, 20 de setembro de 1921. Ledoux mais tarde ajudaria a organizar a marcha "Bônus Army" de 1932 sobre Washington, durante a Grande Depressão. Veja "Bônus Army Digs In", *New York Times*, 18 de julho de 1932.
7. Millard, *The River of Doubt*, p. 337; Theodore Roosevelt para Henry Ford, 30 de novembro de 1914, em *The Days of Armageddon: 1914-1919*, vol. 8 de *The Letters of Theodore Roosevelt*, Cambridge: Harvard University Press, 1954, p. 851.
8. Brinkley, *Wheels for the World*, p. 190; "Roosevelt Urges Unity in America", *New York Times*, 20 de maio de 1916.
9. Theodore Roosevelt, *The Winning of the West*, vol. 3, Nova York: G.P. Putnam's Sons, 1894, p. 45; Theodore Roosevelt, "The Strenuous Life", em Lewis Copeland et al., org., *The World's Great*

Speeches, Nova York: Courier Dover Publications, 1999, p. 345; T. J. Jackson Lears, *No Place of Grace: Antimodernism and the Transformation of American Culture, 1880-1920*, Chicago: University of Chicago Press, 1981, p. 134; Howard K. Beale, *Theodore Roosevelt and the Rise of America to World Power*, Baltimore: Johns Hopkins Press, 1956, pp. 37-38; John Judis, *The Folly of Empire: What George W. Bush Could Learn from Theodore Roosevelt and Woodrow Wilson*, Nova York: Oxford University Press, 2006; David Nasaw, *Andrew Carnegie*, Nova York: Penguin, 2006, p. 650.

10. BFRC, acesso 1, box 135, "Pacifism"; "Ford Leads St. Louis Poli: Roosevelt Second in Straw Vote and President Wilson Fifth", *Washington Post*, 28 de maio de 1916.

11. Reynold M. Wik, *Henry Ford and Grass-Roots America*, Ann Arbor: University of Michigan Press, 1972, p. 167.

12. Theodore Roosevelt a Henry Ford, 9 de fevereiro de 1916, em *The Days of Armageddon: 1914-1919*, p. 1022.

13. "Roosevelt Urges Unity in Defense", *New York Times*, 6 de dezembro de 1915; "Roosevelt to Visit Detroit", *New York Times*, 14 de maio de 1916; "Roosevelt Urges Unity in America", *New York Times*, 20 de maio de 1916; Brinkley, *Wheels for the World*, pp. 230-31; Collier e Horowitz, *The Fords*, p. 87.

14. Kathleen Dalton, *Theodore Roosevelt: A Strenuous Life*, Nova York: Knopf, 2002, p. 448; "Theodore Roosevelt, Righteous Peace through National Preparedness: Speech of Theodore Roosevelt at Detroit, 19 de maio de 1916, Whitefish, Mont.: Kessinger Publishing, 2006, p. 19.

15. "Colonel Aloof, Ford too", *Chicago Tribune*, 20 de maio de 1916; "Ford Answers Roosevelt", *New York Times*, 21 de maio de 1916.

16. Brinkley, *Wheels for the World*, p. 233.

17. "Roosevelt Bitter in Beginning War on the President", New York Times, 29 de outubro de 1918.

18. "Osborn Attacks Ford", New York Times, 15 de junho de 1918; "To Michigan: Not Ford", Chicago Tribune, 27 de junho de 1918; Theodore Roosevelt, "The Man Who Pays and the Man Who Profits", Washington Post, 11 de agosto de 1918. Ver também Theodore Roosevelt, "Test Wilson by His Own Tests", Chicago Tribune, 26 de junho de 1918, e "Roosevelt Bitter in Beginning War on the President", New York Times, 29 de outubro de 1918.

19. BFRC, acesso 65, Oral History, Irving Bacon, p. 45.

20. Leonard, The Tragedy of Henry Ford, pp. 48-49.

Capítulo 4: É lá que certamente obteremos ouro

1. Leonard, The Tragedy of Henry Ford, p. 170; "Henry Ford Still Thinks Soldiers Are Murderers", New York Times, 16 de julho de 1919.

2. Baldwin, Henry Ford and the Jews, p. 17; Ford ainda citava "Locksley Hall" em novembro de 1941. Ver Charles A. Lindbergh, The War time Journals of Charles A. Lindbergh, p. 555. Para a citação de Victor Hugo, ver Albert Schinz, "Victor Hugo, le Grand

Poète Humanitaire; Champion de la Cause de la Paix Universelle; Promoteur de l'Idée des Etats Unis d'Europe", *French Review* 9 (novembro de 1935): 11-25.

3. BFRC, *Reminiscências*, A. M. Wibel.
4. BFRC, acesso 1, box 12, pasta 8; Marquis, *Henry Ford*, p. 58.
5. Nevins e Hill, *Ford*, p. 605; Mary Dempsey, "Henry Fords Amazonian Suburbia", *Américas*, março de 1996, p. 44; Leo Marx, *The Machine in the Garden: Technology and the Pastoral Ideal in America*, Nova York: Oxford University Press, 1964, pp. 18, 241.
6. Howard P. Segai, *Recasting the Machine Age: Henry Fords Village Industries*, Amherst: University of Massachusetts Press, 2005, é o estudo mais abrangente das indústrias em vilarejos de Ford. Ver também Wik, *Henry Ford and Grass-Roots America*, p. 159; Ney, *Henry Ford*, p. 80.
7. "Soy Beans", *Edison Institute of Technology Bulletin*, abril de 1935; Farm Chemurgic Council, "Proceedings of the Second Dearborn Conference of Agriculture, Industry and Science, Dearborn, Michigan, 12-14 de maio de 1936".
8. Collier e Horowitz, *The Fords*, p. 106; William Adams Simonds, *Henry Ford and Greenfield Village*, Nova York: Frederick A. Stokes, 1938, p. 235; Ney, *Henry Ford*, p. 79.
9. Brian Clevon, "Henry Ford: Life and Logging", *Michigan History*, janeiro-fevereiro de 1999; Ford R. Bryan, *Beyond the Model T: The Other Ventures of Henry Ford*, Detroit: Wayne State University Press, 1990, pp. 118-29; William Stidger, *Henry Ford: The Man and His Motives*, Nova York: George H. Doran, 1923, p. 161.
10. Bryan, *Beyond the Model T*, pp. 45-58.
11. BFRC, acesso 65, *Reminiscências*, Joseph Francois.

12. Tom McCarthy, "Henry Ford, Industrial Conservationist? Take-Back, Waste Reduction, and Recycling at the Rouge", *Progress in Industrial Ecology: An International Journal* 3, n 4 (2006): 305; Ford Comes to Iron Mountain: The Birth of Kingsford, sl, sd (localizado na Biblioteca Pública de Iron Mountain).
13. David L. Lewis, "The Rise and Fall of Old Henry's Northern Empire", *Cars and Parts*, dezembro de 1973, p. 92.
14. BFRC, acesso 65, *Reminiscências*, Oscar G. Olsen.
15. Cleven, "Life and Logging", p. 20; BFRC, acesso 65, *Reminiscências*, Alfred Johnson; Bryan, *Beyond the Model T*, p. 119.
16. Nevins e Hill, *Ford*, p. 219; BFRC, arquivo vertical, Village Industries, General, 1920s, "Henry Ford Says Farmer-Workmen Will Build Automobile of the Future", publicado em *Automotive Age*, 28 de agosto de 1924; BFRC, arquivo vertical, Village Industries, General, "One Foot in Industry and One Foot in the Soil".
17. "Ford Plans a New York for Alabama", *Chicago Defender*, 20 de maio de 1922; "City Ali Mainstreet", *Literary Digest*, 8 de abril de 1922; Littlee McClung, "The Seventy-Five-Mile City", *Scientific American*, setembro de 1922.
18. "Rush for Muscle Shoals", *New York Times*, 12 de fevereiro de 1922; "The Truth about Muscle Shoals", *Atlanta Constitution*, 26 de março de 1922.
19. Samuel Crowther, "Muscle Shoals", *McClures Magazine*, janeiro de 1923; "Ford Determined to Secure Shoals", *Atlanta Constitution*, 18 de março de 1922; Nye, *Henry Ford*, pp. 32, 84.
20. "Ford Determined to Secure Shoals"; Nye, *Henry Ford*, p. 95.
21. Lacey, *Ford*, pp. 128-29; Leonard, *The Tragedy of Henry Ford*, p. 26; Louis-Ferdinand Céline, *Journey to the End of the Night*, trad.

Ralph Manheim, Nova York: New Directions, 2006, p. 194.

22. Segai, *Recasting the Machine Age*, p. 76; Brinkley, *Wheels for the World*, p. 394; Lacey, *Ford*, pp. 368-70.

23. Sward, *The Legend of Henry Ford*, p. 314; Segai, *Recasting the Machine Age*, p. 76.

24. Phillip Bonosky, *Brother Bill McKie: Building the Union at Ford*, Nova York: International Publishers, 2000, p. 56.

25. Brinkley, *Ford*, p. 260.

26. O livro foi publicado em inglês como *The Crowd: A Study of the Popular Mind* por E. Benn em 1896, mas Ford citou a tradução exata do seu título francês original, publicado em 1895. Ver a citação na p. XVII.

27. BFRC, arquivo vertical, Village Industries, General, 1920s, "Henry Ford Says Farmer-Workers Will Build Automobile of the Future".

28. Collier e Horowitz, *The Fords*, p. 123; Brinkley, *Wheels for the World*, p. 426; Nevins e Hill, *Ford*, p. 536.

29. Henry Ford, *Ford Ideais: Being a Selection from "Mr. Ford's Page"* in *Dearborn Independent*, Dearborn: Dearborn Publishing, 1922, pp. 357-60.

30. Para saber sobre o *Sunday Evening Hour*, ver Lewis, *The Public Image of Henry Ford*, p. 453; "Farewell, Ford", *Time*, fevereiro de 1942; Nevins e Hill, *Ford*, p. 598.

31. Nye, *Henry Ford*, p. 82.

32. Wik, *Henry Ford and Grass-Roots America*, p. 120; Sward, *The Legend of Henry Ford*, p. 129; Alvin Rosenbaum,

Usonia: Frank Lloyd Wright's Design for America, Washington, D. C.: Preservation Press, 1993, pp. 60-62.

Capítulo 5: Fordville

1. José Custódio Alves de Lima, Recordações de homens e cousas do meu tempo, Rio de Janeiro, 1926, pp. 373-77; BFRC, acesso 38, box 61, "History of the Companhia Ford Industrial do Brasil since Its Inception"; BFRC, acesso 285, box 420, de Lima para Ford, 29 de setembro de 1925.
2. Meyer, The Five Dollar Day, p. 40; Nevins e Hill, Ford, p. 600; Clayton Sinyai, Schools of Democracy: A Political History of the American Labor Movement, Ithaca, N. Y.: Cornell University Press, 2006, p. 66.
3. Nevins e Hill, Ford, pp. 485, 600; Brinkley, Wheels for the World, p. 250.
4. Brinkley, Wheels for the World, p. 202; ver também Mira Wilkins e Frank Ernest Hill, American Business Abroad: Ford on Six Continents, Detroit: Wayne State University Press, 1964; Richard Downs, "Autos over Rails: How US Business Supplanted the British in Brazil, 1910-28", Journal of Latin American Studies 24 (outubro de 1992): 551-83.

5. Barbara Weinstein, *For Social Peace in Brazil: Industrialists and the Remaking of the Working Class in São Paulo, 1920-1964*, Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1997; Downs, "Autos over Rails"; Joel Wolfe, *Autos and Progress: The Brazilian Search for Modernity*, Nova York: Oxford University Press, 2009, cap. 3.
6. Paul Hoffman, *Wings of Madness: Alberto Santos Dumont and the Invention of Flight*, Nova York: Hyperion, 2006.
7. National Archives, RG 59, arquivo decimal 121.5632/6, Morgan to Secretary of State, 25 de maio de 1926; William Lytle Schurz, *Brazil: The Infinite Country*, Nova York: E. P. Dutton, 1961, p. 64; Machado, "Farquhar and Ford", p. 262; Joan Hoff, *American Business and Foreign Policy, 1920-1933*, Lexington: University Press of Kentucky, 1971, p. 278, n. 33; Joseph Tulchin, *Aftermath of War and US Policy toward Latin America*, Nova York: New York University Press, 1971, p. 112; Herbert Hoover, *Memoirs*, Nova York: Macmillan, 1952, vol. 2, p. 79.
8. "U.S. Appoints Commission to Study South American Rubber", *Atlanta Constitution*, 5 de agosto de 1923; BFRC, acesso 74, box 17, "Alleged Scandal about Our Concession"; National Archives, RG 59, microfilme 519, rolo 32, 832.52/22, "State of Pará Offers Gratuitous 370,000-Acre Concessions of Rubber-Producing Lands in Development Project", 13 de novembro de 1925; National Archives, RG 59, microfilme 0519, rolo 43, 832.6176F75/1, Minter to State, 5 de julho de 1927; RG 59, microfilme 0519, rolo 43, 832.6176F75/2, Minter to State, 11 de julho de 1927; BFRC, *Reminiscências*, O. Z. Ide; Machado, "Ford and Farquhar", pp. 284-96.
9. BFRC, acesso 285, box20, carta de Schurz para Liebold, 21 de julho de 1925; BFRC, acesso 74, box 13, carta de Schurz para Henry Ford, 12 de setembro de 1925; Machado, "Farquhar and Ford", pp. 260-61. Ver também Hoff, *American Business and Foreign Policy*, pp. 206-7, para conhecer práticas semelhantes de adidos na Ásia.

10. National Archives, RG 59, microfilme 0519, rolo 43, 832.6176F75/1, Minter to State, 5 de julho de 1927, área 2.
 11. National Archives, RG 59, microfilme 0519, rolo 43, 832.6176F75/1, Minter to State, 5 de julho de 1927, área 4, National Archives, microfilme 0519, rolo 43, 832.6176F75/3, Minter to State, 22 de julho de 1927; Machado, "Ford and Farquhar", p. 306; National Archives, RG 59, microfilme 0519, rolo 43, 832.6176F75/1, Minter to State, 5 de julho de 1927, área 1.
 12. BFRC, acesso 74, box 17, Villares to Greite, 14 de agosto de 1926.
 13. National Archives, RG 59, microfilme 0519, rolo 43, 832.6176F75/1, Minter to State, 5 de julho de 1927, área 4.
-

Capítulo 6: Morrerão todos

1. Machado, "Farquhar and Ford", p. 225; BFRC, acesso 285, box 696, Henry Ford Office, Dean, Struggle for Rubber, pp. 72, 75.
2. BFRC, arquivo vertical, "A Report of the Exploration of the Tapajós Valley by Carl D. LaRue", 19 de abril de 1927.
3. Brinkley, *Wheels for the World*, p. 368.

4. Leon Jacobs, "Hookworm Disease", American Journal of Nursing, novembro de 1940, pp. 1191-96.
 5. Barbara Weinstein, The Amazon Rubber Boom, 1850-1920, Paio Alto: Stanford University Press, 1983, pp. 75, 250-60.
 6. John R. Lee, "The So-Called Profit Sharing System in the Ford Plant", Annals of the American Academy of Political and Social Sciences 65 (maio de 1916): 305; Meyer, The Five Dollar Day.
 7. Nevins e Hill, Ford, p. 614.
 8. Michael Edward Stanfield, Red Rubber, Bleeding Trees: Violence, Slavery, and Em-pire in Northwest Amazônia, 1850-1933, Albuquerque: University of New México Press, 1998.
 9. Hounshell, From the American System, p. 276; David Halberstam, The Reckoning, Nova York: William Morrow, 1986, p. 90; Baldwin, Henry Ford and the Jews, p. 231.
 10. 10. Brinkley, Wheels for the World, p. 362; Segai, Recasting the Machine Age, p. 30.
 11. Collier e Horowitz, The Fords, p. 99; Halberstam, The Reckoning, p.94.
 12. Marquis, Henry Ford: An Interpretation, p. 76.
 13. "Mr. Ford's Opportunity", New York Times, 20 de março de 1927.
 14. Lacy, Ford, p. 217; Baldwin, Henry Ford and the Jews, pp. 222, 237.
 15. Baldwin, Henry Ford and the Jews, p. 237.
-

Capítulo 7: Tudo OK

1. Royal Davis, "Cycles in the Automobile Pneumatic Tire Renewal Market in the United States", *Journal of the American Statistical Association* 26, Supplement: Proceedings of the American Statistical Association (março de 1931):1019.
2. Roy Nash, *The Conquest of Brazil* (1926), Nova York: Biblo and Tannen, 1998, p. 200.
3. Sean Dennis Cashman, *America in the Twenties and Thirties: The Olympian Age of Franklin Delano Roosevelt*, Nova York: NYU Press, 1989, p. 19.
4. Colliers e Horowitz, *The Fords*, pp. 122-23, 133; Thomas Bonsall, "Edsel: The Forgotten Ford", *Automobile Quarterly*, outono de 1991, p. 21, citado em Brinkley, *Wheels for the World*, p. 401.
5. "Life with Henry", *Time Magazine*, 8 de outubro de 1951.
6. BFRC, "Diary Kept by Judge O. Z. Ide during South American Trip to Investigate Possible Sites for Rubber Plantation, junho-novembro de 1927"; BFRC, *Reminiscências*, O. Z. Ide.
7. Ferreira de Castro, *A selva*, p. 10; Thomas Orum, "The Women of the Open Door: Jews in the Belle Epoque Amazonian Demimonde, 1890-1920", *Shofar An Interdisciplinary Journal of Jewish Studies* 19 (2001): 86-99.

8. National Archives, RG 59, microfilme 0519, rolo 43, 832.6176F75/4, Minter to State, 22 de julho de 1927.
 9. National Archives, RG 59, microfilme 0519, rolo 43, 832.6176F75/5, State to Minter, sd; National Archives, RG 59, microfilme 0519, rolo 43, 832.6176F75/3, Minter to State, 23 de julho de 1927; Machado, "Farquhar and Ford", p.
 10. BFRC, Reminiscências, O. Z. Ide; National Archives, RG 59, microfilme 0519, rolo 43, 832.6176F75/5, State to Minter, sd; National Archives, RG 59, microfilme 0519, rolo 43, 832.6176F75/3, Minterto State, 23 de julho de 1927; Machado, "Farquhar and Ford", p. 310.
 11. BFRC, Reminiscências, O. Z. Ide.
 12. Wilkins e Hill, American Business Abroad, p. 169; BFRC, Reminiscências, O. Z. Ide.
 13. National Archives, RG 59, microfilme 0519, rolo 43, 832.6176F75/3, Minter to State, 23 de julho de 1927; BFRC, "Diary Kept by Judge O. Z. Ide during South American Trip".
 14. Machado, "Farquhar and Ford", p. 311.
 15. Primeira menção da "Fordlândia" nos registros da empresa em Ford News, 1 de novembro de 1928; BFRC, acesso 74, box 13, "Rubber Production".
 16. BFRC, acesso 196, "O. Z. Ide Fordlandia"; BFRC, acesso 301, box 2.
-

Capítulo 8: Quando Ford vier

1. National Archives, RG 59, microfilme 0519, rolo43, 832.6176F75/3, Minter to State, 23 de julho de 1927.
2. Iron Mountain News, 11 de fevereiro de 1930.
3. BFRC, Reminiscências, E. G. Liebold, p. 630.
4. David Cleary, "Lost Altogether to the Civilised World': Race and the Cabanagem in Northern Brazil, 1750-1850", *Comparative Studies in Society and History* 40 (janeiro de 1998): 109-35. Hemming, *Tree of Rivers*, p. 122.
5. Hemming, *Tree of Rivers*, p. 122; Cleary, "Lost Altogether to the Civilised World'", p. 131.
6. Weinstein, *The Amazon Rubber Boom*, p. 42.
7. George Washington Sears, *Forest Runes*, Forest and Stream Publishing Company, 1887, pp. 157-58; Hecht, "The Last Unfinished Page of Genesis", p. 61.
8. Entrevista do autor com Diogo Franco, 14 de março de 2008.
9. Henry Albert Phillips, *Brazil: Bulwark of Inter-American Relations*, Nova York: Hastings House, 1945, p. 63; James Orton, *The Andes and the Amazon*, Nova York: Harper and Brothers, 1870, p. 200; David Riker, "The Last Southern Seed", manuscrito inédito.
10. BFRC, arquivo vertical, Rubber Plantations, Correspondence; Ford R. Bryan, "Henry's So-Called Rubber Plantations in Florida"; "Ford Plans Rubber Grove", *New York Times*, 17 de fevereiro de

1925, p. 10; Williams Johns Cummings, org., from Kingsford: The Town Ford Built in Dickinson Country, Michigan (álbum de recortes de jornais na biblioteca pública de Iron Mountain).

11. Eimar Franco, *O Tapajós que eu vi (memórias)*, Santarém: Instituto Cultural Boanerges Sena, 1998, p. 39; entrevista do autor com Eimar Franco, 16 de março de 2008.

12. Aubrey Stuart, trad., *How Henry Ford Is Regarded in Brazil: Articles by Monteiro Lobato*, Rio de Janeiro, 1926 (disponível na Yales Sterling Library); Thomas Skidmore, "Brazil's American Illusions: From Dom Pedro II to the Coup of 1964", *Luso-Brazilian Review* 23 (inverno de 1986): 77; Machado, "Farquhar and Ford", p. 311; Lourenço, "Americanos e caboclos", p. 38; Edward Tomlinson, "Jungle Gold", *Colliers Weekly*, 12 de dezembro de 1936.

13. Tomlinson, "Jungle Gold".

14. John P. Harrison, "Science and Politics: Origins and Objectives of Mid-Nineteenth Century Government Expeditions to Latin America", *Hispanic American Historical Review* 35 (maio de 1955): 189; John Homer Galey, "The Politics of Development in the Brazilian Amazon, 1940-1950", tese de doutoramento, Stanford University, 1977, p. 2.

15. *Folha do Norte*, 2 de março de 1929.

16. BFRC, acesso 74, box 14, "Black Book: Strictly Confidential". A *Gazeta de Notícias* publicou os ataques de Castro durante maio de 1928.

17. *O Jornal*, 19 de fevereiro de 1928; Assis Chateaubriand, *As nuvens que vêm: Discursos parlamentares*, Rio de Janeiro: Edições Cruzeiro, 1963, pp. 360-62.

18. *O Jornal*, 19 de fevereiro de 1928; Assis Chateaubriand, *As nuvens que vêm*, pp. 360-62; Lourenço, "Americanos e caboclos",

pp. 35, 38.

19. BFRC, acesso 285, box 420, Liebold to de Lima, 28 de outubro de 1925; de Lima, Recordações de homens e cousas do meu tempo, pp. 373-77.

Capítulo 9: Dois rios

1. BFRC, acesso 74, box 13, "Rubber Production in Amazon Valley".
2. McCarthy, "Henry Ford, Industrial Conservationist?"; "Ford May Use Waste Fire", Los Angeles Times, 11 de abril de 1928.
3. Bryan, Beyond the Model T, pp. 140-50, 155; Nevins e Hill, Ford, p. 610.
4. Ford News, 15 de março de 1928; 1º de agosto de 1928.
5. "Ford Plantation Ship Leaves Detroit", New York Times, 27 de julho de 1928; "Ford Expedition Starts to Exploit Rubber Tract", Washington Post, 27 de julho de 1928; "Ford Voyagers", Detroit News, 28 de julho de 1928; Ford News, 19 de agosto de 1928.
6. BFRC, Reminiscências, Ernest Liebold.

7. "City That Lost Chance Offered It by Ford", New York Times, 2 de março de 1930; Howard Wolf e Ralph Wolf, Rubber: A Story of Glory and Greed, Nova York: Covici Friede, 1936, p. 239.
8. "Ford Sends Party to Start Rubber Culture in Brazil", Christian Science Monitor, 27 de julho de 1928; "Ford Voyagers", Detroit News, 28 de julho de 1928.
9. Detroit News, 25 de julho de 1928; 26 de julho de 1928; 29 de julho de 1928.
10. "Henry Ford, 65, Pledges Speed", Detroit Times, 30 de julho de 1928; BFRC, acesso 1, box 11.
11. BFRC, acesso 38, box 61, "History of the Companhia Ford Industrial do Brasil since its Inception".
12. BFRC, acesso 74, box 17, Oxholm to Sorensen, 28 de setembro de 1928; "Ford Plan Arouses Acclaim in Brazil", New York Times, 25 de novembro de 1928.
13. Brett C. Miller, Elizabeth Bishop: Life and the Memory of It, Berkeley: University of Califórnia Press, 1995, p. 309.
14. Nash, The Conquest of Brazil, p. 201.
15. Hugh Raffles, In Amazônia: A Natural History, Princeton: Princeton University Press, 2002, p. 25; BFRC, acesso 6, box 74, "The Ford Rubber Plantations".
16. BFRC, acesso 74, box 2, "Report on visit of W. E. Carnegie, 1929".
17. "With Ford on the Amazon: The story of the Ford Plantation, an Eye-Witness", Planter, janeiro de 1931, em BFRC, arquivo vertical, "Rubber Plantations"; BFRC, acesso 285, box 748; BFRC, acesso 74, box 13, "Black Binder".

18. Lourenço, "Americanos e caboclos", p. 40; "With Ford in the Amazon"; BFRC, acesso 38, box 61, Oxholm to Sorensen, 19 de janeiro de 1929.

Capítulo 10: Fumaça e cinzas

1. BFRC, acesso 74, box 13; National Archives, RG 59, microfilme 0519, rolo 43, 832.6176F75/3, Minter to State, 23 de julho de 1927.
2. BFRC; acesso 74, box 13.
3. Machado, "Farquhar and Ford", p. 319; BFRC, acesso 74, box 13; BFRC, acesso 301, box 2; BFRC, acesso 74, box 2, "Report on visit of W. E. Carnegie".
4. Brinkley, *Wheels for the World*, p. 189.
5. Phillips, *Brazil*, p. 56.
6. Franco, *O Tapajós*, p. 81; entrevista do autor com Eimar Franco, 16 de março de 2008.
7. Machado, "Farquhar and Ford", p. 318; BFRC, acesso 74, box 17, "Alleged Scandal about Our Concession"; National Archives, RG 59, microfilme 0519, rolo 43, 832.6176F75/14, Minter to State, 25 de novembro de 1927.

8. Machado, "Farquhar and Ford", p. 318; BFRC, "Alleged Scandal about Our Concession"; Minter to State, 25 de novembro de 1927; BFRC, acesso 38, box 113; BFRC, acesso 74, box 1, Roberge, 23 de novembro de 1934; BFRC, acesso 301, box 2, "Notes of Rubber Company Matters"; BFRC, acesso 38, box 113, Longley to Sorensen, 2 de julho de 1928.
9. BFRC, acesso 74, box 17, "Interplant Correspondence".
10. BFRC, acesso 74, box 13; National Archives, RG 59, microfilme 0519, rolo 43, 832.6176F75/2, Minter to State, 11 de julho de 1927; 8 32.6176F75/2 9, Drew to State, 22 de abril de 1929; BFRC, acesso 390, box 86, Johnston to Wibel, 9 de outubro de 1933; "Ford Handicapped by Labor Scarcity", New York Times, 20 de outubro de 1929; Machado, "Farquhar and Ford", pp. 317, 358-63; BFRC, "Alleged Scandal about our Concession".
11. National Archives, RG 59, microfilme 0519, rolo 43, 832.6176F75/22, Drew to State, 15 de dezembro de 1928; Machado, "Farquhar and Ford", p. 343.
12. Hoffman, Wings of Madness, p. 279.
13. "Henry Ford Still Thinks Soldiers Are Murderers", New York Times, 16 de julho de 1919; Wik, Henry Ford and Grass-Roots America, p. 253.
14. Hoffman, Wings of Madness, p. 302.
15. Hoffman, Wings of Madness, p. 300; David Omissi, Air Power and Colonial Control: The Royal Air Force, 1919-1939, Manchester: Manchester University Press, 1990.
16. "Air Crash Kills 14 in Rio", New York Times, 4 de dezembro de 1928.

17. Hoffman, *Wings of Madness*, p. 310; Samuel Guy Inman, *Latin America: Its Place in World Life*, Freeport, N.Y.: Ayes, 1972, pp. 223-25; Matthew Hughes, "Logistics of the Chaco War, 1932-1935" *Journal of Military History* 69 (2005): 41137.
 18. Machado, "Farquhar and Ford", p. 344.
 19. Dean, *Struggle for Rubber*, pp. 73-74.
 20. BFRC, acesso 74, box 14, "BlackBook: Strictly Confidential".
 21. National Archives, RG 59, microfilme 0519, rolo 43, 832.6176F75/22, Drew to State, 15 de dezembro de 1928; Drew to State, 22 de abril de 1929; BFRC, acesso 74, box 13, "Report on Visit to Companhia Ford Industrial do Brasil", de dezembro de 1930; Machado, "Farquhar and Ford", p. 348.
 22. Folha do Norte, 2 de março de 1929 e 3 de março de 1929.
 23. BFRC, acesso 74, box 2, "Personal File 1930", Folha do Norte, 8 de maio de 1930.
 24. BFRC, "Black Book: Strictly Confidential".
-

Capítulo 11: Sujeição profetizada

1. McNairn e McNairn, *Quotations*, p. 51.

2. Brinkley, *Wheelsfor the World*, p. 51.
3. BFRC, acesso 38, box 61, Sorensen to Oxholm, 5 de julho de 1929.
4. BFRC, acesso 74, box 13, "Interplant Correspondence".
5. Wilkins e Hill, *American Business Abroad*, p. 172.
6. "Brazil Sending Arms to Fords Plantation", *Washington Post*, 3 de janeiro de 1929.
7. BFRC, acesso 74, box 17, Oxholm to Sorensen, 28 de setembro de 1928.
8. Hemming, *Tree of Rivers*, p. 17; Roger D. Stone, *Dreams of Amazônia*, Nova York: Penguin, 1989, p. 47; BFRC, acesso 65, *Reminiscências*, Victor J. Perini (contado por Constance Perini); *Reminiscências*, Matt Mulrooney.
9. Phillips, *Brazil*, pp. 68-69; J.T. Baldwin Jr., "David B. Riker and *Hevea brasiliensis*", *Economic Botany* 22 (1968): 383-84.
10. BFRC, acesso 74, box 14, "Black Book: Strictly Confidential".
11. BFRC, acesso 74, box 6, *Miscellaneous Letters*.
12. BFRC, acesso 390, box 86, Johnston to Wibel, 5 de junho de 1934.
13. BFRC, acesso 74, box 9, Johnston to Stallard, 15 de abril de 1940.
14. Edviges Marta Ioris, "A Forest of Disputes: Struggles over Spaces, Resources, and Social Identities in Amazônia", tese de doutoramento, University of Florida, 2005.
15. BFRC, acesso 74, box 6, "Indian Labor".

16. BFRC, Reminiscências, Carl LaRue; BFRC, acesso 74, box 2, "Riot 1930"; BFRC, acesso 74, box 2, "Report on Visit of W. E. Carnegie".
 17. Franco, O Tapajós, pp. 82-83; BFRC, acesso 74, box 13, "Report on Visit", 2 de dezembro de 1930. Ver também a pasta no acesso 74, box 9, que contém um relatório sobre os títulos de terras mantidos nos limites da Fordlândia; "Armed Brazilians Raid Ford Rubber Plantation", New York Times, 25 de dezembro de 1930; "Enjoin Ford Interests", New York Times, 27 de dezembro de 1930; Segai, Recasting the Machine Age, p. 24.
 18. Iron Mountain News, 26 de janeiro de 1925; 3 de agosto de 1925.
 19. BFRC, Reminiscências, Ernest Liebold.
 20. BFRC, acesso 39, box 64, Sorensen to Victor Perini, 28 de fevereiro de 1930.
 21. Entrevista do autor com Eimar Franco, 16 de março de 2008.
 22. Folha do Norte, 23 de dezembro de 1930.
 23. BFRC, acesso 74, box 7, Relatórios mensais de progressos de Oxholm a Sorensen.
 24. BFRC, "Relatório sobre Visita de W. E. Carnegie".
 25. Grubb, Amazon and the Andes, p. 19.
-

Capítulo 12: O modo de pensar Ford

1. BFRC, acesso 38, box 61, "History of the Companhia Ford Industrial do Brasil since Its Inception"; BFRC, acesso 74, box 13, "Companhia Ford Industrial do Brasil"; BFRC, acesso 88, box 2, Mira Wilkins Research Papers, Interview with William Cowling.
2. Machado, "Farquhar and Ford", pp. 349-53.
3. BFRC, acesso 38, box 61, Sorensen to Oxholm, 8 de julho de 1929; BFRC, acesso 74, box 17, "Cowling to Ford et al.", 20 de agosto, 23 de agosto e 9 de setembro de 1929.
4. Para conhecer o papel de Bennett na demissão de Cowling por Ford, ver Bennett, *We Never Called Him Henry*, Nova York: Gold Medal Books, 1951, p. 61.
5. "Cowling to Ford et al.", 20 de agosto, 23 de agosto e 9 de setembro de 1929.
6. National Archives, RG 59, microfilme 0519, rolo 43, 832.6176F75/55, Drew to State, 1 de outubro de 1929; Machado, "Farquhar and Ford", p. 361.
7. "Golden Jubilee", *Time*, 27 de maio de 1929; Warren Sloat, 1929: *America before the Crash*, Nova York: Cooper Square Press, 2004 (1979).
8. Kaj Ostenfeld, "The Family with the Red Roses", manuscrito inédito em depósito na New York Public Library, APV (Ostenfeld) 93-2371.

9. "With Ford on the Amazon: The Story of the Ford Plantation, an Eye-Witness", Planter, janeiro de 1931, em BFRC, arquivo vertical, "Rubber Plantations".
10. Idem.
11. Wilkins e Mill, American Business Abroad, p. 171.
12. BFRC, acesso 285, box 755.
13. BFRC, acesso 6, box 74; BFRC, acesso 74, box 10.
14. "Armed Brazilians Raid Ford Rubber Plantation", New York Times, 25 de dezembro de 1930; "Opposition to Ford Dropped in Brazil", New York Times, 3 de maio de 1931; Isabel Vincent, "Fordlândia: The Amazon Town that Henry Ford Built", Globe and Mail, 20 de março de 1993.
15. "Brazil Sending Arms to Fords Plantation", New York Times, 3 de janeiro de 1929.
16. BFRC, acesso 390, box 86, Johnston to Wibel, 31 de dezembro de 1932.
17. BFRC, acesso 38, box 61, Oxholm, 17 de outubro de 1929.
18. John Galey, "Industrialist in the Wilderness: Henry Fords Amazon Venture", Journal of Interamerican Studies and World Affairs 21 (1979): 271; entrevista do autor com Einar, filho de Einar Oxholm, 12 de fevereiro de 2008.
19. "Ford Envoy Leaves Brazil", New York Times, 4 de outubro de 1929; BFRC, acesso 301, box 21, W. E. Carnegie to B.J. Craig; BFRC, acesso 74, box 13, "Report on Visit to Companhia Ford Industrial do Brasil", 2 de dezembro de 1930.
20. BFRC, entrevista com William Cowling.

21. Dean, *Struggle for Rubber*, p. 73.

Capítulo 13: O que você daria por um bom emprego?

1. Nevins e Hill, Ford, pp. 17, 536.
2. Idem, pp. 14-15.
3. BFRC, acesso 65, Reminiscências, Victor J. Perini contado por Constance Perini).
4. BFRC, acesso 65, Reminiscências, Matt Mulrooney.
5. BFRC, acesso 74, box 7, Monthly Reports, dezembro de 1930.
6. José Maria Ferreira de Castro, *The Jungle*, trad. Charles Duff, Viking, 1935, p. 65; Nash, *Conquest of Brazil*, p. 201.
7. BFRC, acesso 74, box 7, Relatório de Progressos.
8. BFRC, acesso 74, box 1, "Tentative Scheme of South American Plantation Organization"; BFRC, acesso 74, box 2, "Report on Visit of W. E. Carnegie, 1931"; BFRC, "Report on Visit of W. E. Carnegie and V.J. Perini, fevereiro de 1931"; BFRC, acesso 75, box 13, "General Plan of Operation for 1930 and 1931"; BFRC, acesso 301, box 2, "Companhia Ford Industrial do Brasil"; BFRC, acesso 38, box 61,

"Report on the Second Visit of W. E. Carnegie, 1930"; BFRC, acesso 74, box 7, relatórios mensais de progressos.

9. BFRC, acesso 75, box 13, "General Plan of Operation for 1930 and 1931".

10. Isabel Vincent, "Fordlândia: The Amazon Town that Henry Ford Built", *Globe and Mail*, 20 de março de 1993.

11. Henrique Veltman, "Os Hebraicos da Amazônia", manuscrito inédito, 2005, p. 55; Baldwin, "David B. Riker"; BFRC, acesso 47, box 13, "Report on Visit"; David Riker, "The Last Southern Seed", manuscrito inédito; entrevista do autor com David Riker, neto de David Riker, 28 de julho de 2007.

12. Earl Parker Hanson, *Journey to Manaus*, Nova York: Reynal and Hitchcock, 1938, p. 73; Kaj Ostenfeld, "The Family with the Red Roses", manuscrito inédito em depósito na New York Public Library, APV (Ostenfeld 93-2371).

13. Ostenfeld, "The Family with the Red Roses".

14. Hanson, *Journey to Manaus*, pp. 74-76.

15. Entrevista do autor com Eimar Franco. Franco, *O Tapajós*, p. 79; Vera Kelsey, *Seven Keys to Brazil*, Nova York: Funk and Wagnalls, pp. 222-23.

16. Vincent, "Fordlândia".

17. Entrevista do autor com Leonor Weeks, 2 de agosto de 2007; entrevista do autor com Charles Townsend, 20 de junho de 2008.

18. BFRC, acesso 74, box 5, Johnston to U.S. Marines, 19 de setembro de 1942.

19. BFRC, acesso 65, Reminiscências, Matt Mulrooney, Allison McCracken, "Gods Gift to Us Girls': Crooning Gender, and the Re-Creation of American Popular Song, 1928-1933", *American Music* 17 (1999); 365-95.

20. BFRC, acesso 74, box 18, vários relatórios e telegramas; BFRC, acesso 74, box 16, "Gardens". McClure to Edsel Ford, 3 de agosto de 1939; BFRC, acesso 74, box 14, Roberge, 5 de maio de 1939.

21. William Cronon, *Nature's Metropolis: Chicago and the Great West*, Nova York: Norton, 1992, p. 202.

Capítulo 14: Vamos caminhar naquela direção

1. BFRC, acesso 65, Reminiscências, John R. Rogge.

2. Elizabeth Esch, "Fordtown: Managing Race and Nation in the American Empire, 1925-1945", tese de doutoramento, New York University, 2003, p. 97; BFRC, acesso 285, box 1275.

3. BFRC, acesso 65, Reminiscências, Matt Mulrooney.

4. BFRC, acesso 301, box 2, "Companhia Ford Industrial do Brasil".

5. BFRC, acesso 65, Reminiscências, Matt Mulrooney; BFRC, Reminiscências, John R. Rogge. Ver também "Ford Plant Chief to Leave Here Tomorrow for Project in Brazil", Iron Mountain News, 11 de fevereiro de 1930, que resume uma carta escrita por Rogge para sua casa a respeito da viagem rio acima.

6. As informações sobre a vida e as atividades de John Rogge na Fordlândia provêm de uma entrevista com seu sobrinho Roger Rogge em 17 de julho de 2007.

7. Raffles, In Amazônia, p. 138.

8. Weinstein, The Amazon Rubber Boom, pp. 53, 73,126,169,18587,189, 237, 291; William Lewis Herndon e Lardner Gibben, Exploration of the Valley of the Amazon Made under Direction of the Navy Department, Washington, D.C.: Robert Armstrong, 1854, pp. 308,311.

9. Roosevelt, Through the Brazilian Wilderness, p. 360; Herndon e Gibben, Exploration of the Valley of the Amazon, p. 309.

10. Para ver uma foto da casa de Baretto, veja Devon Record Office, Exeter, RU, Charles Luxmoore, 521 M-I/SS/9.

11. McCracken, "Gods Gift to Us Girls", p. 379.

12. Dydia Delyser, Ramona Memories: Tourism and the Shaping of Southern Califórnia, Minneapolis: University of Minnesota Press, 2005; "The Right Woman in the Right Place", Washington Post, 26 de março de 1883; Helen Hunt Jackson, Ramona: A Story, Nova York: Little, Brown, 1914, pp. 39, 46, 83.

13. Henri Coudreau, Voyage au Tapajoz, Paris, 1897, pp. 38-40; Cleary, "Lost Altogether to the Civilised World: Race and the Cabanagem in Northern Brazil, 1750-1850"; John Hemming, Amazon Frontier: The Defeat of the Brazilian Indians, Cambridge: Harvard University Press, 1987, p. 236; Forest Runes, p. 157; Robert F.

Murphy, *Headhunter's Heritage: Social and Economic Change among the Munduruku Indians*, Berkeley: University of California Press, 1960, p. 1; Yolanda Murphy e Robert F. Murphy, *Women of the Forest*, Nova York: Columbia University Press, 2004, p. 105; para uma curta entrevista com um líder munduruku que ajudou a acabar com a Revolta da Cabanagem, ver Herndon e Gibben, *Exploration of the Valley of the Amazon*, p. 311.

14. Robert F. Murphy, *Munduruku Religion*, Berkeley: University of California Press, 1958, p. 8.

15. S. T3rian Burkhalter e Robert F. Murphy, "Tappers and Sappers: Rubber, Gold, and Money among the Munduruku", *American Ethnologist* 16 (1989): 105, 114; Murphy, *Munduruku Religion*, p. 10.

16. "Ford Tire Plants Planned in Brazil", *New York Times*, 16 de novembro de 1928.

Capítulo 15: Matem todos os americanos

1. A. Ogden Pierrot, "A Visit to Fordlândia", *Rubber Age*, 10 de abril de 1932.

2. Esch, "Fordtown", p. 115; BFRC, acesso 74, box 2, entrevista do autor com Eimar Franco, 16 de março de 2008.

3. Para conhecer a opinião de Riker, interpretada pelo viajante Henry Albert Phillips, ver *Brazil: Bulwark of Inter-American Relations*, pp. 68-69; ver também Baldwin, "David B. Riker and *Hevea brasiliensis*", pp. 383-84.
4. Entrevista do autor com Leonor Weeks; Phillips, *Brazil*, p. 63; BFRC, acesso 65, *Reminiscências*, Matt Mulrooney.
5. BFRC, acesso 74, box 2, "Report on Visit of W. E. Carnegie".
6. Henry Ford, *Today and Tomorrow*, Nova York: Doubleday, p. 101; Mark Seltzer, *Bodies and Machines*, Nova York: Routledge, 1992, p. 157; Esch, "Fordtown", p. 48; Collier e Horowitz, *The Fords*, p. 11.
7. "The Clocks Put Back", *Chicago Daily Tribune*, 19 de setembro de 1995; "The Proposed Universal Day", *Scientific American*, 20 de maio de 1899; "A Belated Reform", *Washington Post*, 13 de fevereiro de 1898; "News of the Week", *Michigan Farmer*, 17 de novembro de 1900.
8. Estado do Pará, 27 de dezembro de 1930.
9. BFRC, acesso 74, box 13, "Report on Visit to Companhia Ford Industrial do Brasil", 2 de dezembro de 1930.
10. BFRC, acesso 74, box 2, "Riot 1930".
11. Estado do Pará, 31 de dezembro de 1930.
12. Entrevista do autor com Leonor Weeks e David Bowman Riker (neto de David Riker).
13. "Armed Brazilians Raid Ford Rubber Plantation", *New York Times*, 25 de dezembro de 1930; "Enjoin Ford Interests", *New York Times*, 27 de dezembro de 1930.

14. Para saber sobre a reclamação sobre o pão e o arroz integrais, ver BFRC, acesso 75, box 17, "Interplant Correspondence", Kennedy to Dearborn, 24 de dezembro de 1930. Para conhecer a loja da empresa em Dearborn, ver Nevins e Hill, Ford, p. 347.
 15. Estado do Pará, 26 de dezembro de 1930.
 16. Estado do Pará, 27 de dezembro de 1930.
 17. Franco, O Tapajós, p. 82.
 18. Folha do Norte, 28 de dezembro de 1930; "Report Ford Ending Pará Rubber Work", New York Times, 2 de fevereiro de 1931.
-

Capítulo 16: Pastoral americana

1. Collier e Horowitz, *The Fords*, p. 102; Sward, *The Legend of Henry Ford*, p. 223; Richard T. Ortquist, "Unemployment and Relief: Michigans Response to the Depression During the Goover Years", *Michigan History* 57 (1975) : 209-36; T.H. Watkins, *The Hungry Years*, Nova York: Masmillan, 2000; Joyce Shaw Peterson, *American Automobile Workers, 1900-1933*, Albany: State University of New York Press, 1987, p. 135.
2. Brinkley, *Wheelsfor the World*, pp. 380-88.
3. Collier e Horowitz, *The Fords*, pp. 102-3; Sward, *The Legend of Henry Ford*, pp. 224-25; "Times Good, Not Bad, Ford Says: Sees the

Dawn of aBright Future", New York Times, 1º de fevereiro de 1933.

4. Barrie A. Wigmore, *The Crash and Its Aftermath: A History of Securities Markets in the United States, 1929-1933*, Westport, Conn.: Greenwood, 1985, p. 444; Lacey, Ford, pp. 327-40; Thomas J. Ticknor, "Motor City: The Impact of the Automobile Industry upon Detroit, 1900-1975", tese de doutoramento, University of Michigan, 1978.

5. Baldwin, *Henry Ford and the Jews*, p. 303; David Allan Levine, *Internal Combustion: The Races in Detroit, 1915-1926*, Westport: Greenwood, 1976, pp. 161-64. Ver também *From Kingsford: The Town Ford Built in Dickinson Country, Michigan*.

6. "The Despot of Dearborn", *Scribners Magazine*, julho de 1931; Halberstein, *The Reckoning*, p. 65.

7. "The Little Man in Henry Fords Basement", *American Mercury*, maio de 1940; Bonosky, *Brother Bill McKie*, p. 79.

8. Desmond Rochfort, *Mexican Muralists: Orozco, Rivera, Siqueiros*, San Francisco: Chronicle Books, 1998, p. 126.

9. Ford R. Brian, *Henry's Lieutenants*, Detroit: Wayne State University Press, 1993, p. 284; Houndshell, *From the American System*, pp. 187, 288.

10. Diego Rivera, *My Art, My Life*, Mineola, N.Y.: Courier Dover Publications, 1991, pp. 111-22; McNairn e McNairn, *Quotations*, p. 76.

11. Lew Andrews, *Story and Space in Renaissance Art: The Rebirth of Continuous Narrative*, Cambridge, RU: Cambridge University Press, 1998, p. 5.

12. Steven Watts, *Peoples Tycoon: Henry Ford and the American Century*, Nova York: Knopf, 2005, pp. 320-21; Ralph Waldo Trine,

The Power That Wins, Indianapolis: Bobbs-Merrill, 1928, p. 77.

13. Watts, *People's Tycoon*, p. 422; Geoffrey C. Upward, *A Home for Our Heritage: The Building and Growth of Greenfield Village and Henry Ford Museum, 1929-1979*, Dearborn: Henry Ford Museum Press, p. 2; Steve Conn, *Museums and American Intellectual Life, 1876-1926*, Chicago: University of Chicago Press, 1998, p. 156.

14. Conn, *Museums and American Intellectual Life*, p. 159; "Ford Builds a Unique Museum", *New York Times*, 5 de abril de 1931.

15. Upward, *A Home for Our Heritage*, p. 26.

16. Simonds, *Henry Ford and Greenfield Village*, p. 134.

17. Lacey, *Ford*, p. 244; Watts, *Peoples Tycoon*, pp. 407-9, 422.

18. *New York Times*, 12 de Janeiro de 1936.

19. Rivera, *My Art, My Life*, p. 112.

20. Nevins e Hill, *Ford*, p. 605; Dempsey, "Henry Fords Amazonian Suburbia", p. 44; Marx, *The Machine in the Garden*, pp. 18, 165.

21. Nevins e Hill, *Ford*, pp. 598, 610.

22. José Ortega Y Gasset, *The Revolt of the Masses*, Nova York: New American Library, 1950, p. 59.

23. Lindbergh, *The Wartime Journals*, p. 712.

24. Brinkley, *Wheels for the World*, p. 422.

25. Collier e Horowitz, *The Fords*, pp. 121, 164.

26. Upward, *A Home for Our Heritage*, p. 22; Richard Bak, *Henry and Edsel: The Creation of the Ford Empire*, Nova York: Wiley, 2003.

27. Wright, *On Architecture*, pp. 145-46.

Capítulo 17: Boas linhas, retas e simples

1. BFRC, acesso 74, box 2, "Report on Visit of Messrs. W. E. Carnegie and V.J. Perini", fevereiro de 1931; "Opposition to Ford Dropped in Brazil", *New York Times*, 3 de maio de 1931; "Ford Plans a Town on Brazilian Tract", *New York Times*, 7 de fevereiro de 1931.
2. "Report Ford Ending Para Rubber Work", *New York Times*, 2 de fevereiro de 1931; "Ford Men Deny Plan to Drop Rubber Work", *New York Times*, 3 de fevereiro de 1931; "Edison to Stay on Job Till He Makes Rubber", *New York Times*, 18 de março de 1930; *Índia Rubber Journal*, 23 de maio de 1931, p. 671.
3. Segai, *Recasting the Machine Age*, p. 13; Brinkley, *Wheels for the World*, p. 380.
4. "Opposition to Ford Dropped in Brazil"; "Ford Plans a Town on Brazilian Tract"; "Fordlândia, Brazil", *Washington Post*, 12 de agosto de 1931; "Modern City Rises in Jungle", *Chicago Tribune*, 30 de março de 1932.
5. "Fordlândia, Brazil"; "No Business Depression Here", *New York Times*, 27 de dezembro de 1931; "Life in Fordlândia!", *Iron Mountain*

Daily News, 18 de maio de 1932.

6. Washington Post, 15 de fevereiro de 1942; "Sober Second Thoughts on Things and Kings", New York Times, 27 de abril de 1930.

7. National Archives, RG 59, microfilme 1472, rolo 40, 832.6176/58. Drew to State, 14 de fevereiro de 1930.

8. BFRC, acesso 23, box 1, "Rubber Plantation", "Ford Summer Hour", 24 de agosto de 1941.

9. BFRC, acesso 38, box 68, fevereiro de 1931.

10. BFRC, arquivo vertical, "Rubber Plantation; Brazil Correspondence", Letter to H.G. Moore, 26 de setembro de 1934.

11. Meyer, *The Five Dollar Day*, p. 176; Nevins e Hill, *Ford*, p. 537; "Report on Visit of Messrs. W. E. Carnegie and V.J. Perini".

12. Esch, "Fordtown", p. 120; "Ford Voyagers", *Detroit News*, 28 de julho de 1928.

13. *Folha do Norte*, 16 de setembro de 1934.

14. "Report on Visit of Messrs. W. E. Carnegie and V.J. Perini".

15. "Report on Visit of Messrs. W. E. Carnegie and V. J. Perini"; BFRC, acesso 390, box 86, Johnston to Wibel, 9 de outubro de 1933.

16. BFRC, acesso 74, box 13, "Black Binder", "Brazil Rubber Plantation"; Levine, *Internal Combustion*, pp. 16-18; Nevins e Hill, *Ford*, p. 348; Joyce Shaw Peterson, "Black Automobile Workers in Detroit, 1910-1939", *Journal of Negro History* 64 (verão de 1979).

17. BFRC, acesso 74, box 14, Johnston to Carnegie, 25 de março de 1931; Johnston to Carnegie, 25 de agosto de 1932; box 16, Johnston to Roberge, 5 de maio de 1939.

18. BFRC, Reminiscences, E.G. Liebold, p. 626; Charles Morrow Wilson, "Mr. Ford in the Jungle", Harper's, julho de 1941.

19. "Ford Dream Lies in Decay", Los Angeles Times, 9 de março de 1992; Wilson, "Mr. Ford in the Jungle"; Brian Kelly e Mark London, Amazon, Nova York: Hartcourt Brace Jovanovich, 1983, p. 287.

Capítulo 18: As montanhas da lua

1. BFRC, acesso 65, Reminiscências, Victor J. Perini (contado por Constance Perini).

2. Brinkley, Wheelsfor the World, p. 218; BFRC, arquivo vertical, Village Industries, General, "One Foot in Industry and One Foot in Soil" (Ford Motor Co. Program).

3. BFRC, acesso 74, box 16, Stallard to Johnston, 13 de janeiro de 1940.

4. BFRC, acesso 74, box 16, Johnston to Roberge, 23 de outubro de 1930.

5. Morgan Schmidt, "Farming and Patterns of Agrobiodiversity on the Amazon Flood-plan", dissertação de mestrado, University of Florida, 2003.

6. Ioris, "A Forest of Disputes".

7. Ioris, "A Forest of Disputes"; Schmidt, "Farming and Patterns of Agrobiodiversity"; BFRC, acesso 74, box 16, Groth to Johnston, 27 de abril de 1940.
8. BFRC, acesso 74, box 16, "To the Members of the Belterra Garden Club".
9. BFRC, acesso 74, box 17, "Interplant Correspondence".
10. Idem.
11. BFRC, acesso 74, box 16, McClureto Edsel, 3 de agosto de 1939.
12. Idem.
13. "Golf as a MolderofMen", Dearborn Independent, 2 de agosto de 1924.
14. BFRC, acesso 390, box 83.
15. BFRC, acesso 74, box 14, Johnston to Roberge, 14 de março de 1939.
16. Wik, Henry Ford and Grass-Roots America, p. 224; Collier e Horowitz, The Fords, p. 86; BFRC, acesso 65, Reminiscências, Oscar G. Olsen.
17. Dearborn Independent, 6 de agosto de 1921.
18. Watts, People's Tycoon, p. 421; Nevins e Hill, Ford, p. 605; Dempsey, "Henry Fords Amazonian Suburbia", p. 44; Marx, The Machine in the Garden, p. 18.
19. BFRC, acesso 74, box 14, Roberge to Johnston, 5 de maio de 1939; BFRC, acesso 74, box 17, "Film and Projectors", Johnston to Roberge, 29 de março de 1937; Edward Tomlison, "Jungle Gold", Colliers Weekly, 12 de dezembro de 1936.

20. BFRC, acesso 74, box 16, Pringle to Johnston, 16 de novembro de 1937. Filmes sobre a Fordlândia podem ser encontrados nos National Archives, Special Media Archives Services Division, College Park, Md.; acesso 74, box 16, Johnston to Roberge, 23 de outubro de 1930.
 21. New York Times, 27 de junho de 1931.
 22. Ford News, 1º de junho de 1928.
 23. Phillips, Brazil, p. 54.
 24. BFRC, acesso 74, box 16, McClure to Edsel Ford, 3 de agosto de 1939; Johnston to Roberge, 10 de agosto de 1939; box 15, Johnston to Black, 18 de setembro de 1941; Esch, "Fordtown", p. 119.
 25. BFRC, acesso 74, box 13, "Black Binder", Meadowcroft to Rogge, 17 de março de 1931.
-

Capítulo 19: Só Deus pode fazer uma árvore brotar

1. Henry Ford, com Samuel Crowthewr, My Life and Work, Nova York: Doubleday, Page, 1922, p. 108.

2. David Campbell, *Land of Ghosts: The Braided Lives of People and the Forest in Far Western Amazônia*, Nova York: Houghton Mifflin, 2005, p. 12; Stone, *Dreams of Amazônia*, p. 28; Harald Sioli, "My Life in the Amazon", *Biotropica* 11 (1979): 244-45.
3. BFRC, acesso 390, box 86, Johnston to Sorensen, 17 de novembro de 1931.
4. BFRC, acesso 390, box 86, Sorensen to Johnston, 17 de novembro de 1931.
5. BFRC, acesso 390, box 86, Johnston to Heller, 22 de outubro de 1932.
6. BFRC, acesso 38, box 61, "Distinctive Brazilian Hardwoods".
7. BFRC, acesso 390, box 86, Wibel to Johnston, 13 de março de 1933; Wilkins e Hill, *American Business Abroad*, p. 176.
8. Nevins e Hill, *Ford*, p. 614; Bronkley, *Wheelsfor the World*, p. 138.
9. BFRC, acesso 74, box 14, Johnston to Sorensen, 18 de outubro de 1937.
10. "With Ford on the Amazon: The Story of the Ford Plantation, na Eye-Witness", Planter, janeiro de 1931, em BFRC, arquivo vertical, "Rubber Plantations".
11. Joseph A. Russell, "Fordlândia and Belterra, Rubber Plantations on the Tapajós River, Brazil", *Economic Geography* 18 (1942): 127; Joseph A. Russell, "Alternative Sources of Rubber", *Economic Geography* 17 (1941): 399-408.
12. BFRC, acesso 74, box 6.

13. BFRC, acesso 390, box 86, Johnston to Sorensen, 2 de fevereiro de 1932.
 14. BFRC, acesso 390, box 86, Carnegie to Johnston, 16 de fevereiro de 1932.
 15. Lindbergh, The Wartime Journals, p.710.
 16. Nevins, Ford, p. 447, "Edict Engineering".
 17. BFRC, acesso 390, box 86, Johnston to Sorensen, 2 de fevereiro de 1932.
 18. BFRC, acesso 390, box 83, Wibel to Johnston, 17 de julho de 1934.
 19. BFRC, acesso 390, box 83, Wibel to Johnston, 21 de maio de 1931.
-

Capítulo 20: Práticas padrão

1. BFRC, acesso 390, box 86, Weir to Johnston, 31 de março de 1933.
2. BFRC, acesso 1514, box 1, Roberge to Weir, 29 de julho de 1937.

3. BFRC, acesso 390, box 86, Johnston to Carnegie, 16 de setembro de 1932, em Dean, *Struggle for Rubber*, p. 75.
4. Dean, *Struggle for Rubber*, p. 64; BFRC, acesso 390, box 86, Johnston to Wibel, 31 de dezembro de 1932.
5. BFRC, acesso 38, box 71, Department of Agriculture to Rogge, 8 de novembro de 1932.
6. BFRC, acesso 390, box 86, Johnston to Wibel, 13 de março de 1933.
7. BFRC, acesso 390, box 86, Johnston to Wibel, 31 de dezembro de 1932.
8. BFRC, acesso 1514, box 1, Johnston to Weir, 9 de maio de 1933.
9. BFRC, acesso 1514, box 1, letters in "1928-1933".
10. BFRC, acesso 390, box 86, Weir to Johnston, 31 de março de 1933.
11. Dean, *Struggle for Rubber*, pp. 76-77; BFRC, acesso 390, box 86, Johnston to Roberge, 6 de setembro de 1937.
12. BFRC, acesso 390, box 86, Johnston to Roberge, 6 de setembro de 1937.
13. BFRC, acesso 390, box 83, Johnston to Wibel, 6 de setembro de 1937.
14. BFRC, acesso 74, box 14, Johnston to Roberge, 16 de outubro de 1936.
15. BFRC, acesso 390, box 83, Johnston to Wibel, 6 de setembro de 1937; BFRC, acesso 74, box 1, Johnston to Roberge, 1º de julho de 1936.

16. BFRC, acesso 74, box 1, Johnston to Roberge, 1º de julho de 1936.
 17. Dean, *Struggle for Rubber*, p. 78.
 18. BFRC, acesso 390, box 83, Johnston to Wibel, 6 de setembro de 1937; Johnston to Roberge, 28 de setembro de 1936 e 16 de outubro de 1936.
 19. BFRC, acesso 390, box 83, Johnston to Wibel, 6 de setembro de 1937.
-

Capítulo 21: A fogueira das lagartas

1. Dean, *Struggle for Rubber*, pp. 53-62, 78.
2. Phillips, *Brazil*, p. 54.
3. BFRC, arquivo vertical, Village Industries, General, 1920s, "Henry Ford Says, Farmer-Workmen Will Build Automobile of the Future", publicado em *Automotive Industry*, 28 de agosto de 1924.
4. Brian E. Clevon, "Pequaming and Alberta: Henry Fords Model Towns", dissertação de mestrado, Department of Social Sciences, Michigan Technological University, 1997, p. 131.

5. Gastão Cruis, "Impressões de Uma Visita a Companhia Ford Industrial do Brasil", Revista Brasileira de Geografia, outubro de 1939, pp. 3-25.
6. "Fourteen Year Effort to Produce Plantation Rubber in Brazil Is Showing Progress", Washington Post, 31 de janeiro de 1943.
7. Kelly e Johnson, Amazon, p. 290; Wilson, "Mr. Ford in the Jungle".
8. Dempsey, "Henry Fords Amazonian suburbia".
9. BFRC, acesso 390, box 86, Johnston to Wibel, 4 de março de 1935.
10. BFRC, acesso 390, box 83, "Insect Census of Fordlândia", 29 de março de 1935.
11. Galey, "Industrialist in the Wilderness", p. 275; BFRC, acesso 74, box 13, "Rubber Production in Amazon Valley".
12. BFRC, acesso 74, box 1, citado em Johnston to Roberge, 23 de abril de 1937.
13. Entrevista do autor com Charles Townsend, neto do entomologista e filho de Charles Townsend, assistente de James Weir, 20 de junho de 2008.
14. BFRC, acesso 390, box 86, Johnston to Wibel, 10 de fevereiro de 1937.
15. BFRC, acesso 74, box 14, Johnston to Roberge, 30 de novembro de 1938; BFRC, acesso 38, box 91.
16. BFRC, acesso 74, box 5, recortes de jornais; BFRC, Henry Ford Office, acesso 285, box 2155, "Hun-Hunt".

Capítulo 22: O império caído da borracha

1. Brinkley, *Wheels for the World*, p. 426.
2. Collier e Horowitz, *The Fords*, p. 129; Nye, *Henry Ford*, p. 93.
3. BFRC, acesso 390, box 83, Johnston to Wibe, 8 de junho de 1937.
4. BFRC, acesso 74, box 12, correspondência.
5. BFRC, acesso 390, box 83, August Report, Johnston to Sorensen; Franco, *O Tapajós*, p. 84; entrevista do autor com Eimar Franco, 16 de março de 2008.
6. Andrew Revkin, *The Burning Season: The Murder of Chico Mendes and the Fight for the Amazon Rain Forest*, Washington, D.C.: Island Press, 2004, p. 88.
7. BFRC, acesso 74, box 12; Galey, "Industrialist in the Wilderness", p. 282.
8. Alexander Cockburn e Suzanna Hecht, *The Fate of the Forest: Developers, Destroyers, and Defenders of the Amazon*, Londres: Verso, 1989, p. 105.
9. Brinkley, *Wheels for the World*, p. 430.

10. Baldwin, Henry Ford and the Jews, p. 284
 11. Brinkley, Wheels for the World, p. 433.
 12. Collier e Horowitz, The Fords, p. 201.
 13. H. G. Sorensen, "Crown Budding for Healthy Hevea", Agriculture in the Américas, outubro de 1942.
 14. "Ford Plantations a Chapter in Romance of Rubber", Christian Science Monitor, 5 de fevereiro de 1942; Wilkins e Hill, American Business Abroad, pp. 181-82.
 15. BFRC, acesso 74, box 6, "Plantation Report".
 16. Idem; Wilkins e Hill, American Business Abroad, p. 182.
-

Capítulo 23: Terra do amanhã

1. Seth Garfield, "Tapping Masculinity: Labor Recruitment to the Brazilian Amazon during World War II", Hispanic American Historical Review 86 (2006): 275-308; Pedro Martinello, A "Batalha da Borracha" na Segunda Guerra Mundial e suas consequências para o vale amazônico, Rio Branco: Universidade Federal do Acre, 1988; Frank D. McCann, The Brazilian-American Alliance, 1937-1945, Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1974.

2. Dean, *Struggle for Rubber*, p. 97; BFRC, acesso 6, box 74,13 de maio de 1942; Charles H.T. Townsend, "Progress in Developing Superior Hevea Clones in Brazil", *Economic Botany* 14 (1958): 189-96.
3. Roland Hall Sharp, *South America Uncensored: jungles of Fascism, Genuine Good-Neighborliness, Portrait of a Continent, in Search of Frontiers*, Nova York: Longmans, Green, 1945, p. 270; Phillips, *Brazil*, p. 57; Karl Brandt, *Reconstruction of World Agriculture*, Nova York: Longmans, Green, 1945.
4. Dean, *Struggle for Rubber*, p. 97; BFRC, acesso 134, box 4, Camargo to Stallard, 1º de dezembro de 1944; BFRC, acesso 74, box 12, Plantation Repots, janeiro de 1942 - dezembro de 1943; BFRC, acesso 7, box 5, Belterra Monthly Progress Reports, 1941 to 1945. Ver também os relatórios no acesso 74, relativos a Belterra.
5. Steve Mannheim, *Walt Disney and the Quest for Community*, Nova York: Ashgate Publishing, 1983, p. 26; Barbara Weinstein, "Modernidade Tropical: Visões norte-americanas da Amazônia nas vésperas da Guerra Fria", *Revista do IEB* 45, setembro de 2007, pp. 153-76; "Film to Cite Riches os South America", *New York Times*, 30 de dezembro de 1941.
6. BFRC, acesso 285, box 2629.
7. André Luiz Vieira de Campos, "International Health Policies in Brazil: The Serviço Especial de Saúde Pública, 1942-1960", tese de doutoramento, University of Texas, Austin, 1997, p. 75; BFRC, acesso 6, box 74, Johnston to Wooley, 26 de outubro de 1942.
8. Columbia University, Rare Books and Manuscripts Collection, "James G. McDonald", "Confidential memorandum of McDonald-Ford Negotiations in Dearborn", 1º de abril de 1941.
9. Brinkley, *Wheels for the World*, p. 501; Collier e Horowitz, *The Fords*, p. 161.

10. Bennett, *We Never Called Him Henry*, p. 285; Brinkley, *Wheels for the World*, p. 478.

11. Howard Segai, "What Bill Ford Is Learning from Great-Grandpa", *History News Network*, <http://hnn.us/roundup/entries/20940.html>, 23 de janeiro de 2006; Earl L. Doyle e Ruth MacFarlane, *The History of Pequaming, Ontonagon, Mich.:* Ontonagon County Historical Society, 2002, p. 167; Cleven, "Pequaming and Alberta", p. 109.

Epílogo: Ainda à espera de Henry Ford

1. "Amazônia - a Granary Out of the Jungle", *New York Times*, 31 de julho de 1949; Felisberto Camargo, "Report on the Amazon Region", *Problems of Humid Tropical Regions*, Paris: United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization, 1958, pp. 11-22; "Wait for the Weeping Wood", *Time*, 26 de julho de 1948.

2. Dean, *Struggle for Rubber*, pp. 102,115.

3. *Idem*, p. 115.

4. "Brazil's Famous City of Folly", *Washington Post*, 15 de fevereiro de 1914.

5. "Brazil's Famous City of Folly"; Joseph Novitsky, "Boom, Bust, and Now Boom Again in Amazon Town", New York Times, 1º de julho de 1969.
6. "Jungle Trade Zone Tries to Survive, Far from Markets in a Changing World", Associated Press, 5 de julho de 2005; "Brazil's Resurgent Amazon Powerhouse", BBC News, 29 de agosto de 2006.
7. "Race to the Bottom: México Lowers Wages to Snag International Auto Production", International Herald Tribune, 8 de junho de 2008; "Half of World's Population Will Live in Cities Next Year, UN Report Says", International Herald Tribune, 27 de junho de 2007.
8. Jeb Blount, "Ford's Dream Lies in Decay", Los Angeles Times, 9 de março de 1993.
9. Rhey A. Butler, "Deforestation in the Amazon", <http://www.mongabay.com/brazil.html#cattle> "acessado em 8 de maio de 2008).
10. "Amazon's Rescue Reversed", Guardian, 25 de janeiro de 2008; Alexei Barrionuevo, "With Guns and Fines, Brazil Takes on Loggers", New York Times, 19 de abril de 2008.
11. Monte Reel, "Brazil Pursues Crackdown on Loggers", Washington Post, 21 de março de 2008; Tim Hirsch, "Brazilian Town at Centre of Crackdown", Telegraph, 3 de março de 2008.
12. Michael Smith e David Voreacos, "The Secret World of Modern Slavery", Bloomberg.com, dezembro de 2006, http://www.bloomberg.com/news/marketing/modern_slavery_1.html (acessado em 12 de maio de 2008).
13. Woods Hole Research Center Press Release, "World's Largest Rainforest Drying Experiment Completes First Phase", http://eurekaalert.org/pub_releases/2005-03/whrc-wlr032105.php.

14. Heidi Sopinka, "Spilling the Beans on Soy", <http://www.commondreams.org/archive/2007/10/26/4832/>.

15. Alex Bellos, "Blood Crop", Telegraph, 13 de outubro de 2007, http://www.telegraph.co.uk/earth/main.jhtml?xml=/earth/2007/10/13/sm_soya.xml&page=1 (acessado em 12 de maio de 2008) .

16. Scott Wallace, "Last of the amazon", National Geographic, janeiro de 2007, p. 70; Bellos, "Blood Crop"; Indira Lakshmanan, "Amazon Highway Is Route to Strife in Brazil", Boston Globe, 27 de dezembro de 2005.

17

[http://cps.aena.br/cps_arquivos/fg/provasanteriores_arquivos/prova discursiva-turismo.pdf](http://cps.aena.br/cps_arquivos/fg/provasanteriores_arquivos/prova_discursiva-turismo.pdf) (acessado em 8 de maio de 2008) .

AGRADECIMENTOS

Os primeiros agradecimentos vão para Sara Bershtel, uma racionalizadora de palavras como Henry Ford o era de movimentos. É um privilégio trabalhar com ela, além de muito divertido. Também estou grato a Riva Hocher-man por ajudar a tomar todas as decisões certas e a Roslyn Schloss por seu incrível talento para a editoração.

Megan Quirk foi maravilhosa cuidando do livro durante a edição e produção. Quero agradecer a Barbara Weinstein, Tom Rogers, Joel Wolfe, Seth Garfield, Bryan McCann, Karl Jacoby, Tom McCarthy, Karen Robert, Betsy Esch e Joe Jackson por discussões, indicações, correções e sugestões de grande utilidade. Michelle Chase, Rosalind Leveridge, Daniel Rodriguez e Lindsey Gish ajudaram com pesquisas fundamentais. Susan Rabiner ajudou a dar forma ao projeto em suas fases iniciais e deu apoio o tempo todo.

Agradeço também às crianças da Fordlândia, bem como a outras pessoas que têm lembranças do projeto, por dedicaram seu tempo para dividi-las comigo, inclusive Charles Townsend, Leonor Weeks, Einar Oxholm, Raymundo Miranda, Diogo Franco, Eimar Franco, Roger Rogge, Douglas Riker e David Riker. Gil Serique deu uma ajuda indispensável navegando pelo Tapajós e contando a história de sua família. Estou grato pelo apoio dado por bibliotecários e arquivistas durante o projeto, inclusive Carol Whittaker do Benson Ford Research Center, Melanie Bazil do Henry Ford Hospital e Jamie Myler dos Arquivos da Ford Motor Company.

Também agradeço muito a amigos e colegas, entre eles Marilyn Young, Sinclair Thompson, Jack Wilson, Ada Ferrer, Bob Wheeler,

Steve Fraser, Molly Nolan, Corey Robin, Maureen Linker, Scott Saul, Robert Perkinson, Liz Oglesby, Gil Joseph, Harry Harootunian, Kristin Ross, Kieko Matteson, Carlota McAllister, Linda Gordon, Mark Weisbrot, Diane Nelson, Di Patton, Frank Goldman, Peter Brown, Gordon Lafer, Matt Hausmann, Rachel Kirtner, Debbie Poole, Gerardo Rénique, Toshi Goswami e Tannia Goswami, pelo apoio em diferentes maneiras. E Manu, que merece agradecimentos por isto e por tudo.

Gostaria de dedicar o livro a Emilia Viotti da Costa, que continua a ser uma professora maravilhosa.

CRÉDITOS DAS ILUSTRAÇÕES

Agradeço às seguintes pessoas e instituições pela permissão para publicar imagens de suas coleções: Stephanie Lucas, Carol Whittaker e Jim Orr, do Benson Ford Research Center at The Henry Ford (Dearborn, Michigan); Melanie Bazil, do Henry Ford Hospital; Silvia Inwood, do Detroit Institute of Arts; Matthew Westerby do Metropolitan Museum of Art; Karen Hass, da Lane Collection of the Museum of Fine Arts, Boston; Jill Slaight, da New York Historical Society; Jim Detlefsen, da Herbert Hoover Presidential Library and Museum; James Dompier, da Baraga County Historical Society (Michigan); John Brunton, do Devon County Council Devon Record Office (RU); e Leonardo F. Freitas.