



ISSN 2238-7706

SUPER Uni

Ano 3 – nº 4 – janeiro a junho de 2014



Cultura organizacional

Convergência das dimensões negligenciadas





Ano 3- n° 4 – janeiro a junho de 2014
Brasília – DF – Brasil



Publicação trimestral pela Faculdade Mauá de Brasília

ISSN 2238-7706

A SuperUni é especializada na publicação de material científico da comunidade acadêmica do Distrito Federal

Instituto Mauá de Pesquisa e Educação Ltda
Setor Habitacional Vicente Pires, Rua 4-C, ch. 12, CEP:72110-600
Taguatinga – Brasília – DF
Tel: (61) 3397-5251
Endereço eletrônico: superuniversitaria@mauadf.com.br

Expediente

Faculdade Mauá de Brasília (MAUÁDF)

Diretora-Geral

Dilcia Teles Lima

Editores Chefes:

IFelipe Alves Leitão

Faculdade Mauá de Brasília

Rogério Emiliano de Assis

Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal/Faculdade Mauá de Brasília

Editores Internos:

Alfredo Neto de Jesus Luz

Faculdade Mauá de Brasília

Antônio Ferreira Lima

Faculdade Mauá de Brasília

Editores Externos:

Douglas de Assis Teles Santos

Universidade do Estado da Bahia/UNEB

Maria Aparecida de Assis Teles Santos

Instituto Federal de Goiás/IFG

Neuda Alves do Lago

Universidade Federal de Goiás/UFG

Conselho Consultivo

Letras

Roseli Pioli Zanetin

Faculdade Anhanguera/São Paulo – Doutora

Augusto Luitgards

Universidade de Brasília - UNB – Doutor

Administração

Rubem Boff – FAE

Faculdade das Águas Emendadas - Doutor

Alceu de Amorim Von-Held

IESB/Brasília - Especialista

Sérgio Roberto Porto de Almeida

Doutor

Direito

Analice Cabral – Especialista

Faculdade Mauá de Brasília

Educação Física

Arilson Fernandes de Sousa - Mestre

Faculdade Mauá de Brasília

Marcus Tullius de Paula Senna – Mestre

Faculdade Mauá de Brasília

Design

Jovailton Vagner

Informações Gerais

Este periódico é especializado na publicação de material científico de autoria de graduandos, de profissionais e de docentes vinculados à Faculdade Mauá de Brasília ou a outras instituições de ensino superior, interessados na divulgação de sua produção acadêmica. O conteúdo dos artigos não representa, necessariamente, os pontos de vista dos organizadores.

Sumário



Administração

página 6

O Banco Mundial
e o Fomento na Educação Brasileira
Felipe Alves LEITÃO
Gustavo Faria de OLIVEIRA



Administração

página 13

Cultura organizacional:
Convergência das dimensões negligenciadas
Antônio Ferreira LIMA
Felipe Alves LEITÃO
Gustavo Faria de OLIVEIRA
Pedro Henrique Alves LEITÃO



Administração

página 22

Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas:
Algumas Palavras (Quiçá um Ensaio)
Jonas Nogueira de SOUZA



Letras

página 30

Simbolismo em “Cristo”- Lorca:
A Humanização do Divino e a Divinização do Humano
Vera Lúcia Alves Mendes PAGANINI



Letras

página 37

O lugar que cabe ao autor:
Barthes x Foucault
Elizeth da Costa ALVES



O Banco Mundial e o Fomento na Educação Brasileira

Felipe Alves LEITÃO

Docente da Faculdade Mauá de Brasília

Mestrando em Educação – Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires

Gustavo Faria de OLIVEIRA

Docente da Faculdade Mauá de Brasília

Mestre em Transportes – Universidade de Brasília

6 A economia moderna impõe investimentos cada vez mais pesados em educação, investimentos esses desafiadores para os países em desenvolvimento. Destarte, há uma necessidade de se desenvolver métodos que analise de forma mais rigorosa tais impactos dos investimentos governamentais e de instituições que fomentam a educação. Nesta linha de pensamento, o trabalho aqui apresentado tem como objetivo discorrer de forma sucinta a partici-

pação dos investimentos do Banco Mundial em prol do fomento da educação no Brasil e alguns resultados alcançados. Conclui-se neste trabalho que a participação dos Bancos de fomentos é fundamental para o avanço da educação no Brasil. Entretanto há imperfeições na forma como estes estão sendo aplicados, causando resultados distorcidos e uma educação aquém de outros países em igual ou inferior capacidade econômica.

Introdução

O Grupo Banco Mundial é a mais importante fonte global de assistência financeira e técnica para os países em desenvolvimento em todo o mundo, atuando em 187 países-membros, concedendo empréstimos e doações na ordem de US\$ 60 bilhões anuais.

Atualmente o Grupo Banco Mundial compreende cinco instituições-membro, onde, estas buscam atingir um crescimento duradouro, sustentável e equitativo, com foco na redução da pobreza e a melhoria de vida da população, para tanto, trabalham interligadas para desenvolver tais atividades.

De acordo com o Banco Mundial as Instituições-membro são:

- Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD), que concede empréstimos a governos de países de renda média e países de baixa renda;
- Associação Internacional de Desenvolvimento (AID), oferece empréstimos sem juros ou créditos, bem como subsídios aos governos dos países mais pobres;
- Corporação Financeira internacional (IFC), oferece empréstimos, capital e assistência técnica para estimular o investimento do setor privado em países em desenvolvimento;
- Agência multilateral de Garantia de investimentos (MIGA), oferece seguro contra riscos políticos ou garantias contra perdas causadas por riscos não comerciais, para facilitar o investimento estrangeiro direto nos países em desenvolvimento;
- Centro Internacional para Arbitragem de Disputas sobre Investimentos (ICSID), que oferece mecanismos internacionais de conciliação e arbitragem de controvérsias relativas a investimentos.

O Banco Mundial faz parceria com o Brasil desde a década de 50, dando apoio ao Governo brasileiro (estados, municípios e o Distrito Federal), perfazendo um total de aproximadamente 50 bilhões de dólares, em mais de 430 financiamentos, doações e garantias.

Em média o Banco Mundial investiu por ano no Brasil cerca de 3 bilhões de dólares em novos financiamentos, que contemplam várias áreas, tais como: educação; infraestrutura; desenvolvimento urbano e saúde.

Visão do Banco Mundial sobre educação

O Banco Mundial tem uma visão sistêmica e abrangente sobre o poder que a educação tem para transformar, acredita ser um poderoso propulsor para o desenvolvimento, considera a educação como um dos mais fortes instrumentos para minimizar a pobreza e melhorar a saúde, a igualdade de gênero, paz e estabilidade.

Projetos em prol da educação

Devido a sua visão sobre a educação o Banco Mundial tem uma grande gama de projetos voltado para o processo educacional, onde estes vão desde o pré-escolar ao ensino superior, objetivando majorar a qualidade dos docentes, bem como a oferta e a qualidade dos livros didáticos, a nutrição no âmbito escolar, e a gestão do ensino.

Para a análise econômica dos projetos propostos na área de educação, o Banco Mundial desenvolveu um sistema de análise para servir como escopo pautado em dez dimensões, que vão desde Impacto fiscal e recuperação de custos a critérios de desempenho na economia, pois, os benefícios e os custos gerados pelo sistema educacional não são facilmente mensuráveis.

Os projetos de apoio a educação para os países-membros que solicitam intervenção do Banco Mundial, são analisados por economistas especializados na área de educação, estes observam qual o impacto sobre os indivíduos e as sociedades, buscando resultado educacional positivo e geração de capital humano.

A principal missão do grupo de economia da educação é identificar oportunidades para melhorar a eficiência, equidade e qualidade da educação e promover processos de reforma eficazes, visando o fortalecimento entre sistemas de educação e o mercado de trabalho, gerando assim ciclo de crescimento e desenvolvimento sustentável.

Para o exercício fiscal 2009/2012, têm-se 28 projetos no Brasil sendo financiados pelo Banco Mundial, dos quais 19 estão ativos e 9 encontram-se encerrados.

Os projetos podem contemplar mais de um setor, e este pode ter vários componentes para atingir os objetivos propostos, porém deve manter algum vínculo com a educação, conforme demonstrado abaixo.

Administração

SETOR	QUANTIDADE
Administração do governo	14
Saúde	12
Educação - Geral	8
Outros serviços sociais	6
Indústria e comércio em geral	5
Proteção de água, saneamento e inundações	5
Administração central do governo	4
Agricultura, pesca e silvicultura	4
O ensino primário	4
Administração pública Saúde	4
Ensino secundário	4
Administração pública Educação	3
Transportes Urbanos	3
Administração pública em geral	2
Administração pública Agricultura, pesca e silvicultura	2
Administração pública de água, saneamento e proteção contra as cheias	2
Estradas rurais e interurbanas e Rodovias	2
Abastecimento de água	2
Extensão rural e pesquisa	1
Agroindústria, marketing e comércio	1
Pensões obrigatórias e seguro-desemprego	1
Transportes	1
A construção de moradias	1
Tecnologia da informação	1
Irrigação e drenagem	1
Energia Renovável e outros	1
Educação pré-escolar	1
Administração pública informações e comunicações	1
Administração Pública - Outros serviços sociais	1
Administração público - Transporte	1
Financiamento das PME	1
Gestão de resíduos sólidos	1
Ensino superior	1
Tratamento de Efluentes e Disposição	1

Figura 01: Quantidade de projetos por setor vinculado a educação

O exemplo de um projeto conforme exposto no parágrafo anterior, e o projeto da Gestão Integrada da Água na Região Metropolitana de São Paulo, que tem como um dos seus objetivos manter a qualidade da água potável e fontes de água, para melhorar a quali-

dade de vida das populações pobres que residem nas principais bacias hidrográficas da região, entretanto, em um dos seus quatro componentes cita “educação ambiental e promoção social e de gestão, de acompanhamento, avaliação e divulgação”.

Projeto ID	P006553
Estado	Ativo
Data de aprovação	09 de julho de 2009
Data de Encerramento	30 de setembro de 2015
País	Brasil
Região	América Latina e Caribe
Agência Implementadora	Governo do Estado de São Paulo
Custo total do Projeto	U\$ 233,50 milhões

Figura 02: Resumo do projeto

Financiamento em educação

Tido como um dos maiores fornecedores mundiais de financiamento externo para a educação, o Banco Mundial começou a apoiar a educação nos países em desenvolvimento no início da década de 60, totalizando até a data atual um valor transferido para empréstimos e créditos em prol da educação de aproximadamente \$ 46 bilhões de dólares.

Os empréstimos do O Banco Mundial para educação gira em torno \$ 2 bilhões de dólares por ano (últimos cinco anos), sendo que no ano fiscal¹ de 2009 o crédito total para a educação atingiu o montante de \$3,4 bilhões de dólares.

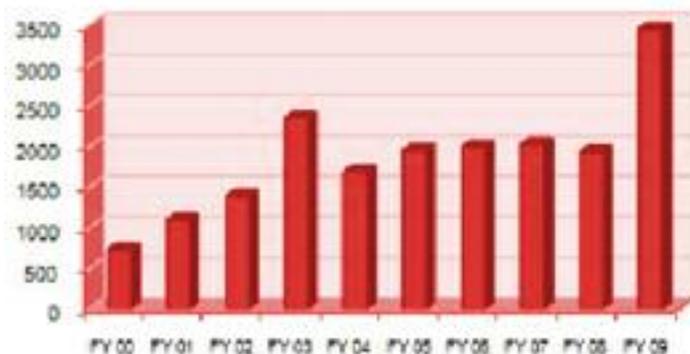


Figura 03: Empréstimos do Banco Mundial em Educação (U\$ milhões)

O Banco mundial concentra seu foco em 6 regiões geográficas, conforme discriminado abaixo.

- **África sub-saariana (AFR):** Prestar auxílio ao sistema educacional, observando o ensino primário bem como às necessidades do ensino se-

cundário e superior.

- **Leste da Ásia e do Pacífico (LAP):** Aumentar e construir em toda a região a capacidade de aprendizagem dos alunos, monitorando e avaliando a evolução no âmbito educacional e social.
- **Europa e Ásia Central (EAC):** Atender as diversas necessidades de cada país, que vão desde o apoio aos grupos mais pobres em países de baixa renda, bem como para ajudar países de renda média construir sistemas de educação interligados as competências do mercado de trabalho em pé de igualdade com os países da OCDE.
- **América Latina e Caribe (ALC):** Abordar as desigualdades no acesso à educação e nível de aprendizado, fortalecer a capacidade de resposta do sistema de ensino às necessidades do mercado de trabalho através da reforma do ensino secundário.
- **Oriente Médio e Norte da África (OMNA):** Promover em toda a região a capacidade de investigação, educação e de avaliação da aprendizagem, atender as necessidades do sector da educação, e as abordagens tradicionais para a integração de crianças e jovens vulneráveis nos sistemas de ensino.
- **Sul da Ásia (RSA):** Fomentar o progresso para o cumprimento dos objetivos educacionais e sociais, com especial atenção para a gestão escolar e a reintegração das mulheres e das minorias na sociedade.

¹ Ano Fiscal do Banco Mundial (FY) começa em 1º de Julho e termina em 30 de junho do ano posterior, diferente do Brasil que tem seu início e fim conforme o calendário civil.

A Distribuição regional dos empréstimos em educação teve o maior vulto para o Leste da Ásia e região do Pacífico (LAP) no valor de \$ 941 milhões de dólares no ano fiscal de 2009, em segundo lugar ficou alocado

na região da África (AFR) com aproximadamente 21%, seguido pela América Latina e Caribe (ALC) no total \$ 711 milhões de dólares, em contrapartida houve um decréscimo no crédito em relação ao período anterior

de 6,76% para a região Sul da Ásia (RSA).

REGIÃO	2004	2005	2006	2007	2008	2009
AFR	363	369	339	707	373	720
LAP	119	228	288	125	234	941
EAC	164	264	127	82	67	357
ALC	218	680	713	369	525	711
OMNA	155	124	147	14	32	68
RSA	666	286	377	725	695	648
TOTAL	1685	1951	1991	2022	1927	3445

Figura 04: Empréstimos do Banco Mundial em Educação (U\$ milhões)

O maior número de operações de empréstimo foi na região da África, com seis projetos no valor de aproximadamente um quarto das operações totais, conforme demonstra o gráfico abaixo para o ano fiscal compreendido dentre 2004 e 2009



Figura 05: Média de operações de empréstimos para projetos em educação

Considerações Finais

Conforme análise do Banco Mundial publicada no seu estudo *Achieving World Class Education in Brazil: The Next Agenda* (2010), os resultados do Programme for International Student Assessment – PISA² para o Brasil no ano de 2009 ficaram aquém da média de países da OCDE, de países orientais e de

renda média, no tocante aos níveis médios de aprendizagem, as taxas de conclusão do ensino médio, e a eficiência de fluxo estudantil.

É atribuída a educação como sendo um dos vilões pela desigualdade de renda no Brasil, onde, se tem um modelo elitista em vez de um modelo igualitário, que busca aumentar o número de vagas dos níveis mais baixos em vez de priorizar a qualidade para que se possa concluir os níveis subsequentes. Notoriamente o Brasil deve aumentar a qualidade do ensino nos primeiros níveis, a título de exemplificação é o comparativo com a China, onde a disparidade na disciplina de matemática entre o estudante médio da China e o do Brasil é de aproximadamente 5 anos letivos, ou seja, o que importa e o que realmente os estudantes aprendem e não o tempo de permanência (anos de escolaridade).

Os estudos do Banco Mundial sugere uma melhor aplicação dos gastos, devido que o nível atual de gastos deveria estar produzindo resultados melhores, como no da alocação de fundos públicos para diferentes níveis educacionais, a média de gastos dos países da OCDE e o dobro por estudante do nível superior em detrimento ao nível fundamental, em quanto no Brasil chega a ser 6 vezes mais.

Apesar de sabermos que não se faz educação de qualidade sem dinheiro, o Brasil vem aumentando gradativamente a relação de gastos com educação em

² O PISA é um teste que foi lançado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE em 1997. Destina-se a avaliar os sistemas de ensino, medindo o nível de aprendizagem de estudantes de ensino médio, em mais de 65 países a cada 3 anos.

relação ao PIB, que se encontra no patamar de 5,1%, ou seja, mais do que a média dos países da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que está em 4,9%, porém não está surtindo o efeito desejado, que é a qualidade da educação.

O projeto de lei referente ao Plano Nacional de Educação do Brasil - PNE, foi ampliado o investimento de 7,5% do Produto Interno Bruto - PIB para 8%. O projeto de lei estabelece 20 metas educacionais que o País deverá atingir no prazo de 10 anos. A proposta de aumentar em 0,5% ponto percentual, significa R\$ 25 bilhões a mais. O artigo incluído no texto do PNE, determina que 50% dos recursos do Pré-Sal, incluindo os royalties, deverão ser utilizados diretamente em educação “para que no final de 10 anos de vigência do PNE seja atingido o percentual de 10% do PIB para investimento em educação pública”. Este acréscimo seria aplicado para ampliar a educação integral ou melhorar o custeio das matrículas em creche.

Apesar de aumentar os investimentos em educação, o Banco Mundial em seu relatório, sugeri maximização do impacto das políticas públicas federais e aproveitamento do “laboratório de ação educacional” brasileiro, para acelerar substancialmente progresso do Brasil em direção a um sistema de ensino básico de nível mundial.

Recomendações sugeridas pelo Banco Mundial.

- Manter o rumo atual das políticas centrais dos últimos 15 anos (a equalização de financiamento do FUNDEB, a mensuração de resultados do IDEB, e as transferências condicionais de renda do Bolsa Família)
- Se concentrar na eficiência de gastos ao invés de metas para gastos mais altos, o que pode piorar os riscos de perda da qualidade do gasto e a corrupção no sistema

- Criar incentivos de mais recursos para os estados que integrem os sistemas escolares estaduais e municipais e menos incentivo federal direto para pequenos sistemas escolares municipais.
- Aproveitar o “laboratório de ação educacional” brasileiro através de avaliações de impacto de programas inovadores e promoção de políticas e práticas com base em evidência.

O trabalho em longo prazo de melhorar o desempenho do ensino fundamental e médio é responsabilidade dos mais de 5.500 sistemas escolares estaduais, municipais e do Distrito Federal no Brasil. Novos programas e políticas estão sendo testados por todo o Brasil, orientados para resultados.

No tocante ao investimento o Brasil deve estabelecer um valor mínimo para ser investido por aluno em cada etapa e modalidade de ensino, considerando insumos como a capacitação dos professores, a infraestrutura e outras variáveis que influenciam na qualidade do ensino e buscar uma avaliação de impacto mais rigorosa em relação ao investimento.

Os desafios para se atingir uma educação a nível mundial são extremas, o Brasil tem que buscar gerar o equilíbrio entre o conteúdo acadêmico e o vocacional, reforma de currículo e de treinamento, grandes investimentos em infraestrutura, melhoria da qualidade de professores (capacitação), escolas de ensino médio de tempo integral, parcerias público-privadas no ensino técnico e vocacional para garantir uma fácil transição para o mercado de trabalho, em suma, precisa-se melhorar no curto prazo e médio prazo a gestão do sistema de educação nacional, para tornar o Brasil um país com alta qualidade no ensino e se tornar um país desenvolvido.

Referencias Bibliográficas

ARAÚJO, Sonia. Docencia y enseñanza: una introducción a la didáctica. 1 ed. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes, 2008

BALZAN, Newton César. Avaliação institucional: teoria e experiências. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

BRASIL. Guia informal de programas de investimentos do Governo Federal 2008. Câmara dos Deputados: Brasília, Brasil. Disponível em: <http://bd.camara.gov.br>. Acesso em: fev. 2013.

_____. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: fev. 2013.

_____. Instituto Pesquisa Econômica Aplicada. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br>. Acesso em: fev. 2013.

_____. Ministério da Educação. Disponível em: <http://www.mec.gov.br>. Acesso em: fev. 2013.

_____. Secretaria do Tesouro Nacional. Disponível em: <http://www.tesouro.fazenda.gov.br>. Acesso em: fev. 2013.

CORBALÁN, Maria Alejandra. Banco Mundial. Intervencion y disciplinamiento. El caso argentino: enseñanzas para América Latina. 1 ed. Buenos Aires: Biblos, 2002.

DIAS, Sobrinho José. Avaliação: políticas educacionais e reformas da educação superior. São Paulo: Cortez, 2003.

LEITE, Denise. Reformas Universitária: avaliação institucional participativa. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

FGV. The new middle class in Brazil: the bright side of the poor. September, 2010.

International Finance Corporation (IFC). Disponível em <http://www1.ifc.org> Acesso em fev. 2013.

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Disponível em <http://portal.inep.gov.br> Acesso em: fev. 2013.

Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA). Disponível em <http://www.miga.org> Acesso em: fev. 2013.

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Disponível em <http://www.oecd.org> Acesso em: fev. 2013.

Programme for International Student Assessment (PISA). Disponível em <http://www.oecd.org/pisa> Acesso em: fev. 2013.

World Bank. Achieving world class education in Brazil: The Next Agenda, 2010.

_____. Multilateral Investment Guarantee Agency: Washington, USA, 2009.



Cultura organizacional: Convergência das dimensões negligenciadas

Antônio Ferreira LIMA

Docente da Faculdade Mauá de Brasília
Mestre em Administração – Universidade de Brasília (UnB)

Felipe Alves LEITÃO

Docente da Faculdade Mauá de Brasília
Mestrando em Educação – Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires

Gustavo Faria de OLIVEIRA

Docente da Faculdade Mauá de Brasília
Mestre em Transportes – Universidade de Brasília

Pedro Henrique Alves LEITÃO

Docente da Faculdade Mauá de Brasília
Especialista em Gestão Empresarial. – Faculdade Mauá de Brasília

Este ensaio analisa a cultura da organização como catalisador das tensões que a relação laboral vive atualmente e sugere que os paradigmas ou pressuposto que fundaram o conceito de organização burocrática ainda influenciam a formação da cultura das organizações ocidentais. Na incompatibilidade desse conjunto paradigmático com os valores emergentes, ditos pós-modernos, encontra-se uma das bases da dificuldade dos administradores atuais de promoverem mudanças profundas em suas organizações.

Modernidade e pós-modernidade

O desenvolvimento intenso trazido pelas inovações tecnológicas da Revolução Industrial exigiu uma grande

adaptação das formas de alocação dos fatores econômicos no início do século XX, entre eles o trabalho humano do qual resultaram as organizações burocráticas como as conhecemos, um conjunto pessoas em interação mútua, duradoura e específica, agrupadas de acordo com um sistema papéis, para o atingimento de fins econômicos e sob uma personalidade jurídica autônoma em relação a seus fundadores.

A esse conjunto de transformações econômicas, ao qual agregaram-se igualmente profundas mudanças políticas, culturais e sociais iniciado a partir da Revolução Francesa e da Revolução Industrial que caracteriza a, sociedade ocidental de nossos dias denomina-se **modernidade**.

Como qualquer esforço adaptativo depende das for-

Administração

mas de percepção que os indivíduos têm do ambiente e de suas pressões transformadoras, os paradigmas naturalmente assumem importância crítica no estudo do desenvolvimento da teoria organizacional e das tensões e conflitos hoje marcadamente mais profundos que os de outrora. Como elementos formadores da visão de mundo que as pessoas constroem e a partir da qual agem e reagem, os paradigmas podem ser definidos como modelos mentais a partir dos quais é possível conhecer e decifrar a realidade.

Assim como as primeiras fábricas, as organizações da virada do milênio vivem um período de intensa exigência de adaptação a transformações sociais e culturais emergentes, cujo conjunto é denominado **pós-modernidade**. Ora, quando se estuda a transição modernidade-pós-modernidade, está-se estudando a transformação paradigmática, a evolução das formas de ver o mundo e as relações que interligam as pessoas, as organizações e seu relacionamento com o planeta que ocupam.

A modernidade tem um conjunto de paradigmas bem definido, alguns dos quais influenciaram a então nascente ciência administrativa, como o **cogito** (“penso, logo, existo”) de Descartes que além de sintetizar o pensamento moderno de forma definitiva, relacionando intimamente a estatura do homem com sua capacidade de pensar racionalmente, de colocar-se acima dos encantamentos da natureza e da subjetividade da fé, balizou a administração em sua busca pela eficácia e pela eficiência ou, em outras palavras, o uso “racional” dos recursos disponíveis.

A racionalidade modernista caracterizou-se pela sua forte natureza econômica e, portanto, quantitativa, lançando as organizações burocráticas produtoras de bens e utilidades econômicas, como as indústrias nascentes, no centro do processo de formação social. Assim, desde o início do século XX a Administração tomou-se um dos principais guardiões da “racionalidade moderna”, um conceito que aproxima-se muito mais da definição de disciplina do que de inteligência, entendida como criatividade, como a capacidade de criar formas inovadoras para resolver as situações cotidianas. Segundo De Masi (2000), a criatividade tem sido há muito preterida nas organizações que, por considerarem-na uma forma perigosa de divagação, tentam imobilizá-la nas camisas-de-força da rotina. Ser racional, segundo os conceitos modernistas, é ser hábil em fazer as coisas da maneira como elas sempre foram feitas, sem muito questionar, sem embarçar ninguém, sem “inventar nada”.

Organizações Modernas

14 A centralidade da organização burocrática na sociedade capitalista ocidental, fez com que afluíssem para

a Administração muitos dos conceitos e paradigmas da modernidade, cuja influência pode ser claramente percebida na abordagem clássica, iniciada no final do século XIX sob a batuta de Fayol, Ford, Stakhanov e Taylor, “o maior inimigo do trabalhador” (Morgan, 1996). Essa abordagem, residiu basicamente no estabelecimento de processos lógicos de operação das tarefas, sistematizando o trabalho e dotando-o de racionalidade dirigida ao incremento da produtividade.

O pensamento **clássico** concebia a prática administrativa como um processo baseado nas funções de planejamento, organização, comando, coordenação e controle, implementadas a partir de mecanismos e princípios oriundos majoritariamente da engenharia e da estratégia militar (Morgan, 1996). Do ponto de vista intelectual, acompanhava dois princípios cartesianos básicos: o reducionismo e o mecanicismo, cuja essência é a desagregação de tarefas complexas em movimentos mais simples e isolados, ainda que interdependentes, que possam ser reproduzidos mais racional e automatizadamente (Morgan, 1996), garantindo ganhos de produtividade e lucratividade. Seu modelo de gestão originava-se, segundo Clegg (1998, p. 13) “da secularização das normas de autovigilância religiosa em casas de correção, prisões, asilos e, eventualmente, nas grandes fábricas da Revolução Industrial, baseada numa supervisão concebida literalmente como ‘visão superior’”. O centro de sua atenção estava basicamente na função, na tarefa e nos mecanismos de controle possíveis. Seu foco era, portanto:

a possibilidade de otimização dos movimentos e do tempo de trabalho e;

a rigidez dos mecanismos de controle.

Essa estruturação das empresas viabilizou o atingimento dos objetivos básicos da indústria nascente. Alcançaram-se ganhos de produção com a fabricação em escala, fortunas foram amealhadas a partir dos lucros gerados pela nova economia, nasceram impérios forjados na concepção do homem como recurso tão cambiável como as engrenagens de um Ford T. Criaram-se esquemas de trabalho apenas possíveis com o uso de robôs, como assinala Morgan (1996).

A racionalidade modernista, de cunho econômico e instrumental, que em última instância concebe os homens como um rebanho, chamado eufemisticamente de “recursos humanos”, importante por sua força física ou capacidade de operar mecanicamente as outras máquinas e os outros recursos marcou o quadro

social do início do século XX com a contradição estabelecida entre a opulência de uns e a alienação de outros, como retratam as citações abaixo, de Max Weber (*apud* CLEGG, 1998), sobre as características das organizações orientadas pela abordagem clássica, reducionista e mecanicista, no período:

(..) a atuação de cada trabalhador individual é medida matematicamente, cada homem toma-se uma roda dentada da máquina e, consciente disto, tem por principal desejo vir a tornar-se uma roda dentada maior... é horrível pensar que o mundo poderá, um dia, ser preenchido por estas pequenas rodas dentadas, pequenos homens agarrados a pequenos postos de trabalho e sequiosos dos maiores. (WEBER *apud* CLEGG, 1998, p. 35).

(...) Por toda a parte, a administração dos negócios assenta numa crescente precisão, firmeza e, sobretudo, na velocidade das **operações** (...) As funções individuais são distribuídas por funcionários com treinamento especializado, que capitalizam conhecimento com a experiência. A execução “objetiva” das operações econômicas corresponde, acima de tudo, a uma execução das operações econômicas de acordo com regras calculáveis sem qualquer preocupação pelas pessoas. (WEBER *apud* CLEGG, 1998, p. 41).

Produto desse processo de formação histórica, os administradores atuais apresentam um conjunto de características que, segundo Aktouf (1996) representam a herança das tendências tradicionais da Administração, de tentar manipular pessoas como objetos. Vendo na cultura um eficiente mecanismo adaptativo e regulador do comportamento, capaz de conformar condutas e nivelar as formas de perceber e sentir em relação aos valores e crenças da organização, alguns executivos têm sido tentados nos últimos anos a criar situações repletas de significado simbólico, mobilizando-a como mecanismo de apoio para impelir o indivíduo a aceitar as interpretações e significados culturais mais interessantes à organização.

As mensagens e comportamentos convenientes são **reforçados**, isto é, são aplaudidos ou sancionados, levando à naturalização do conteúdo e à imposição de um tipo de comportamento-padrão aos demais membros. Na medida em que ao indivíduo geralmente não é dada oportunidade de questionar ou participar da decisão tomada

pelos líderes, “tanto a adesão quanto a reprodução (do comportamento) demonstram não a liberdade dos indivíduos em aceitarem ou não determinado conteúdo, mas a eficiência do controle.” (Freitas, 1991, p. 24), fazendo lembrar as famigeradas técnicas comportamentalistas.

A propalação de valores como lealdade, companheirismo, comprometimento, solidariedade geralmente denunciam, em sua sombra, exatamente sua ausência na organização e simplesmente relacioná-los em cartazes, folders e faixas além de não garantir seu desenvolvimento e, pelo contrário, muitas vezes contribui para frustrar ainda mais os empregados, que se irritam ao ver escrito o que eles sabem que não é vivenciado e nem mesmo crido pelos dirigentes. Uma “tábua de valores” pode ter, como sombra, um “tiro pela culatra”.

A responsabilidade de gerir a cultura (que é muito diferente de manipulá-la com objetivos espúrios) ressalta a necessidade de que o executivo conheça sua natureza e dinâmica na organização, visando com isso alcançar um desenvolvimento organizacional orientado para a consecução de objetivos organizacionais, pessoais e grupais claramente estabelecidos e negociados, capazes de oferecer sentido à organização e ao conjunto de tarefas desenvolvidas pelas pessoas. Além de constatar que a lealdade está em falta, que o companheirismo padece, que o comprometimento é tíbio, que a solidariedade é frouxa e de crer que esses valores são importantes para todos na organização, não apenas para os empregados, o administrador deve finalmente, trabalhar árdua e longamente para recuperá-los ou construí-los.

Dimensões negligenciadas

Segundo Capra (1997) o estudo dos problemas sociais atuais, denuncia que a visão mecanicista do mundo e o sistema de valores que lhe está associado geraram tecnologia, instituições e estilos de vida profundamente patológicos. De há bastante tempo, teóricos influentes como Peter Drucker, Tom Peters, Domenico de Masi, Friljof Capra, Alvin TofOer, Jeremy Rifkin e outros, sugerem a exaustão do modelo tradicional e utilizam-se de metáforas fortes para descrever o que imaginam ser o presente e o futuro próximo da organização, como “negócio autolesivo”, “empresa (...) suicida”, “organização patológica”.

O pano de fundo inicial do pensamento administrativo desenhado acima, refletiu as tendências sociais de sua época, da modernidade e de seus paradigmas.

Administração

No mundo do trabalho, a valorização da objetividade, da racionalidade mecanicista, funcionalizou o trabalhador, impondo-lhe a precedência da dimensão profissional sobre as demais, relegando as artes, o espírito, o corpo e a própria sensibilidade à marginalidade do “subjetivo”. E ao conjunto dessas características e emoções inerentes da condição humana, às quais a ciência administrativa tem fechado suas portas, que denominamos **dimensões negligenciadas**.

O ser humano é muito mais complexo do que qualquer ciência isoladamente possa conceber e sua natureza assenta em pelo menos, segundo Chanlal (1996), três dimensões: a biológica, a psicológica e a social, o que demanda uma abordagem explicativa capaz de captar toda a complexidade proveniente da inter-relação dessas dimensões. A Administração tem demonstrado, nesses quase cem anos de história que, definitivamente, esqueceu-se de considerar essa interação e essa complexidade, pelo menos a partir do ponto de vista do empregado, uma vez que alguns movimentos mais recentes já conseguiram elaborar algumas teorias capazes de considerar os relacionamentos sistêmicos existentes entre as áreas funcionais da organização e seu meio ambiente.

Continuam muito pouco estudadas, contudo, dimensões da vida como o equilíbrio existencial, os embates entre os gêneros na organização, fatores motivacionais de cunho negativo, como a inveja e a ganância, reflexos dos traumas nos níveis de produtividade, mecanismos psicossociais que permitem ao homem identificar-se com o espaço que ocupa e com o tempo de trabalho, entre muitas outras, de cujo equilíbrio depende a saúde física e mental dos trabalhadores. O resultado dessa negligência é a coexistência de uma organização real e de outra, completamente diferente, informal mas extremamente poderosa, viva nas interações e nos comportamentos coletivos determinados pelos padrões culturais a que Schein (1985) denomina pressupostos, em níveis quase subconscientes.

A existência e a força dessa organização informal não é novidade entre os administradores profissionais, acostumados a ouvir sobre a experiência de Hawthorne, feita ainda na década de 1930 e sobre inúmeros estudos posteriores, como os levados a cabo pelas correntes comportamentalista ou contingencial. A grande novidade é o impacto que os paradigmas pós-modernos vêm causando nas relações entre as organizações e seus membros, uma vez que evidenciam a inadequação das

formas tradicionais de administrar ao contexto atual.

Compatibilizar produtividade e satisfação no trabalho sempre foi, pelo menos no discurso, o principal objetivo dos teóricos e dos executivos ao longo do último século. Contudo, na medida em que apenas a dimensão formal, calcada nos paradigmas modernistas e em ferramentas de controle clássicas muitas vezes travestidas de abordagens mais humanas evidenciaram um verdadeiro descompromisso de alguns gestores com seus trabalhadores, construiu-se um cenário de exigência de transformações profundas e imediatas das relações de trabalho, em favor de formas mais humanas de organização, de melhor distribuição do produto do trabalho, da redução de cargas horárias em favor da liberação do homem para o lazer, a espiritualidade, a família, enfim, as outras dimensões da vida.

Uma vez alcançado o equilíbrio entre a dimensão do trabalho, auto-proclamada prioridade absoluta do homem moderno e as dimensões subjetivas, negligenciadas mas latentes, o significado do trabalho e o comprometimento com os grupos de trabalho - mais que com a organização, como hoje se exige do trabalhador - serão decorrências diretas, em última instância, da sensação de paz e segurança gerada e pela qual anelam os trabalhadores.

Cultura organizacional, uma saída?

Pode-se facilmente resumir a realidade social na virada do milênio com a palavra complexidade, entendida como a multiplicidade de dimensões interagentes e interdependentes que confluem para a formação ou determinação dos fenômenos sociais.

Na falta de sintonia dos ritmos de transformação em processo nessas várias dimensões radica a crise pela qual os relacionamentos entre indivíduo e organização vêm passando. O paradigma pós-moderno, a era do sujeito, tem conseguido forjar mudanças muito mais profundas nas esferas políticas, de comportamento social ou jurídicas, que no mundo do trabalho, dimensão primeira da vida do **homo faber**. Segundo Chanlal (1996), as ciências administrativas parecem negligenciar em larga medida os conhecimentos mais recentes das ciências humanas básicas e a tensão decorrente do antagonismo de um conjunto de paradigmas que aponta para a automatização do trabalho e sua definitiva redução de significado contra um outro conjunto, emergente, que procura resgatar o simbólico, o subjetivo, recolocando o indivíduo e sua experiência no centro da formulação social.

A grande dificuldade parece ser que essas novas relações entre organização e empregado, precisam ser enxergadas com olhos acostumados a ver apenas a engrenagem na máquina. Vale dizer: é preciso atribuir um sentido novo a uma realidade antiga, ou seja, os quadros paradigmáticos precisam adaptar-se. Não se pode administrar mais como antigamente.

Exatamente na busca do equilíbrio entre o novo e o antigo, da forma menos traumática possível reside o maior desafio atual da Administração, um desafio ainda não devidamente sistematizado, ainda não formulado, mas nem por isso menos grave e urgente.

Na busca desse equilíbrio, o conceito de cultura organizacional, estudo dos vários aspectos da permanência, adaptação e integração do homem e dos recursos organizacionais no mundo do trabalho, tem se tomado tema dos mais “quentes” a partir de 1980.

Todo mundo sabe o que é cultura organizacional. Ela é percebida por todos na organização. Pode ser “o jeito como fazemos as coisas por aqui” (Deal e Kennedy, 1982) ou uma “força invisível...uma energia social que proporciona significado, orientação e mobilização das pessoas”, (Kilmann, 1985), “uma barreira invisível para a mudança” (Lorsch, 1985), “a arquitetura do sucesso ou do fracasso”. Ainda que não consigam sistematizar sua percepção, nem alcançar todos os detalhes conceituais e teóricos da definição de cultura, as pessoas sentem seus efeitos e estão geralmente atentas às suas regras. Segundo Belasco (1992, p.205), a cultura governa praticamente todos os aspectos do trabalho, “da duração dos intervalos para o cafezinho a como são vendidos os produtos e serviços”.

A organização, como realidade espaço-temporal onde desenvolve-se a experiência e trajetória profes-

sional do homem é um lugar propício à emergência do simbólico (Chanlat, 1996), canalizado para o conjunto de práticas e comportamentos coletivos, do qual é insumo e produto. Cultura organizacional é, portanto, o padrão de compartilhamento dos significados atribuídos pelas pessoas a essas práticas, aos artefatos e a todos os símbolos organizacionais. Naturalmente, nossa definição procura apenas responder à pergunta sobre o que é cultura organizacional. Suas funções, dinâmica de formação e manutenção, tipos, elementos e características de construção sócio-históricas serão tratados em outra oportunidade.

Do ponto de vista organizacional, o objeto sociológico de estudo foi, por muito tempo, o trabalho, no contexto geral da economia, e a empresa apenas o local onde ele era realizado (Bernoux, 1999). Hoje, pacificamente, aceita-se que organizações como empresas e/ou órgãos públicos, produtores de bens e serviços de cunho econômico, fazem parte do conjunto de instituições definidoras da cultura geral. Os estudiosos da organização têm constatado que a organização - leia-se sua cultura organizacional - não apenas reflete os padrões de comportamento da sociedade circundante, mas reinterpreta-os, produzindo sistemas de valores e normas próprios, que por sua vez criam práticas e valores mais adequados ao enfrentamento de seus problemas específicos.

Como os membros das organizações são também membros da sociedade, eles carregam esses novos hábitos, práticas e valores para as outras esferas de convívio social, realimentando o processo de criação da própria cultura da comunidade em que vive, como representado na figura abaixo.

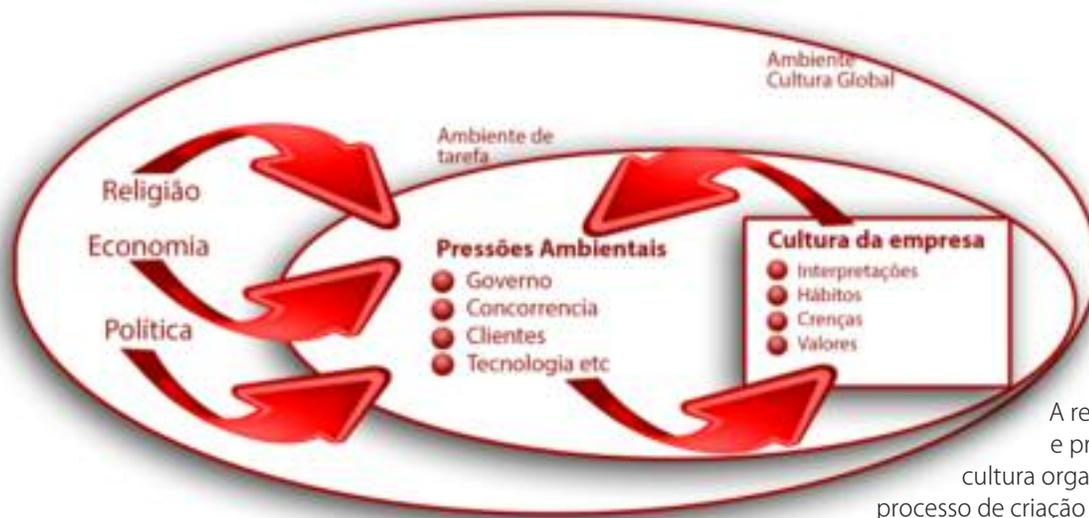


Figura 1 - A reinterpretação dos fatos e pressões ambientais pela cultura organizacional realimenta o processo de criação da cultura circundante.

Administração

CULTURA ORGANIZACIONAL, PORTAL E FILTRO DO NOVO

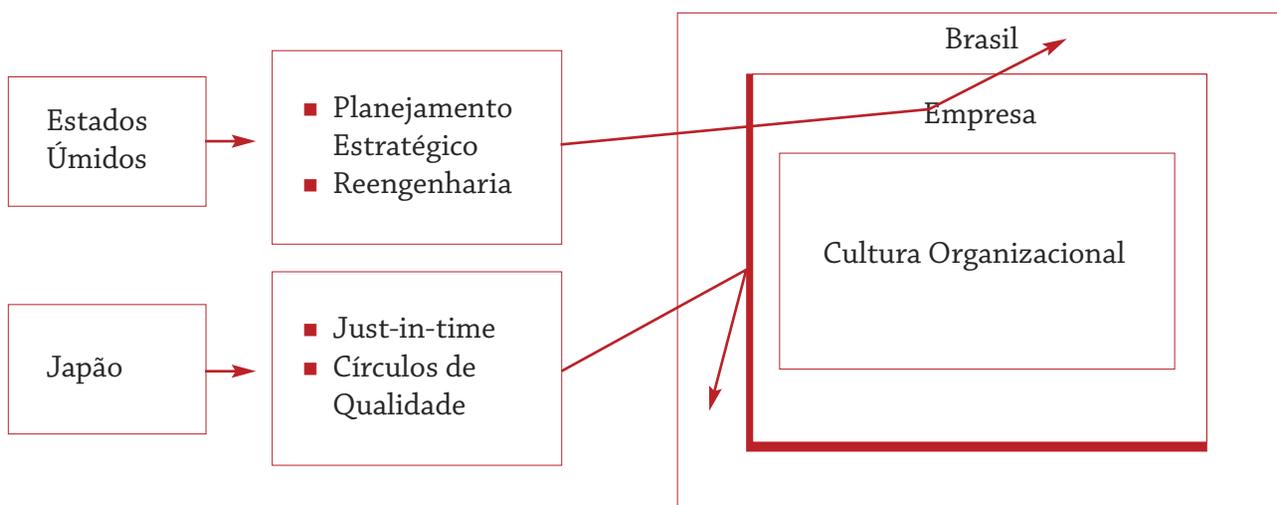
Nos últimos anos os administradores têm procurado, freneticamente, identificar técnicas e/ou ferramentas que permitam-lhes conduzir a organização e, como é notório, têm-se frustrado com as modas que vêm e que vão sem resolver seus problemas organizacionais. Os pacotes de soluções importadas são uma assombração que os persegue, pois seu grande sucesso sobre empresas em determinados países, quando transpostas para outros contextos operam geralmente abaixo de seu alardeado potencial. Os resultados dessas iniciativas, em muitos casos, “perdem-se na fumaça”, ou seja, atingem um sucesso efêmero e depois sucumbem. Questionados sobre o fracasso da intervenção, os gestores não raro respondem que a “cultura não assimilou” ou “a cultura bloqueou” a mudança pretendida.

Parece infrutífero, por exemplo, tentar implementar esquemas de trabalho em equipe em organizações cujo histórico de trabalho aponta para a execução atomizada de tarefas, que geralmente impregnam a cultura de individualismo e criam no homem um apego à autonomia e ao poder que a perícia oferece ou onde os conflitos de interesse ou as lutas pelo poder fazem com que as pessoas se sintam impossibilitadas de trabalhar em conjunto. Ainda que

pareça a alternativa mais viável tecnicamente, nesses casos, trabalhar em equipe é um caminho que demanda ajustes culturais para que funcione em níveis aceitáveis de resultado.

Não é necessário recorrer a dados estatísticos para perceber que os grupos na organização utilizam os mecanismos culturais para construir seus próprios padrões de operação de tarefas, seu conjunto próprio de normas informais utilizado para orientar, punir ou recompensar seus membros e, naturalmente, para avaliar as mensagens provenientes da cúpula e do ambiente próximo. Quando se aliam inúmeras quebras de contrato-psicológico, por exemplo, experiências anteriores de deslealdade da organização para com seus membros, descontentamentos por conta da tentativa de se impor mecanismos de controle cerrado, com a insegurança própria dos processos de mudança, estão lançadas as bases de uma verdadeira parede entre os objetivos organizacionais e sua implementação pelos membros dos grupos.

A cultura, que já foi apontada por alguns autores como um filtro da realidade organizacional, atualmente pode ser mais comparada com um muro, uma parede, uma eficiente barreira capaz de assegurar aos grupos a manutenção de comportamentos já sancionados, conhecidos, seguros.



Filtros e barreiras culturais

Provocam a reinterpretação dos conteúdos das técnicas e dos motivos dos gestores. A cultura organizacional “sabota” ou simplesmente rechaça as técnicas administrativas importadas

Uma vez que a cultura trabalha como um filtro capaz de produzir reinterpretções dos fatos e mensagens provenientes da cúpula e do meio, como demonstra a figura acima, é necessário que as empresas entendam a si mesmas, internamente e enquanto partes do entorno. De fato, em muitos casos, nem os próprios executivos estão convencidos da necessidade ou profundidade que as transformações devem atingir, sendo os primeiros a, contraditoriamente, contribuir para seu fracasso.

Transformações organizacionais efetivas têm de ser precedidas pela reflexão profunda e sincera dos gestores quanto à amplitude e ao real impacto das transformações que desejam implementar. Melhor ainda. O administrador pós-moderno deve estar atento à influência dos antigos paradigmas sobre todo o pessoal da organização, inclusive ele próprio, objetivando eliminar os resíduos de racionalismo mecanicista, patriarcalismo, reificação do tempo, cisão entre trabalho intelectual e manual, subjetividade e objetividade, racionalidade, e criatividade.

Essa reflexão pode contribuir para amainar o conflito de lealdades e prioridades que se abate sobre muitas pessoas na organização: por um lado, a gestão eficaz e eficiente de recursos cada vez mais escassos no contexto globalizado, onde a interdependência e a concorrência entre empresas e mercados assume proporções impressionantes e, por outro lado, o pesado tributo cobrado pelo paradigma “pós-moderno”: a alteração do **status quo** e reconfigurações profundas das noções de estrutura e de poder nas organizações.

Gerir a cultura é, portanto, gerir o processo de recuperação da confiança perdida, que passa pelo reconhecimento da insuficiência dos paradigmas atuais, um processo necessário, difícil, doloroso e, certamente, demorado, que nada tem a ver com relacionar e divulgar os valores “politicamente corretos”, aqueles que algumas equipes de consultores pregam como “de vanguarda”.

Objeções ao termo cultura organizacional

O uso do termo **cultura organizacional** não é pacífico entre os autores. Hofstede (1997) salienta que usar o termo cultura para empresas e sociedades nacionais induz ao entendimento de que esse vocábulo descreve o mesmo fenômeno, que empresas e órgãos públicos, igrejas, presídios, etc, teriam culturas como o têm as nações, o que não é, segundo o

autor, verdade. “Uma nação não é uma organização e os dois tipos de ‘cultura’ são de natureza diferente”. O autor salienta que “(...) a experiência de dois grandes estudos empíricos (...) sugere que as culturas nacional e organizacional são fenômenos de natureza diferente. Usar o termo “cultura” para ambas pode ser enganador.” (Hofstede, 1997, p. 213).

Apesar das críticas, todavia, até os opositores mais ferrenhos do termo precisam fazer a reflexão proposta por Bernoux (1999, p.38), segundo quem “se convém desconfiar de uma palavra mal definida, é forçoso reconhecer que o conceito de cultura (organizacional) preenche uma falta, a de elementos de síntese para compreender esse aspecto da empresa que é a permanência”. Assim, mesmo reconhecendo que a doutrina ainda não desenvolveu um vocábulo capaz de representar esta importante dimensão mais fielmente, é forçoso manter o uso do termo **cultura organizacional** até que ele seja perfeitamente elaborado ou que outro seja desenvolvido. Para os administradores, o vocábulo utilizado é menos importante que o reconhecimento da existência de um processo de construção social de realidades coletivas simbólicas capazes de estruturar o comportamento individual e grupai. Se essa realidade, hoje chamada de cultura, acertada ou erroneamente, é ou não passível de orientação (leia-se gestão), se essa orientação é ética ou não, se oportuna ou não, são questões que devem fazer parte de uma agenda de estudos capaz de lançar luzes vitais para a operacionalização de mudanças organizacionais consistentes.

Organizações Pós-modernas

A organização pós-moderna ou pós-taylorista ainda não tem um perfil, mas alguns acadêmicos arriscam apontar suas características, dentre as quais multi-qualificação profissional, simplificação das estruturas organizacionais e conseqüente redução dos níveis hierárquicos.

São postulações às quais acrescentaríamos a autogestão dos grupos de trabalho, e a substituição dos mecanismos tradicionais de controle por outros, baseados em práticas culturais desenvolvidas pelos grupos e que, sem dúvida, vêm ao encontro das tendências sociais de quebra do paradigma da “modernidade”, baseado na acentuada divisão do trabalho, na reificação do tempo e no controle ferrenho cujos efeitos - como a monotonia do trabalho sem signifi-

Administração

cado, o **stress** acentuado, as patologias do trabalho, a alta rotatividade de funcionários e um absenteísmo elevado - são bem conhecidos dos administradores profissionais.

Se a modernidade é caracterizada pela divisão do trabalho e pelo surgimento da organização burocrática, a pós-modernidade é a era do sujeito, reflexo de processos sociais como democratização, desenvolvimento de processos participativos, exigência de trabalho em equipe, adequação ergonômica e psicológica das pessoas ao trabalho, interesse pelo meio ambiente e qualidade de vida (Ajamil, 1994). As organizações pós-modernas assim, deparam-se com a exigência do desenvolvimento de novas capacidades e em padrões de competitividade e exigência tão acirrados que o subsistema humano passa a constituir a pedra angular de qualquer atividade empresarial, exigindo novas formas de organização do trabalho, qualificação permanente e recorrente dos indivíduos.

Indivíduo. Nele concentra-se talvez a transformação mais significativa emergente da pós-modernidade, ou seja, a elevação do sujeito a uma condição central na sociedade. Mais que isso, levando a que o sujeito possa ser entendido como movimento social em si mesmo (Touraine, 1998), protagonista do esforço contra a manipulação e a arbitrariedade. Conforme sustenta Ajamil (1994) serão as pessoas a peça chave do processo de mudança, uma vez que

uma empresa se concebe cada vez mais não como o produto que resulta na base de quotas ou objetivos a cumprir, mas sobretudo como a equipe humana capaz de coordenar de forma eficaz um processo do qual, evidentemente, resultam um serviço ou um produto mas cuja importância está mais no processo e em quem e como se estruturam e não só no resultado final (Ajamil, 1994, p. 234).

Uma agenda de pesquisa em torno do conceito de cultura organizacional

A gestão da cultura é assunto que desperta muito interesse dos administradores e deve, sem dúvida, fazer parte de uma agenda de pesquisa e trabalho. A partir do aprofundamento do conhecimento da dinâmica e dos fatores impulsionadores e conformadores da cultura organizacional, a Administração poderá criar esses mecanismos capazes de contribuir

para a evolução das formas estruturais tradicionais de organização e controle, no rumo da autogestão. Alguns itens da agenda de pesquisa sobre o tema são:

mecanismos que ligam metáforas/imagens e ação na organização (Morgan, 1996);

definição das principais categorias da cultura organizacional e do cerne da cultura organizacional, se valores e pressupostos, como sugere Schein (1992) ou significado das práticas organizacionais, como sugere Hofstede (1997);

fases e tempo médio demandado pela dinâmica de criação e recriação cultural, de acordo com uma série de variáveis, como tamanho da organização, indústria ou outras características;

influência das falsas da vida dos indivíduos sobre a evolução cultural;

relações entre os gêneros e as gerações no contexto do trabalho (Lima, 1997);

grupos como geradores da cultura e os mecanismos de reinterpretação;

mecanismos de redução cultural de técnicas de administração importadas de outras realidades culturais;

mecanismos e escalas capazes de medir e prever, com alguma segurança, a força e o sentido do impacto que a cultura causa na organização (Kilmann, 1985);

se e em que medida a cultura interfere na implantação de mudanças estratégicas (Sapienza, 1985).

Naturalmente há muitos outros tópicos relativos à cultura organizacional cujo estudo em muito contribuiria para o alcance de um ambicioso ideal: a criação de uma nova relação entre organização e pessoal evoluída da mera comercialização do tempo de trabalho reificado, transformado em mercadoria, para um quadro de criação e distribuição da riqueza e, principalmente, para uma era de resgate das dimensões negligenciadas, apontando para uma sociedade norteada por valores mais humanos e menos econômicos, mas qualitativos e menos quantitativos, mais solidários e menos individualistas ou em uma palavra: humana.

Referencias Bibliográficas

- AJAMIL, Menchu. Los prejuicios laborales: el sexismo en el trabajo. In: MARÍN, Antônio Lucas et alii. *Sociologia para la empresa*. Madri:MacGraw Hill, 1994.
- AKTOUF, Ornar. A Administração entre a tradição e a renovação. São Paulo: Atlas, 1996.
- BELASCO, James A. Ensinando o elefante a dançar, como estimular mudanças na sua empresa. 4a reimpressão. São Paulo:Campus, 1992.
- BERNOUX, Pbilipe. A sociologia das empresas. Lisboa: Rés Editorial, 1999.
- CAPRA, Fritjof. O ponto de mutação. São Paulo: Cultrix, 1997.
- CHANLAT, Jean-François.(org.) Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: *O indivíduo nas organizações, dimensões esquecidas*. São Paulo: Atilas, 1996.
- CLEGG, Stewart R. As organizações Modernas. Oeiras, Portugal: Celta, 1998.
- De MASI, Domenico. *Ofitturo do trabalho*. 4.ed Brasília: EDUnB/José Otympio, 2000.
- FREITAS, M. Ester. Cultura Organizacional - Formação, Tipologias e Impacto. São Paulo: Makron, 1991.
- HOFESTEDE, Geert. Culturas e Organizações. Compreender a nossa programação mental. Lisboa: Sílabo, 1997.
- LIMA, Antônio Ferreira Aí vêm elas. As administradoras e seu impacto na cultura organizacional. In: *Redefinição de América Latina en un Entorno Global, memórias*. Méxido-DF: McGraw-Hili, 1997.
- MORGAN, Gatreth. Imagens da Organização. São Paulo: Atlas.
- SCHEIN, Edgar H. How culture forms, develops, and changes. In: KILMANN, Ralph *et. al.* Gaining Control of the Corporate Culture. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- TOURAINÉ, Alain. Crítica da modernidade. 5.ed Petrópolis: Vozes, 1998.



Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas: Algumas Palavras (Quiçá um Ensaio)

Jonas Nogueira de SOUZA

Bacharel em Administração
Universidade Federal de Goiás

Entende-se por Gestão de Pessoas à maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para tal propósito, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processo de gestão. Através desses mecanismos, implementam diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em relação com aqueles que trabalham.

Desse modo, gestão de pessoas é percebida como um conjunto de atividades essenciais existentes em qualquer empresa tais como: atração, manutenção, movimentação, treinamento e desenvolvimento do pessoal de um grupo de trabalho. Interessam-se também pela procura, desenvolvimento, remuneração, interação e manutenção de pessoas de uma orga-

nização, com a finalidade de contribuir para que a mesma atinja suas metas ou objetivos.

Cada organização em particular estabelece um sistema peculiar de recrutamento e seleção diante de suas necessidades.

A obra resenhada Comportamento Organizacional para a Gestão de Pessoas de Marco Antônio Oliveira apresenta já na sua introdução qual é a sua linha de condução, ou seja, quais são seus objetivos e teses defendidas pela autoria da mesma: a abordagem da necessidade e das informações que a nova conjuntura mundial imposta pela globalização vem exigindo das pessoas. Consequentemente, as empresas também necessitam de um setor dentro de sua organização que seja capaz de adequar-se às prerrogativas huma-

nas às suas próprias, aliando conhecimentos, habilidades e atitudes.

Na primeira parte, a discussão mostra como se torna imperativo para as empresas que buscam um diferencial, investir no capital humano, palavra-chave do mundo moderno, isto é, atentar-se ao capital intelectual que compõe a organização. Sendo assim, faz-se necessário buscar uma integração cada vez maior entre a organização e seu público interno que, numa relação mais aberta e mais clara permite à empresa atentar-se para a satisfação do seu pessoal para assim atingir as suas metas e manter uma imagem satisfatória ao público externo e programar a qualidade nos processos. Nesse processo é de suma importância a figura da área de recursos humanos, pois é ela que fornece elementos para a elaboração de políticas e planos, a partir da análise detalhada de formação, comportamento e nível de comprometimento das pessoas que compõem o público interno da organização.

Dentro dessa seção, dentre muitos teóricos, vale ressaltar a postura de Chiavenato (2006) quanto à importância do planejamento estratégico dentro de uma organização para o êxito de suas ações. O autor defende que esse planejamento define as metas da organização, tais como: o que deseja fazer; qual negócio pretende realizar e qual o destino a seguir. A principal característica do planejamento estratégico é a preparação para onde ela deseja chegar ao futuro, já que o amanhã é desconhecido, isso se torna um grande desafio para a organização.

Para o mesmo autor, três fatores são fundamentais para o planejamento estratégico, a saber: ambiente; organização e adequação entre ambos.

Considerando que as organizações são aglomerações humanas com interesses comuns e também divergentes, pode-se compreender a complexidade que envolve a gestão de pessoas e o consequente direcionamento da gestão de recursos humanos, para a obtenção de resultados específicos. Analisando ainda, que não existe organização sem pessoas, destaca-se a opinião de Chiavenato (2006) sobre o assunto na qual afirma que toda organização possui a característica de considerar as pessoas como recursos organizacionais, os quais são os principais membros para gerar vantagem competitiva entre as organizações.

Estudar as pessoas constitui a base norteadora da área de recursos humanos, o que não é uma tarefa

fácil, haja vista a dificuldade que o gestor possui em entender o comportamento humano. É o mesmo Chiavenato (2006), que define o comportamento como a forma individual de proceder e refere-se à conduta da pessoa'. Deste modo, esses fatores poderão ser afetados por outros, tais como, fatores externos, que influenciam na maneira de agir da pessoa dentro da organização e fatores internos, que são inerentes à própria pessoa. Sabe-se que vários estudiosos se preocupam em estudar esses fatores e como eles interferem na conduta das pessoas, na forma como realizam seu trabalho e, conseqüentemente, como demonstram seu grau de motivação para desempenhar atividades ou não, dentro da organização. Segundo a nova configuração mundial gerada pela globalização e avanço tecnológico, a forma de pensar e realizar o trabalho vêm sendo alterada, o que exige das empresas novas estratégias para que sejam estipulados valores fundamentais para a obtenção do comprometimento e adequação da remuneração dos empregados, a remuneração por competência ou habilidade. É pertinente ressaltar como Boog ET AL (2002) conceitua competência, é o 'conjunto de características percebidas nas pessoas que envolvem conhecimentos, habilidades e atitudes que levam a um desempenho superior'. Ainda, segundo esse estudioso, conhecimentos englobam o saber adquirido, o conhecimento técnico, os conceitos e as teorias. Por habilidades, entende que são os comportamentos do colaborador, a forma com ele age com superiores e subordinados. E, finalmente, atitudes é o saber fazer, ou seja, é o saber colocado em prática.

Sendo assim, compreende-se que a gestão por competência, pode estender-se um pouco mais, integrando todos os sistemas da área de recursos humanos, tornando-se assim uma ferramenta de administração de pessoas e contribuindo para o desenvolvimento da empresa em geral. Por isso, entende-se que a gestão de pessoas dentro da organização não pode trabalhar isoladamente, porque é necessário considerar a organização como um sistema composto de partes que se relacionam entre si, para que, dessa forma, consiga não só aumentar o seu valor de mercado, mas também possa gerar vantagem competitiva.

O último tópico da seção analisada diz respeito ao conhecimento cultural, em que é exposta a importância do desenvolvimento cultural para a formação

Administração

do cidadão, proporcionando-lhe a dimensão de seus direitos e deveres junto a todos os contextos sociais em que se insere, bem como para que os profissionais, dentro da empresa, possam reconhecer-se como agentes transformadores de realidades e também possam desenvolver sensibilidade, ternura e empatia.

Na segunda parte, As políticas de Gestão de Pessoas, define-se que essas políticas se caracterizam por gerais e abrangentes e que devem ser um diferencial que permita aos colaboradores não só integrar-se, mas também sentirem-se como partes que compõem o sistema no qual se inserem. As políticas de Gestão de Pessoas definem o posicionamento, as expectativas e os valores da organização quando se trata da forma de tratamento dos indivíduos, e servem, ainda, como ponto de referência para o desenvolvimento de práticas organizacionais e para decisões tomadas pelas pessoas, além de promover um tratamento equitativo entre os indivíduos. Por isso, as Políticas de Gestão não são inflexíveis, elas podem ser modificadas ou atualizadas.

Nessa seção, são apontados alguns fatores que permeiam a criação de uma política para a gestão de pessoas dentro da organização, dentre os quais a motivação humana. Os seres humanos estão continuamente engajados no ajustamento a uma variedade de situações, no sentido de satisfazer as suas necessidades e manter um equilíbrio emocional, inclusive a necessidade de pertencer a um grupo social que tenha reconhecida a estima e a autorrealização.

Na seção, Interesses organizacionais x Interesses pessoais, discutem-se fatores que se configuram como as principais atividades que devem ser realizadas pela área de recursos humanos da organização. A abordagem recai sobre o que a organização deveria apresentar ao novo empregado, quando este chega à empresa: todos os conhecimentos necessários à identificação dos chamados símbolos organizacionais para poder distinguir o que pode ser realizado ou não no decorrer de suas atividades dentro da organização. Porém, não é isso que acontece. Muitas empresas realizam um treinamento introdutório no qual são especificadas características próprias de cada cargo e, outras, restringem-se a apresentar ao novo colaborador informações resumidas ao que se referem às normas de departamento de pessoal e segurança do trabalho. Marras (2002) afirma que nada é dito a respeito de valores, comportamentos, cultura organizacional ou

sistema de liderança.

Sendo assim, a área de recursos humanos ampliou seu papel, de um simples departamento de pessoal para um agente de transformações, provocando mudanças e dando suporte na implementação de tais mudanças. Há alguns campos dentro da Gestão de Pessoas que ajudam na compreensão de algumas ferramentas, tais como: treinamento e desenvolvimento de pessoal; o processo de recrutamento e seleção.

Na seção analisada, aparecem ainda dois tópicos, Quando as políticas devem ser revistas e, Definindo a função da Gestão de Pessoas. Para o primeiro, defende-se que é fundamental conhecer a evolução histórica da gestão de pessoas, tendo como base um contexto estratégico, funcional e operacional. Entretanto, Araújo (2008), afirma que a passagem da administração de recursos humanos para a gestão de pessoas continua não estando muito clara, nem bem definida, pois independente da nomenclatura têm-se o gerente de recursos humanos ou o gerente de pessoas.

Atualmente, a participação dessas funções pode ser caracterizada no interior das organizações, sob estes aspectos: administração de pessoal (1950/1960); administração de recursos humanos (1960/1970); gestão de recursos humanos (1970/1980) e gestão de pessoas (a partir da década de 1990). Ao alinhar-se à gestão de pessoas, cabe à organização, sobretudo, instituir um pensamento sistêmico de tal maneira que, contribua para que as pessoas consigam atuar na organização como agentes de mudanças, que possam transformar um cenário econômico que também exigem de seus gestores constante atualização ao coordenar suas equipes de trabalho, não apenas estudando o seu contexto interno como também o contexto de mercado ao qual se encontram inseridas.

Defende-se ainda, que o gestor eficiente é aquele que entende as alterações de mercado, apresentando boa percepção de negócios. Além disso, é necessária ao gestor de pessoas a competência para utilizar de estratégias que alcancem toda a organização, já que esta é formada por pessoas que se relacionam cotidianamente, exigindo dele uma ação estratégica norteadora para qualquer esforço que envolva, não só a sua área, mas toda a organização. Para auxiliar o trabalho do gestor de pessoas foi demonstrado um quadro com

um modelo de ação estratégica. O gestor de pessoas pode assim escolher as melhores estratégias que atendam à sua realidade organizacional.

Atualmente as organizações vêm exercendo seus papéis em equipes de pessoas que desempenham atribuições. Tais equipes são determinadas a realizar trabalhos que alcancem os objetivos empresariais. Para que isso seja possível, faz-se necessária a criação de um programa de gestão de pessoas que envolva as características de marketing interno, cujo alvo seja os componentes da organização e também, as principais tarefas que ajudem a empresa na obtenção de um ambiente agradável, no qual os funcionários se sintam mais motivados, melhorando assim a comunicação no ambiente de trabalho.

Na terceira parte deste texto, Trabalho em equipe, conta-se com o apoio de autores como Wagner e Hollenbeck que conceituam os termos grupo e equipe. Para eles, grupo é um conjunto formado por mais de duas pessoas que interagem de tal forma, que uma é influenciada pela outra e, equipe como sendo tipo especial de grupo, que de entre tantos atributos, se observa a interdependência na execução de atividades.

Os autores também defendem que nas equipes os membros são responsáveis pelo desempenho de funções, aptidões, conhecimentos e outras características que são distribuídas entre os integrantes. No interior de uma equipe pode haver um membro que se destaca dos demais por apresentar habilidades e atitudes diferenciadas, o que o caracteriza como líder. O papel do líder, dentre outros, é o de articulador dentro da equipe e conforme o seu comportamento emocional, ele poderá promover a coesão ou a desagregação da equipe. O que se pode compreender é que não há equipe sem liderança, e o seu líder tem o poder de fortalecer ou enfraquecer os vínculos emocionais, por isso as características dessa pessoa devem ser identificadas.

A seção, Vantagens do trabalho em equipe, demonstra que o trabalho em equipe favorece a transparência e como consequência, a franqueza, a confiança mútua e o respeito, o que gera maior segurança ao indivíduo para expor suas ideias e pontos de vista. Tais opiniões podem ser semelhantes ou opostas, já que refletem as experiências vividas por pessoas diferentes que integram a equipe de trabalho.

Fiorelli (2007) afirma que dentro da equipe de trabalho pode acontecer a redução da ansiedade nas decisões ligadas a incertezas, uma vez que, nesse contexto tendem a favorecer o apoio mútuo, contribuir para a eliminação da crença incorreta, constituir um palco para experimentar novos comportamentos, o que é bastante positivo, pois dentro da equipe pode ocorrer maior geração de ideias, por haver diferentes habilidades e conhecimentos dos seus colaboradores.

Outro aspecto que vale ser ressaltado é o da interpretação dos fatos e situações, tendo em vista as relações que são desempenhadas dentro da organização. Nesse tipo de trabalho está presente uma forte comunicação interpessoal, haja vista as equipes buscarem simplificar as comunicações, quando envolvem profissionais de diferentes áreas da organização. Não menos relevante no trabalho em equipe é o aspecto que se refere à fidelidade às decisões tomadas, em que os colaboradores podem manifestar-se mais fieis a elas, do que propriamente ao trabalho realizado. Ainda se destaca, quando há um aumento de produtividade oportunizando um melhor aproveitamento dos pontos fortes de cada membro, constata-se uma maior disposição para aceitar as diferenças individuais uma valorização maior das potencialidades de seus indivíduos. Não só são salientados os aspectos positivos, mas também, os negativos dentro do trabalho em equipe.

Muitas organizações vêm usando o trabalho em equipe como forma de remediar as situações de desconforto que podem surgir em seus componentes, o que pode contribuir para que passem a realizar o trabalho em equipe com técnicas inadequadas, além de não atentar-se para os potenciais problemas resultantes das interações entre as pessoas. Esse fato deve-se às diferenças existentes dentro de cada colaborador, como exemplo disso, pode-se mencionar um indivíduo que apresente uma autorrealização e inteligência adequadas à cultura na qual se insere como portador de características diferentes de outro que não possui os mesmos controles. Por isso, a necessidade de definir os aspectos que devem ser trabalhados dentro das equipes de trabalho, como por exemplo, a busca da autorrealização, pois na contemporaneidade o homem tem-se confrontado com outras exigências que antes não era questionadas.

Segundo Carvalho (2007), nas duas últimas décadas, pesquisadores e consultores constaram que

Administração

apesar de colaboradores apresentarem uma formação técnica exemplar e fluência em uma língua estrangeira, ainda assim possuírem dificuldades em obter um bom resultado no que depende da autorrealização, o que demonstra que o problema se encontra na forma e como eram avaliadas as questões de inteligência, pois esta precisa harmonizar-se com outros conhecimentos humanos, os quais não podem ser facilmente mensurados, como os sentimentos que podem emergir no interior do trabalho em equipe. O mesmo teórico apresenta algumas sugestões, o que é importante para a aquisição e o aperfeiçoamento do atributo inteligência emocional. O autor salienta que as sugestões deverão ser aplicadas em diferentes casos, observando-se tendo em vista as características de cada um que compõe a equipe de trabalho.

De entre vários cuidados que as organizações devem tomar para manter a coesão da equipe de trabalho, bem como sua segurança e integridade de seus membros está o fator mudanças organizacionais, reconhecendo que elas existem, mas é necessário atenção quanto às contingências que isso pode acarretar. Contingências podem ocorrer de forma imprevista ou, até mesmo com alguma previsibilidade dentro do contexto organizacional, para que as organizações possam contorná-las. Sabe-se que falhas podem ocorrer dentro da gestão de pessoas e das equipes de trabalho, por isso a necessidade de atenção sob alguns fatores, tais como, excesso de formalismo na equipe; quantidade de pessoas; qualificação e pessoas e as condições ambientais.

No que tange à seção seguinte, Fases de amadurecimento da equipe, Will Schutz (1966) ajuda a esclarecer o que se pode observar nos grupos ou equipes de trabalho, e compreender principalmente quando as pessoas se acham dentro de grupos, buscando atingir determinados objetivos que são comuns. O autor define o seu postulado para as necessidades interpessoais: todo indivíduo tem três necessidades interpessoais: inclusão, controle e afeição, esse é o conjunto de áreas que dizem respeito ao comportamento interpessoal, suficientes para prever e explicar o próprio fenômeno interpessoal.

Em outro momento, Schutz substitui a terceira fase de maturidade dos pequenos grupos por aquilo que chamou de abertura. Conforme o autor, ao associar-se a um grupo, ou equipe cada pessoa irá passando por diferentes fases de atendimento das suas

necessidades interpessoais, ao mesmo tempo vai ao encontro dessas necessidades juntamente com o grupo, e na medida em que o relacionamento dentro do grupo apresenta as suas características especiais.

O próximo tópico dessa seção, Técnicas do trabalho em equipe, define com clareza os conceitos de eficiência e eficácia, coadunando-se com o pensamento de Fiorelli (2007), quanto à aplicação de técnicas dentro do trabalho em equipe, visando a realização do trabalho, bem como, a importância do domínio delas pelo coordenador da equipe.

Pode-se entender que o conhecimento e o domínio das principais técnicas que contribuem para o alcance da eficiência e eficácia organizacional são fundamentais para a realização do trabalho em equipe, pois seus líderes sentir-se-ão a vontade para aprender essas e outras técnicas para se alcançar a eficácia e a eficiência.

O último tópico, Características das equipes, também apoia-se em Fiorelli (2007) para salientar que o comportamento das equipes é influenciado pelas tarefas que elas desempenham. De acordo com o teórico referido, as equipes podem ser divididas em equipes de produção, de desenvolvimento de produtos e serviços, de aprendizagem e de gerentes, cada uma delas é definida conforme sua constituição e atribuições.

A quarta parte do texto em análise, O relacionamento interpessoal utiliza-se de uma epígrafe de autoria de Torkom Sarayadarian, na qual discorre sobre a importância da amizade para a construção da consciência grupal e para o aprendizado e a prática da cooperação entre as pessoas.

A seção discorre sobre as exigências feitas às pessoas em seus vários contextos sociais, mostrando como a competição age nas vidas humanas. Ressalta ainda, que, na atualidade e nas organizações que aprendem tem sido discutida a questão dos relacionamentos e como eles ocorrem nas sociedades, destacando que no mundo capitalista e a crescente globalização conformam as empresas tanto para a competição quanto para a cooperação.

Na sequência, aborda-se a importância da explicação das características da comunicação para o relacionamento, elencando os elementos da comunicação formulados por pensadores e pesquisadores das disciplinas humanas. Ainda cita-se Minicucci (2001), que afirma a haver a existência da

comunicação 'entre as pessoas quando elas conseguem se encontrar ou reencontrar', portanto só existirá comunicação quando houver interesses afins. Para tal, é preciso que as pessoas estejam atentas em suas equipes de trabalho e em seus relacionamentos para que melhorem a comunicação, o que requer das pessoas: aprender a melhorar sua transmissão, que palavras, ideias, sentimentos realmente envia a outra pessoas; aprender a aperfeiçoar sua própria recepção; o que ela percebe das reações emitidas por outra pessoa; utilizar de meios apropriados de canais de comunicação e receber o 'feedback'.

É interessante a contribuição de Minicucci (2002) quando aborda as relações humanas no seu caráter de ciência, a ciência do comportamento humano em seu relacionamento intra e interpessoal. Também, esse teórico atribui a outras áreas do conhecimento como a Psicologia, a Moral e às Ciências Sociais, o estudo das relações humanas, daí, as relações humanas serem chamadas de Comportamento Humano.

Minicucci (2002), as relações humanas ou interpessoais são eventos verificados eventos no lar, na escola, na empresa. Quando há conflito no relacionamento interpessoal, diz que há problemas de Relações Humanas.

No âmbito das organizações, espera-se que o administrador eficiente saiba compreender e lidar com os problemas econômicos e técnicos, além de compreender e principalmente saber lidar com as pessoas.

Finalizando essa seção, aborda-se a Evolução do estudo do Comportamento humano desde a Antiguidade até os dias atuais, demonstrando a preocupação de várias áreas do conhecimento, como a Psicologia, a Medicina, a Pedagogia e o Esporte para a compreensão do comportamento humano, dando-lhe definições segundo suas próprias teorias.

As organizações avaliam as pessoas em circunstâncias de ambiente de trabalho, mas, por outro lado, oferecem a essas pessoas informações substanciais de outras que não estão dentro desse contexto, tais como clientes, fornecedores, políticos, sindicalistas, enfim, toda uma gama de pessoas que mesmo não fazendo parte diretamente das organizações, estão ligadas a elas.

Nesse ponto da análise, percebe-se que parece advir da Psicologia as formulações básicas das escolas de Administração, no intuito de se alcançar o melhor entendimento do comportamento humano.

Para os especialistas em recursos humanos, não somente o conhecimento das pessoas a que se destinam as estratégias administrativas é importante, como também a análise dos sistemas que fazem parte das organizações.

A quinta e última parte do texto analisado intitula-se A Ética e a Gestão de Pessoas e abordam os conceitos de moral e ética segundo alguns estudiosos, dentre os quais Carvalho (2007), para quem 'ética e moral referem-se ao conjunto de costumes tradicionais de uma sociedade e que, como tais, são considerados valores e obrigações para a conduta de seus membros'. Sendo assim, é possível afirmar que a atuação do indivíduo repercute no ambiente social em que ele vive, e, contudo as organizações necessitam de normatizar a atuação de seus colaboradores e parceiros, para reunirem os seus fundamentos sobre ética na forma de um código.

Arruda (2002), ao comparar os códigos de ética em 17 organizações brasileiras, constata entre outros tópicos a valorização das condutas corretas, num esforço para coibir ações ilícitas e comportamentos danosos que podem dificultar o relacionamento com os vários públicos.

Outro fator que merece ser destacado é que o código de ética ou de conduta estabelece regras permanentes para orientar o comportamento de indivíduos e grupos que muitas vezes atuam em diversos pontos geograficamente afastados.

De maneira clara, observa-se que o empenho das pessoas com os propósitos das organizações é uma exigência ética, motivo mais que suficiente para perceber a força geradora da normatização ética nas organizações.

Desse modo, compete aos colaboradores atentar-se para o conjunto normativo que orientam a sua profissão, para que seja cumprido da forma mais incisiva para a organização da qual fazem parte.

Um aspecto relevante a ser considerado quando se fala em ética nas organizações é percebê-la como atributo ligado ao poder, pois o comportamento humano está sempre permeado em poder que pode envolver interesses e manipulações das mais variadas áreas. Entretanto, o que não deve ocorrer é um jogo de forças injusto, no qual algumas pessoas são beneficiadas e outras, prejudicadas.

Desse modo, a prática da ética nas organizações ou na sociedade requer de modo geral a construção de

Administração

um espaço democrático e participativo, no qual as pessoas possam mobilizar continuamente seus interesses, respeitando as diferenças existentes em cada ser com o qual atua, convive e se relaciona dentro da organização.

De um modo geral o material analisado apoia-se em autores que tratam de maneira lógica o tema Gestão de Pessoas, explorando o indivíduo, como ser humano que precisa de “estímulos” para conseguir sobreviver às mudanças que estão presentes em nosso cotidiano organizacional. Vários estudiosos da área de administração são utilizados como aporte teórico para traçar uma trajetória sobre a área de Gestão de pessoas, (o que também já foi considerado há pouco tempo de Recursos Humanos) que deixou de ser apenas a área burocrática e/ou departamento de pessoal para se tornar no agente principal de transformação dentro das empresas. Não se percebe, durante a discussão, a postura das faculdades que divulgaram o material textual, o que se nota são sugestões, opiniões e assertivas que fazem parte do vasto estudo de estudiosos como Chiavenatto; Schutz, Fiorelli, dentre outros em citações de segunda mão, ou seja, via *Apud*. Nas poucas ocasiões em que parece ser a redação das instituições que assumem o texto, a linguagem aparece de forma descuidada, ferindo algumas regras da escrita padrão culta. As ideias veiculadas no texto são conhecidas, assim como seus autores dos manuais de Administração, sendo apenas parafraseadas pelos escritores do material.

Apesar desses problemas, entende-se que o que se buscou com tal atitude foi a facilitação da leitura, já que a mesma é permeada de termos e conceitos técnicos, próprios das áreas administrativas, talvez o intuito tenha sido mesmo o de fornecer uma linguagem mais acessível aos leitores.

Contudo, o texto é claro quando salienta a importância de um olhar na busca de pessoas determinadas, competentes, capacitadas e enfim, colaboradoras em potencial e não somente meros concorrentes. Entendo que, para isso acontecer será indispensável uma maior valorização do capital humano, que passa a ser o diferencial nessa proposta.

De maneira esclarecedora, abordou-se o objetivo de melhorar o desempenho, a fim de alcançar resultados e atingir a missão institucional levando ao pleno atendimento das necessidades dos clientes e de toda a organização. Pode-se compreender que uma

característica marcante e que não pode ser descartada na Gestão de Pessoas é a efetiva participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento de todos dentro da empresa.

O texto analisado enfatiza a valorização do capital humano dentro das organizações, com o que concordo plenamente. Acredito que, se as pessoas tiverem oportunidade de progressão nas organizações das quais fazem parte, conseguindo o suporte necessário para desenvolverem suas aptidões e aperfeiçoarem suas características, seguramente poderão dar o melhor de si, promovendo assim, resultados positivos para a empresa em que atuam. Entretanto o funcionamento do sistema econômico e social é bem mais complexo. Evidencia uma realidade multifacetada que nem sempre se enquadra nesta abordagem teórica e conceitual, nem corresponde efetivamente às políticas empresariais veiculadas. Em vez da tão generalizada valorização do potencial humano, verifica-se antes a emergência de práticas dualistas e uma segmentação dos recursos humanos no interior das empresas.

Creio que a empresa precisa reconhecer que setor de Gestão de Pessoas tem uma grande responsabilidade na formação do profissional que a instituição deseja, estabelecendo objetivos e traçando metas, e, portanto, se direcionando ao desenvolvimento e crescimento da instituição como o do próprio funcionário, haja vista ser ele tido como colaborador para adquirir os resultados esperados. Para isso é imprescindível conscientizar esse colaborador de que suas ações necessitam estar respaldadas em um desenvolvimento responsável e ético de suas atividades; numa autêntica capacidade de atuação baseada nos princípios da gestão empreendedora; na capacidade de realização de tarefas que incorporem inovações e assim desenvolvimento de ações futuras; na capacidade de trabalhar em equipe e não somente em grupo, na urgência de atuar de forma flexível e no conhecimento da missão e dos objetivos institucionais das organizações em que atuam.

Referencias Bibliográficas

BRUNI, Adriano L. Gestão de custos e formação de preços. Ed.3, São Paulo, Atlas, 2004.

CARRION, Valentin. Comentários à Consolidação das Leis do Trabalho. São Paulo: Saraiva, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. Introdução à teoria geral da administração. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LACOMBE, Francisco José Masset. Dicionário de administração. São Paulo: Saraiva, 2004.

NASCIMENTO. Amauri M. Iniciação do Direito do Trabalho. 21. Ed. São Paulo: LTr, 1994.

FAISSAL, Reinaldo. Atração e seleção de pessoas. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

SOUZA, Vera Lucia. Gestão de Desempenho. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

MARTINS, Libera, Curso de Gestão de Recursos Humanos, Rio de Janeiro: AVM, 2007.



Symbolismo em “Cristo”- Lorca: A Humanização do Divino e a Divinização do Humano

Vera Lúcia Alves Mendes PAGANINI

Mestre em Letras e Estudos Literários
Universidade Federal de Goiás

A Literatura, como arte da palavra, pode ser considerada o grande veículo de registro das transformações sociais, mesmo não tendo o compromisso documental de historiar a realidade, embora, em certo sentido, isso aconteça com as escolas literárias. No final do século XIX esta experiência se deu com o Simbolismo, que, por imagens, símbolos e um discurso espiritualista, retratava a confusão mental dos decadentistas. Este artigo discute algumas características da obra de Lorca, evidenciando o Simbolismo em “Cristo”, uma das primeiras peças de teatro do autor, com grande apelo ao transcendental e ao simbólico. Tendo produzido um vasto trabalho artístico, com a genialidade indiscutível comprovada ao longo do século XX, são muitos os possíveis estudos relacionados a várias tendências em que ele pode ser observado. O recorte desta análise visa a observar apenas o viés do Simbolismo, mas na mesma peça “Cristo” encontram-se questões de considerável valor na linha do drama, do lirismo, da poesia, do imaginário, do religioso, entre outras. Procura-se na discussão demonstrar que Lorca trabalhou com o humano e o divino na figura de “Jesús-Cristo” valendo-se das representações que

a personagem encerra com a carga de significados que traz ao homem cristão ocidental. Com estas matrizes, examinou fraquezas da condição humana e vislumbrou transcendências da divindade.

Introdução

Os acontecimentos científicos e políticos na sociedade ocidental do final do século XIX e início do século XX trouxeram muitas contribuições para as artes que reproduziram as mudanças do momento. A Literatura, dentre as outras artes, talvez seja a que melhor registrou esses reflexos por trabalhar com a palavra, já que a palavra é o principal condutor das ideias e são as ideias que modificam o mundo.

De acordo com Clenir Bellezi de Oliveira há um caráter cíclico na Literatura, assim como no movimento da vida, de forma que “uma tendência mais subjetiva e Espiritualista se esgota, desaguando em outra objetiva e racional e vice-versa.” (1999, p.328). O cânone literário reforça, de certa forma, esta máxima, que parece ter vigorado com certa regularidade até o final do século XIX. Entretanto, no início do século XX parecia difícil definir uma estética predomi-

nante ou filiações de artistas a determinada corrente de pensamento, a não ser os vanguardistas, que se intitulavam defensores deste ou daquele movimento. E nesse espírito conturbado de indefinições, sobrevivia o Simbolismo.

O que foi o Simbolismo:

O Simbolismo, como movimento estético, surgiu na França e vigorou nas duas últimas décadas do século XIX, durante a chamada *belle époque*; caracterizado pela boemia de Montmartre e pela literatura de cafés e *boulevards*. Um grupo de intelectuais, que se intitulavam “poetas decadentes”, nome surgido como um termo depreciativo e irônico empregado pela crítica acadêmica e, no entanto, adotado por aqueles a quem ele se destinou, tomados pela sensação do *fin du siècle*, acusa a crise dos ideais do complexo cultural positivista e apresenta uma nova proposta estética, fundamentada em valores espirituais. Conforme Salvatore D’Onófrio, o uso de símbolos sempre existiu na vida e na arte de todos os povos de todos os lugares, mas:

A psicanálise considera os símbolos, especialmente os oníricos, como um mecanismo automático de defesa do homem, cujo conhecimento é indispensável para desvendar o inconsciente individual (Freud) ou coletivo (Jung): a chama ou o fogo é o símbolo fálico para indicar a vida, a potência sexual etc. (1997, p.404)

A tomada destes símbolos para significar o que está além da palavra foi uma característica de que os escritores simbolistas se valeram como suporte na representação da linguagem figurativa, que procura retratar o que está acima da condição humana. Pode-se dizer que a empregaram como condutor da mensagem espiritual, transcendental, buscando na palavra os sentidos ocultos, simbólicos.

Pode ser considerado como precursor ideológico do movimento simbolista o sueco Swedenborg (1688-1772), engenheiro militar, que se notabilizou por seus escritos teosóficos e místicos. Ele tentou estabelecer um sistema de comunicação entre os seres deste e do outro mundo, as almas dos finados e os anjos. No campo literário, os precursores do Simbolismo foram os românticos Hoffmann, Edgar Allan Poe e Baudelaire.

Voltando de certo modo à estética romântica, o Simbolismo aperfeiçoa o gosto pelo mistério das coisas, na tentativa de captar a realidade secreta do Universo, neste encontrando uma Alma e descobrindo a correspondência entre os diferentes elementos da natureza, expressa artisticamente, através da metáfora sinestética: idéias aromáticas, flor canora, luz falante, cheiro das cores etc. (D’ONÓFRIO, p. 405)

Oliveira define o Simbolismo como: “O movimento artístico que manifesta o espírito decadente do mundo no final do século XIX – entenda-se decadente como um momento de falta de horizontes, de soluções a curto prazo. Decreta a falência do Positivismo racionalista, do Naturalismo, do Cientificismo” (1999, p. 329). Cita como características importantes do Simbolismo o inconsciente coletivo e a busca do passado, o misticismo e a musicalidade.

Para Anna Balakian “O termo ‘simbolismo’ tornou-se um rótulo conveniente para historiadores da literatura designarem a época pós-romântica” (1985, p.11). Para os franceses, “Simbolismo” denota ainda, tecnicamente, o período entre 1885 e 1895, durante o qual surgiu o movimento literário de ampla filiação, um *cénacle*. No teatro, segundo Balakian: “Foi a estrutura dramática um dos sucessos mais verdadeiros e duradouros que o movimento simbolista criou para a poesia, estrutura que ia além do verso esotérico e íntimo.” (p.85) a autora defende a ideia de que do ponto de vista poético, o teatro simbolista é frequentemente mais bem sucedido onde o verso não consegue realizar os objetivos simbolistas. A ambiguidade do discurso pode ser representada mediante uma relação equívoca entre as personagens e os objetos que as cercam; no teatro simbolista nenhum objeto é decorativo; ele está ali para exteriorizar uma visão, sublinhar um efeito, desempenhar um papel na corrente de acontecimentos imprevisíveis.

O Simbolismo em Lorca

Federico García Lorca, que viveu e produziu sua obra nas três primeiras décadas do século XX, nasceu em Fuente Vaqueros, no dia 05 de junho de 1898 e morreu em Granada, em 19 de agosto de 1936. Foi um artista plural, e passou pela experiência da diver-

Letras

sificação. Atuou em vários campos das artes, recebeu influência e influenciou o mundo ocidental de forma variada. Muito da sua obra apresenta aspectos simbolistas, embora seja difícil classificá-lo como participante de uma única estética.

Poeta e dramaturgo da Espanha foi uma das primeiras vítimas da Guerra Civil Espanhola devido aos seus alinhamentos políticos com a República Espanhola e por ser abertamente homossexual. Lorca ingressou na faculdade de Direito de Granada em 1914, e cinco anos depois, transferiu-se para Madrid, onde ficou amigo de artistas surrealistas como Luis Buñuel e Salvador Dalí, e publicou seus primeiros poemas.

“Embora seja uma poesia difícil de compreender e interpretar, não é tão escura quanto foi o teatro onde a mitologia clássica está muito presente” (REBELLO, 1979, p.10). Pode-se dizer que o autor entra no Surrealismo por uma evolução natural do seu temperamento poético. A sua linguagem violenta e estranha constitui para a época uma nova forma para expressar a brutalidade, a frustração e a morte, e se mantém nos temas que ocuparam a mente de Lorca durante grande parte de sua vida.

Muitos estudos que têm sido realizados sobre o trabalho de Lorca tendem a se concentrar em sua poesia e nas imagens escuras do Simbolismo. Alguns críticos apontam a característica de ambivalência em textos da sua obra. De fato, é possível perceber muito mais variedade que apenas um estilo ou uma escola literária; mas ao mesmo tempo, é inconfundível a sua forma de escrever. Há no texto de Lorca uma espécie de unidade antitética semântica, que dá à obra forte ambiguidade e define o seu estilo. “Esta estratégia é uma reminiscência de um literato que estava dentro da angústia causada por forças opostas ou um destino, concebido como um conflito entre o amor e a morte” (LÓPEZ e PHILLIPE, 2009). Por isso, julgar Lorca apenas como um escritor simbolista seria ingênuo e inconsequente.

O texto analisado neste artigo, “Cristo” (1994), traz fortes características simbolistas. Tomando como base a visão teórica de Oliveira (1999) sobre o Simbolismo, é possível identificar na peça muitas características que justificam esta definição.

Uma delas é o *inconsciente coletivo e a busca do passado*. Pode-se dizer que uma obra baseada em texto bíblico é, sem dúvida, um retorno ao passado. Ao

trazê-lo para o presente, o escritor utiliza sua distância temporal para refletir sobre acontecimentos atuais.

Outro aspecto evidente é o *Misticismo*: o simbolista mantém uma atitude mística perante a vida; busca o inatingível, o oculto, o misterioso para justificar a existência: “*En las noches oscuras las estrellas brillan más que nunca, pero cuando la tierra está llena de sombra ellas se apagan [...] Las tinieblas fueron tan densas que llegaron hasta el Señor. Hace mucho tiempo que los hombres no ven la luz*” (LORCA, p.242)

Também a *Musicalidade* é um dos efeitos amplamente explorados pelo simbolista, tanto nos recursos textuais, como na composição musical: “*El cielo tiene el azul purísimo de la mañana... Llega Esther cantando com um ánfora de barro puesta sobre sus hombros... Tiene los ojos negríssimos y la piel de bronce blanco.*” (LORCA, p.269)

Embora se trate de um texto para teatro, a cadência das frases assemelha-se a versos de um poema cuja sonoridade remete à música, como se pode observar na sequência abaixo:

Si em la mañana me azota la brisa, pienso que él me besa con su boca de miel, si me asomo al agua de la fuente veo su figura dulce en vez de contemplar mi casa, si me hiero los dedos con un vidrio, sufro porque imagino que mis manos son las tuyas, que mi dolor es su dolor. ¡Toda su figura está enroscada em mi corazón sangriento! Yo quiero llenar mi pecho de terribles zarzales e de punzantes espinas para que mi amor no pueda escapar sin darme la muerte. (LORCA, p.277)

Ainda uma característica do Simbolismo presente nesta obra é a fixação por luzes, tons claros e cores ao mesmo tempo suaves e brilhantes. Sempre, nas didascálias, aparece referência à luminosidade do ambiente, muito importante para compor o cenário: “*(Se deja caer la túnica y aparece radiante y hermoso. Toda la escena se llena de luz blanca. La Virgen se inclina y queda em éxtasis con las manos sobre el pecho y los ojos entornados, tal como la pintara Fray Angélico)*” (LORCA, p. 244)

Muitos teóricos tentaram traduzir na sua análise a crítica da estética lorquiana, entre eles, Balakian:

Na literatura espanhola, Lorca mantém uma posição em muito comparável à de Baudelaire na França. [...] Para Lorca, o Simbolismo é em grande medida o que o Romantismo foi para Baudelaire: uma forte base, um trampolim. Mas é algo maravilhoso que a ampla égide do Simbolismo pudesse atrair para sua órbita um espírito poético puro como Lorca, do mesmo modo que outros, eminentemente intelectuais como Eliot e Valéry. Lorca tem o poder de transformar o sensual em místico, num grau que não se tinha observado desde Baudelaire. Enquanto não há transcendências nas imagens sensuais de Eliot, Lorca injeta em seus textos mares, sóis, estrelas, luas, campos de oliva, laranjas, árvores, uma morbidez que ecoa a angústia que ele, Lorca chama de *duende*. “Esta palavra é quase intraduzível e combina o sentido de *ennui*, a angústia do *gouffre* e o suspiro da futilidade.” (1985, p.136)

No teatro simbolista, ainda na visão de Balakian, “... são, mais uma vez, as forças exteriores que escapam ao controle da vontade do homem e o colocam entre a vida e a morte, dois pólos da origem misteriosa, inexplicáveis para ele e controlados pelo acaso” (1985, p. 86). Essa postura de estranhamento diante das coisas inexplicáveis leva o escritor simbolista a comportar-se de maneira mística, angustiada, na busca de explicações para o que eles denominam de Mistério. O poeta/dramaturgo Lorca, na peça “Cristo” trabalha com esta ideia de confronto entre as coisas terrenas e as transcendentais, colocando na personagem Cristo o dilema do humano e do divino.

No Simbolismo, afirma Balakian “A morte está sempre presente, escondida nas sombras, comunicando sua presença através de um pequeno pássaro ou da queda de uma folha.” (1985, p.92);, como acontece na peça: “*Los árboles están llenos de nidos y por eso los cogimos... Este pájaro cayó de una rama muy alta y está medio muerto; tiene los ojitos entornados y apenas si respira. Ya tiene plumas, pero aún no puede volar. ¡Quizá metiéndolo en agua resucite!*” (LORCA, p. 292). Aqui aparece simbolizada na figura de um pássaro, que, conforme Durand (1997) pode indicar elevação espiritual, liberdade ou prenúncio de morte.

Esta imagem nos induz à ideia de elevação do humano para um ambiente superior, transcendente, fora da realidade cotidiana. Nesta peça, o jogo entre as duas naturezas do homem é responsável pela con-

dução dos sentidos simbólicos que evocam o Simbolismo. Sendo a personagem Cristo/Jesus, uma figura muito importante na Bíblia, já por si traz a carga do significado do Deus/homem, aquele que passou pela mesma condição que temos, mas que se elevou além dela, de corpo e alma diferente de nós:

E o Verbo se fez carne e habitou entre nós; vimos a sua glória, a glória de Unigênito do Pai, cheio de graça e verdade. João dá testemunho dele e clama, dizendo: “Este é aquele de quem vos disse: o que vem atrás de mim passou diante de mim, porque era primeiro do que eu”. Pois da sua plenitude todos nós graça sobre graça. Porque a Lei foi dada por Moisés, a graça e a verdade vieram por Jesus Cristo (JOÃO, 14-18, p.1273)

Lorca captura uma situação episódica do Cristo humano, vivendo na terra na condição incompleta dos homens, por isso procura retratá-lo o mais humanamente possível. Porém a originalidade do texto está justamente no jogo que faz colocando ao mesmo tempo, nesse homem, a capacidade de ver além da sua condição.

A humanização do Divino

Na introdução de “*Teatro inédito de juventud*”, André Soría Olmedo faz um breve estudo sobre as peças que a obra contém. Ao falar da peça “Cristo” reforça, na cena IV, a ideia de Deus/homem na personagem principal:

“*En, la escena central (IV) aparece por fin, con cierta solemnidad, el protagonista (‘Habla con voz profunda y dulce como una miel de muchos siglos’). Dios y hombre, como el poeta entiende el alma de las cosas y está marcado por el deseo incessante (‘He visto el infinito, madre!, y por un instante he comprendido toda su expresión’) y por la incesante melancolía...*” (in LORCA, p. 39)

A obra “Cristo” se constitui em dois textos, na mesma peça, com as seguintes personagens: Jesús – 19 anos, Daniel, José, o Anjo Gabriel, um profeta mendigo, Maria, Esther, uma mulher, mercadores, homens e mulheres do povo. Antes dos diálogos da peça, há o primeiro pequeno texto de um ato, que o autor denominou

poema, cujo conteúdo é uma conversa entre José e Maria. Tem um ato e uma única cena. O segundo texto começa no segundo ato, como sequência, e reproduz o mesmo diálogo do primeiro com alguma variação interessante. Desta forma, o início parece um prólogo para o texto maior. A sua carga dramática é mais evidente: “JOSE: *Ya perdiste tu hacienda.*/MARIA: *Dios lo quiso*/JOSE: *!Mujer! Tú me has amado siempre?*/MARIA: *Has sido my cayado.*” (LORCA p. 230). A conversa entre José e Maria tem a conotação de acertos matrimoniais, após muitos anos de casamento, isto é, uma análise de sentimentos há muito não discutidos.

No mesmo diálogo do segundo ato da peça, há uma conversa tranquila em que José apenas reclama da velhice e do cansaço, mas não faz perguntas a Maria sobre o que ela perdeu casando-se com ele, ou se ela o ama:

Maria: Es un hombre triste.

José: Como todos los viejos somos. El tiempo que dejamos atrás nos pesa em el corazón.

Maria: Tú eres viejo [y] nunca dejaste de cantar, mientras duraba tu trabajo.

José: !Cantaba a pesar mío! !Para ahuyentar a los fantasmas! (LORCA, p. 234)

As cenas retratadas são bucólicas, mostram pessoas na convivência diária, com problemas diários, humanos. Humanizam-se as figuras da Sagrada Família divinizadas pela história bíblica. Esta visão fica mais enfática ao se observar Lorca compondo a figura de Cristo/homem, com uma vida simples, de trabalhador e cumpridor das leis dos homens, mas ao mesmo tempo com um comportamento de quem soubesse o seu destino além da vida terrena, como se sentisse o jugo da responsabilidade, é um Cristo humanizado, mas ao mesmo tempo com o peso da divindade que é: “*Yo pensé al momento en ser su esposo, amarlo como ella me amaba a mí, no era justo que un corazón sufriera teniendo yo en mis manos el unguento que lo sanara.*” (LORCA, p. 259)

Mesmo que o leitor seja cristão, sabedor da existência bíblica de Jesus, a impressão que o texto causa é de que se refere a um homem em conflito por situações humanamente possíveis de confundir qualquer pessoa nas mesmas circunstâncias. Um homem que fica dividido entre casar-se com uma boa mulher, ter filhos, cuidar da terra, dos rebanhos e ser apenas um pai de família, ou assumir a condição de filho de Deus

com a missão nobre de salvar a humanidade, sofrendo a angústia do prenúncio da dor, antevendo seu destino e assumindo a responsabilidade sobre ele.

A divinização do humano

No Cristo lorquiano, há as dúvidas e incertezas humanas, como o desejo de gostar de alguém, de ter uma família, como todo mundo. Mas logo em seguida, como se se lembrasse do próprio papel na Terra: “*Levantándose y extendiendo los brazos em cruz) Ahora nazco para las estrellas y para los hombres, para las hormigas y para los lirios. Todo mi cuerpo quiere volar sin que yo sepa por qué*” (LORCA, p. 262), entrega-se ao destino que lhe foi traçado.

O *transcendentalismo* é um dos princípios básicos dos simbolistas, ou seja, sugerir através das palavras sem nomear objetivamente os elementos da realidade constitui formas de expressão caras a esses artistas. Suas construções poéticas dão ênfase no imaginário e na fantasia. “Para interpretar a realidade, os simbolistas se valem da intuição e não da razão ou da lógica. Preferem o vago, o indefinido ou impreciso. Os temas são místicos, espirituais, ocultos.” (D’ONÓFRIO, 1997, p.409). Isso pode ser observado no fragmento abaixo, quando a personagem procura explicar sua origem de uma forma além do humano: “*Yo vengo de la luz fundida em alma, de onde se vem los ríos de las estrellas y el eje de los vientos. Yo vengo de la superficie del azul sin fin, de los terribles desiertos del silencio, de la infancia del infinito.*” (LORCA, 1994, p. 243)

No estudo feito por Olmedo, há uma referência a esta ideia de transcendência e espiritualização. Como os momentos de divinização do Cristo, ainda na terra, presentes na Bíblia e muito bem trabalhados por Lorca na peça:

El momento más intenso de la escena – y de todo lo escrito – tiene la estructura de la tradición hagiográfica. Como en las vidas de los santos, hay una ‘conversión’, un renacer que marca un punto de no retorno. El autor se encargó de subrayarlo em el manuscrito: ‘Ahora nazco para las estrellas y para los hombres, para las hormigas y para los lirios. Todo mi cuerpo quiere volar sin que yo sepa por qué.’ A partir de esse momento, Jesús (em cierto modo como Mariana Pineda) deja de dialogar, em el sentido convencional, con los demás personajes, para atender tan sólo a sus ‘cosas invisibles’ (in LORCA, p. 40) (grifos nossos)

Como fica evidenciado nos grifos, a personagem Jesús enuncia um discurso cheio de conotações espiritualizadas quando diz que nasce (ou renasce, porque toma uma nova consciência da sua missão) para todos os seres vivos porque parece assumir que é responsável pela remissão de cada vida.

As representações alegóricas com o uso de imagens também compõem a estética simbolista; nas didascálias iniciais, tanto do poema dramático, quanto da peça, a composição do cenário reflete um esforço de reproduzir a imagem mais divulgada das ilustrações da Sagrada Família, encontradas nas histórias sagradas: “*La escena representa la casa de Jesús. En el fondo hay dos grandes arcadas y un horizonte azul. Como en los cuentos de los niños y las estampitas sagradas [...] María viste un gran manto azul claro y José una túnica roja...*” (LORCA, p. 225)

Ao final da peça, a linguagem vai assumindo um tom ainda mais simbólico, carregado de significados. A cena V, última do texto, é de apenas uma página e parece inacabada. Entretanto, mesmo o diálogo de “Esther” e “Jesús”, nesta cena, tendo sido encerrado sem um final, o leitor, conhecedor da história bíblica, entrevê no diálogo indício da tragédia anunciada que fatalmente acontecerá:

(Esther se sienta desolada en una piedra cubierta de musgo.)

Jesús (dirigiéndose a los niños que huyen.)

!Dejad a los pájaros em sus nidos y a las flores en sus tallos, para que podáis beber el agua en vuestras manos sin profanarla! ¡Tened misericordia de los caídos! ¡Vuestras almas no se contaminarán!

(Se vuelve a Esther, que solloza.) (Pausa.)

Mujer, ¿Por qué lloras?

Esther: Por nada.

Jesús: Causa cierta tienen tus lágrimas... Pero bienaventurados los que lloran.

Esther: Mis lágrimas vienen de una fuente muy honda.

Jesús: Algún día se cegará. (LORCA, p. 296)

Durante todo o texto permanece o confronto das duas naturezas da personagem principal Jesús entre o humano e o divino, confirmando aspectos da literatura simbolista. Embora, na última cena seja bem visível que houve uma escolha e que Jesús, não só aceita, como já conhece o seu destino. Sobre isso, Olmedo registra: “*El encuentro de Jesús y Esther (escena III) tiene asimismo algo de despedida. Ya lo domina ‘el fas-*

tidio de la aldea’ (“En la aldea ha vivido con tranquilidad, pero ya mi alma está cargada de soledad y sueña en andar por senderos desconocidos”). Ha de cumplir su destino...” (in LORCA, 1994, p. 42)

Toda a peça é escrita em tom de reverência. A impressão que se tem é de que o autor vê na figura da personagem Jesús um modelo exemplar de alguém que não se conforma com as injustiças e que luta contra elas, ao contrário da imagem de Deus que é retratada em “Jehová”, outra peça do autor, onde a personagem principal é um deus decaído, burlesco, ridículo, até. Há teóricos que afirmam ter Lorca uma “afinidade” com esse Jesus, colocando em Sua boca um discurso que gostaria de dizer ao mundo. “*Porque Daniel, como todos los fariseos, tiene lepra en el espíritu, y me da terrible amargura contemplar las llagas purulentas de su alma*” (LORCA, 1994, p.254).

Há outros que afirmam ser esta personagem uma personificação do próprio Lorca. Lembrando que o texto foi escrito quando o autor tinha 19 anos, a mesma idade que coloca na personagem Jesús. O discurso de “Jesus” para as situações de hipocrisia e de poder constituído é revolucionário e inconformista. Pode refletir os sentimentos e paixões do jovem Lorca.

Considerações finais

Humanizar a ideia de Deus pela figura de Cristo sempre foi uma busca do homem ocidental. Em todos os povos há o temor aos mistérios do oculto, do não explicável, do sobrenatural ou do místico. E, em todas as culturas, a busca por uma explicação. Nessa busca, o homem simboliza, personifica, retrata seu deus da forma imagética que os seus costumes ou a fé religiosa permite. O cristianismo é a forma que nós, ocidentais encontramos para resolver esse conflito.

O mito do cristianismo prevalece sobre os outros, e a ideia de Deus é suavizada e humanizada pela história da oferta do próprio filho, tornado humano, para resgatar o homem imperfeito e levá-lo à perfeita condição de se juntar ao Ser Superior que nos afigura como um Pai. Isto é, a idealização de divinizar a parte pecadora; porque é da nossa natureza dimensionar, equalizar e mensurar coisas, acontecimentos, tempo, espaço, tudo o que a visão alcança.

E na ânsia de dimensionar Deus, o homem retrata-o em perfeita inversão na bíblia. Quando se escreve que o homem foi feito à imagem e semelhança de Deus, “Deus criou o homem à sua imagem, à ima-

Letras

gem de Deus o criou, macho e fêmea ele os criou” (GÊNESIS, 1,27,p.29), na verdade há um discurso persuasivo apontando para uma figura representativa da potência e magnitude do Criador de todas as coisas. Se a bíblia foi escrita por humanos, Deus é que está sendo mensurado à imagem e semelhança do homem, porque só falamos do que conhecemos, nesse caso só é possível ao homem pensar deus à própria imagem.

Considerando estas questões, estabelece-se uma lógica para o homem simbolista. Na inquietude da dúvida quanto ao metafísico, procura-se a explicação. E a explicação é o inexplicável. O que não pode ser calculado, medido e classificado na forma humana está no plano do divino. Eleva-se à magnificência o indefinível. Assim, também, Lorca procurou mensurar seu deus e sua crença. Humanizar Cristo seria a forma de sentir-se menos injustiçado pelas crueldades de um mundo onde se enxergava diferente, às vezes até não aceito. Por isso o seu “Cristo” é um jovem de 19 anos em conflitos existenciais.

Mas se Cristo tem atitudes conflitantes e não re-

solvidas, perde a magnitude de filho de Deus. Humanizá-lo simplesmente é aceitar que Deus falhou ou faliu na sua onipotência. Então Lorca nos traz o Cristo humano, porém com olhar misericordioso e coração cheio de amor fraterno por todos os habitantes da Terra. Por isso, mesmo humanizado e com sentimentos comuns (ter esposa, filhos, trabalhar a terra, cuidar dos rebanhos, poder odiar Daniel - pai de Ester, revoltar-se contra hipocrisia da religião do seu povo), a força divina se sobrepõe. Ao final, deixa o que seria a realização dos desejos pela responsabilidade da missão. E a sua missão na terra é divina.

Retomando Balakian pode-se dizer que “[...] são, mais uma vez, as forças exteriores que escapam ao controle da vontade do homem e o colocam entre a vida e a morte, dois pólos da origem misteriosa, inexplicáveis para ele e controlados pelo acaso” (1985, p.86), Isso faz com que, em Lorca, a situação se defina por meio da arte. Suas indecisões e sentimentos mal resolvidos na vida real encontram eco e uma possível resposta na obra artística.

Referencias Bibliográficas

BALAKIAN, Anna. O Simbolismo. São Paulo: Perspectiva, 1985.

D'ONÓFRIO, Salvatore. Literatura Ocidental. São Paulo: Ática, 1997.

DURAND, Gilbert. As estruturas antropológicas do imaginário. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

GÊNESIS. Bíblia Sagrada. Petrópolis: Vozes, 1982.

JOÃO, Evangelho de João, Bíblia Sagrada. Petrópolis: Vozes, 1982.

LORCA, Federico Garcia. Cristo. in Teatro inédito de juventud. Madrid: Catedra – Letras hispánicas, 1994.

OLIVEIRA, Clenir Bellezi de. Arte Literária: Portugal/Brasil. São Paulo: Moderna, 1999.

OLMEDO, André Soria. Introducción. in LORCA. Teatro inédito de juventud. Madrid: Catedra – Letras hispánicas, 1994.

LÓPEZ, Carmen Maria Matías e PHILLIPE, Campillo. Simbolismo e ambigüidade de um poeta. Polêmica entre identidade e ilusão. GIBRALFARO, março/abril-2009 Disponível em: http://www.gibralfaro.uma.es/criticalit/pag_1528.htm

REBELLO, Luiz Francisco. O teatro simbolista e modernista – 1890/1939. Portugal: Instituto de Cultura Portuguesa, 1979.

O lugar que cabe ao autor: Barthes x Foucault



Elizeth da Costa ALVES

Mestre em Letras: Literatura e Crítica Literária
PUC-Goiás

Em nossa pesquisa, temos como objetivo verificar e examinar o papel do autor e a relação entre o texto e seu autor, sob a luz do texto de Barthes, publicado em 1968, um artigo intitulado “*La Mort de l’Auteur*” (A Morte do Autor) e de uma conferência intitulada “*Qu’ Est - ce qu’ um Auteur?*” (O que é um Autor?), proferida por Foucault em 1969. O texto de Barthes “encerra” um problema e o texto de Foucault “inaugura” outro, quanto ao autor. A intenção, e mais ainda o próprio autor, tem sido desde o século XIX, o ponto de partida da explicação literária e ocuparam o lugar por excelência do conflito entre os antigos (a história literária) e os modernos (a nova crítica) nos anos sessenta. Por isso, propomos aqui, confrontar esses dois argumentos, à procura de uma conclusão aporética.

Introdução

Segundo Compagnon (2001), o ponto mais controvertido dos estudos literários é o lugar que cabe ao autor, de modo que esse debate é bastante agitado e penoso de ser abordado.

No final do século XVIII e no correr do século XIX, com a instituição do sistema de propriedade, possuidor de regras estritas sobre direitos do autor e relações autor/editor, é que esse debate se instaura.

A intenção, e mais ainda o próprio autor, ponto de partida da explicação literária desde o século XIX ocuparam o lugar por excelência do conflito entre os antigos (a história literária) e os modernos (a nova crítica) nos anos sessenta.

Nas visões filológica, positivista e historicista, a intenção do autor é o critério pedagógico ou tradicio-

nal para estabelecer-se o sentido literário. Seu resgate foi por muito tempo, o fim principal da explicação de texto, onde o sentido de um texto é o que o autor desse texto quis dizer. Assim buscava-se resolver o problema da interpretação literária.

Os formalistas acreditavam que o autor foi o bode expiatório das diversas novas críticas, não somente porque simbolizava o humanismo e o individualismo que a teoria literária queria eliminar dos estudos literários, mas também porque sua problemática arrastava consigo todos os outros anti-conceitos da teoria literária. Não são os homens objetos dos estudos e das críticas literárias, mas sim as obras, a “literariedade”.

Proust, de acordo com Compagnon (2001), defendia a tese contra *Sainte-Beuve*, que a biografia, o “retrato literário”, não explica a obra, que é o produto de um outro eu que não o eu social, de um eu profundo irredutível a uma intenção consciente.

Barthes publicou em 1968, um artigo intitulado “*La Mort de l’Auteur*” (A Morte do Autor) e logo em seguida, em 1969, Foucault pronunciou uma conferência intitulada “*Qu’Est - ce qu’um Auteur?*” (O que é um Autor?). E como o que nos interessa aqui são o papel do autor e a relação entre o texto e seu autor, propomos nesse texto confrontar esses dois argumentos, à procura de uma conclusão aporética.

Sobre a tese da morte do autor

A tese de Barthes, a cerca da ideia de autor foi o ponto de partida da nova crítica. Segundo ele, o autor é o burguês, a encarnação da quintessência da ideologia capitalista, e que em seu entorno se organizam os manuais de história literária e todo o ensino da literatura: *A explicação da obra é sempre procurada do lado de quem a produziu (...)*, como se, de uma maneira ou de outra, a obra fosse uma confissão, não podendo representar outra coisa que não a confissão. Assim, dar ao texto um autor é impor-lhe um travão, é provê-lo de um significado último, é fechar a escritura.

Barthes reforça sua tese com citações de outros (Mallarmé, Valéry e Proust) e se atêm ao argumento de que a linguística fornece um argumento precioso para a destruição do autor, mostrando que a enunciação em seu todo é um processo vazio que funciona perfeitamente sem que seja necessário preenchê-lo com a pessoa dos interlocutores:

[...] linguisticamente, o autor nunca é mais do que aquele que escreve, assim como “eu” outra coisa não é senão aquele que diz “eu”: a linguagem conhece um “sujeito”, não uma “pessoa”, e esse sujeito vazio fora da enunciação que define, basta para “sustentar” a linguagem, isto é, para exauri-la. (BARTHES, p. 67)

Nessa comparação entre autor e o pronome “eu”, observamos que o autor cede, pois, o lugar principal ao texto ou ainda, ao “sujeito” no sentido gramatical ou linguístico, um ser de papel, não uma “pessoa” no sentido psicológico, não ao sujeito da enunciação, mas se produz com ela, aqui e agora, corrobora Compagnon. O próprio texto é identificado a uma língua e não a uma palavra ou a um discurso; ele é considerado um enunciado e não uma enunciação. Como a língua, o texto não é mais a palavra de alguém.

Barthes radicaliza ainda mais essa sua posição na obra *Crítica e Verdade* (1966), e substitui o homem pela linguagem: *O escritor é aquele para quem a linguagem é problema, que experimenta sua profundidade, não a instrumentalidade ou a beleza. A literatura é a partir daí plural, irredutível a uma intenção, daí a exclusão do autor.*

A função-autor

Em “*O que é um Autor?*” Foucault argumenta a partir da confrontação conjuntural entre a história literária e o positivismo, que o autor deve apagar-se ou ser apagado em proveito das formas próprias aos discursos. E esta regra de desaparecimento permite descobrir o jogo da função autor, função esta no contexto da cultura europeia depois do século XVII. Para corroborar tal afirmação, atemos à citação:

A função-autor não se constrói simplesmente atribuindo um texto a um indivíduo com poder criador, mas se constitui como uma característica de modo de existência; de circulação e de funcionamento de alguns discursos no interior de uma sociedade. (FOUCAULT, p.46, 1992)

Definir como se exerce essa função, não quer dizer que o autor não exista, ratifica Foucault. *O autor não é uma pessoa física, o escritor sim. O escritor se torna autor no lugar paratópico.* (FOUCAULT, p.46, 1992) Ele deixa de ser um sujeito e assume uma função, função esta, extra-textual e textual construída pelo texto.

Nessa perspectiva, Foucault liga a noção de autor

não à de autoridade, mas sim, à noção de autoria. Assim ele vê quatro funções fundamentais para o autor, que é um elemento externo ao texto: Parte da noção jurídico e institucional – propriedade; Relativa aos gêneros discursivos e as épocas históricas; É uma construção, ela é o resultado de operações complexas que constroem uma figura. O autor é constituído à medida que constrói sua própria obra; Não remete a um indivíduo real, mas a uma figura de autor construída no texto (o leitor constrói a figura do autor à medida que faz a leitura do texto).

Contudo, não são todos os discursos que necessitam da atribuição da figura do autor, a exemplo disso temos a carta privada e o contrato que poderão ter um signatário e um fiador respectivamente, mas não um autor.

Já os discursos “literários” devem ser dotados da função do autor, que desempenha hoje um papel preponderante nas obras literárias. Literatura e autoria passam a jogar juntos na modernidade. Esses dois elementos se unem, se tornando indissociáveis, afirma Almeida (2006).

Para justificar tal afirmação, Almeida diz que a escrita antes do período moderno era fruto da reverência a uma palavra prévia que fazia da escrita uma repetição de algo já dado. Ela se debruçava sobre aquilo que “é”. Se há apenas uma repetição da palavra anterior ao próprio escrever, este não necessitaria de uma referência a um autor. Essas são obras de linguagem. No entanto, quando essa palavra prévia para de reger a escrita, o ato de escrever não é mais direcionado por sua repetição. A escrita passa a repetir a própria atividade de recusa, a própria relação com o vazio deixado pela morte – agora sem o respaldo de uma palavra modelo. A tarefa de escrever, então, passaria a ser entendida como uma atividade transgressiva que visa à recusa de um já dito, à recusa de toda tradição. Esta é a literatura.

Desse modo, a literatura e a função-autor têm seu começo nesse momento em que a escrita se remete à transgressão. A literatura seria a atividade que transgride os ditames dos códigos linguísticos tradicionais, e a função-autor seria o produto de uma amarração dessa atividade transgressiva.

Reflexões acerca do tema

Com base em nossos estudos, podemos afirmar que o texto de Barthes “encerra” um problema e o texto de Foucault “inaugura” outro, quanto ao autor.

Para Barthes o leitor é o espaço em que se ins-

crevem todas as citações de que é feita uma escritura e a unidade do texto não está na sua origem (escrita), mas no seu destino (leitor). Com a morte do autor, nasce o leitor.

Já Foucault não mata o autor, que deixa de ser sujeito e assume uma função. Para ele, o autor é a “*Causa efficiens*”, é a motivação, a força motora que passa da potência ao ato. É essencial, se não a obra não acontece.

Atualmente, o argumento apontado por Barthes, de que o autor morre não se sustenta, haja vista que o indivíduo que executa as operações físicas e mecânicas de escrever, existe, só que autor não é um corpo, um rosto ou uma voz, é uma posição ocupada, uma instância, uma posição discursiva. Por isso, o foco deve estar na função autor que essa pessoa permite funcionar a cada momento, pois a obra é o produto de um outro eu que não um eu social, de um eu profundo (que se posiciona em um lugar paratópico) irreduzível a uma intenção consciente.

Acreditamos que o autor não morre e tem sim uma intenção, mas não se deve buscar essa intenção. Só que essa noção de autor não deve ser ligada à noção de autoridade e sim à de autoria. Deve-se retirar do sujeito (ou do seu substituto) seu papel de fundamento originário, e de analisá-lo como uma função variável e complexa do discurso, afirma Foucault, pois não é o autor que diz, mas sim o texto em si, é o texto que constrói o sentido. A autoria não remete somente a um indivíduo real, mas esta vinculada ao mesmo tempo a várias posições-sujeitos que diferentes indivíduos podem vir a preencher.

O significado de um texto não esgota nunca as intenções do autor. Quando um texto passa de um contexto histórico ou cultural a outro, novas significações se lhe aderem, que o autor nem havia previsto.

Significações essas, construídas pelo leitor, que aplica o que lê à sua própria situação, cada leitor confere-lhe os traços que seriam para ele ideais. Essa via, que aponta o leitor como critério da significação literária é bastante privilegiada na contemporaneidade, conforme Compagnon.

Palavras finais

De acordo com Compagnon (2001), a tese da morte do autor, como função histórica e ideológica, camufla um problema mais agudo e essencial: o da intenção do autor, para o qual a intenção importa muito

Letras

mais que o autor, como critério de interpretação literária. Pode-se separar o autor biográfico de sua concepção de literatura, sem recolocar a questão do preconceito corrente, entretanto não necessariamente falso, que faz da intenção o pressuposto inevitável de toda interpretação.

Destarte, a questão da relação entre o texto e seu autor não reduz em absoluto à biografia, ao seu papel sem dúvida excessivo na história literária tradicional (“o homem e a obra”), à sua condenação pela nova crítica (o texto).

As obras de arte transcendem a intenção primeira de seus autores, por isso não pode ser determi-

nada e nem controlada pela intenção do autor, ou pelo contexto de origem (histórico, social, cultural). A experiência do autor e sua intenção são indiferentes para a compreensão do sentido da obra.

Assim concluímos que o autor não é o centro, como queriam os partidários da *explicação* literária, e nem mesmo o leitor, como afirma Barthes. Autor e leitor são posições ocupáveis, muito importantes no processo comunicativo, reciprocamente influenciáveis, interdependentes e complementares nas suas circunstâncias.

Referencias Bibliográficas

ALMEIDA, Leandro Pinto de. Para uma genealogia da noção de autoria em literatura. In *Foucault e a autoria* / Maria Marta Furlanetto, Osmar de Souza (orgs.) – Florianópolis: Insular, 2006.

BARTHES, Roland. *Critique et vérité*. Paris: Éd.du Seuil, 1966.

_____. *O Rumor da Língua*. Editora Brasiliense, 1988.

COMPAGNON, Antoine. *O demônio da teoria: literatura e senso comum*/ Antoine Compagnon; tradução de Cleonice Paes Barreto Mourão, Consuelo Fortes Santiago. – Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2001.

FOUCAULT, Michel. *O que é um autor?* Editora Veja 2002.



1. Sobre a Revista

A SuperUni – Revista Universitária da Faculdade Mauá – configura-se como um instrumento especialmente criado para a produção, publicação e difusão dos conhecimentos que circulam no domínio das Artes, Letras, Pedagogia, Administração, Contabilidade, Educação Física, Direito, Enfermagem, Sistemas de Informação e áreas correlatas.

É uma revista de versão exclusivamente eletrônica e de orientação pluralista que contará com publicações de docentes e discentes da Faculdade Mauá, assim como de outras Instituições de Ensino Superior, independentemente de sua titulação. Assim, os trabalhos submetidos para avaliação podem ser de pesquisadores graduandos, graduados, especialistas, mestres, doutores e pós-doutores. As contribuições não devem ter mais de três autores.

Os gêneros discursivos que podem ser submetidos são: artigos originais ou de revisão de literatura, ensaio científico, resenha e relatos de experiência/caso.

Desde que foi fundada, a SuperUni tem objetivado democratizar os saberes produzidos no Ensino Superior e otimizar a interação entre discentes e docentes que ensinam e pesquisam. Em decorrência disso, a Faculdade Mauá exerce, na materialidade

desta revista, duas funções sociais primordiais: o incentivo à investigação e a disseminação da ciência.

2. Processo de Avaliação por Pares (Cega)

Cada texto submetido será encaminhado a dois pareceristas do Conselho Editorial. Em caso de pareceres discordantes, o artigo será submetido a um terceiro parecerista. Só serão publicados artigos que tiverem recebido dois pareceres positivos.

3. Política de Acesso Livre

A Revista SuperUni oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo. Segue-se o princípio de que disponibilizar gratuitamente os saberes científicos proporcionará maior democratização global do conhecimento produzido no Ensino Superior.

4. Submissão Online

Os artigos deverão ser apresentados, em formato .doc ou compatível, exclusivamente ao e-mail: revista.super.uni@gmail.com

5. Declaração de Direitos Autorais

Os autores que publicarem na Revista SuperUni concordarão com os seguintes termos: os autores manterão os direitos autorais e concederão à

Normas

revista o direito de primeira publicação. Os autores terão a autorização para assumir contratos adicionais para a distribuição não exclusiva das versões publicadas nesta revista (publicar, por exemplo, em repositórios institucionais ou como capítulos de livro), com reconhecimento de autoria e publicação inicial na SuperUni. Os autores terão a permissão e serão estimulados a publicar e distribuir seus trabalhos *online* (na sua página pessoal, por exemplo) a qualquer ponto, antes ou durante o processo editorial, na medida em que isso pode gerar efeitos produtivos e aumentar o impacto e a citação dos trabalhos publicados.

6. Políticas de privacidade

Os nomes e endereços informados nesta revista serão usados exclusivamente para os serviços prestados por esta publicação, não sendo disponibilizados para outras finalidades ou a terceiros.

7. Diretrizes para os autores

A Revista SuperUni publica artigos científicos inéditos e resenhas de obras científicas que versam sobre Artes, Letras, Pedagogia, Administração, Contabilidade, Educação Física, Direito, Enfermagem, Sistemas de Informação e áreas correlatas.

Os trabalhos deverão ser escritos em língua portuguesa.

Os artigos deverão ter no mínimo 4 e no máximo 19 páginas.

As resenhas poderão ser de tema livre, dentro das áreas de publicação da revista. Devem ter de 3 a 5 páginas.

A configuração das páginas deverão seguir este padrão: (a) tamanho do papel A4 (21,0x 29,7 cm); (b) margens superior e inferior: 3 cm; direita e esquerda: 3 cm.

Os tipos de fonte poderão ser Times New Roman (ou Arial) com o corpo 12.

Os espaçamentos serão os seguintes: 1,5 entre linhas e parágrafos.

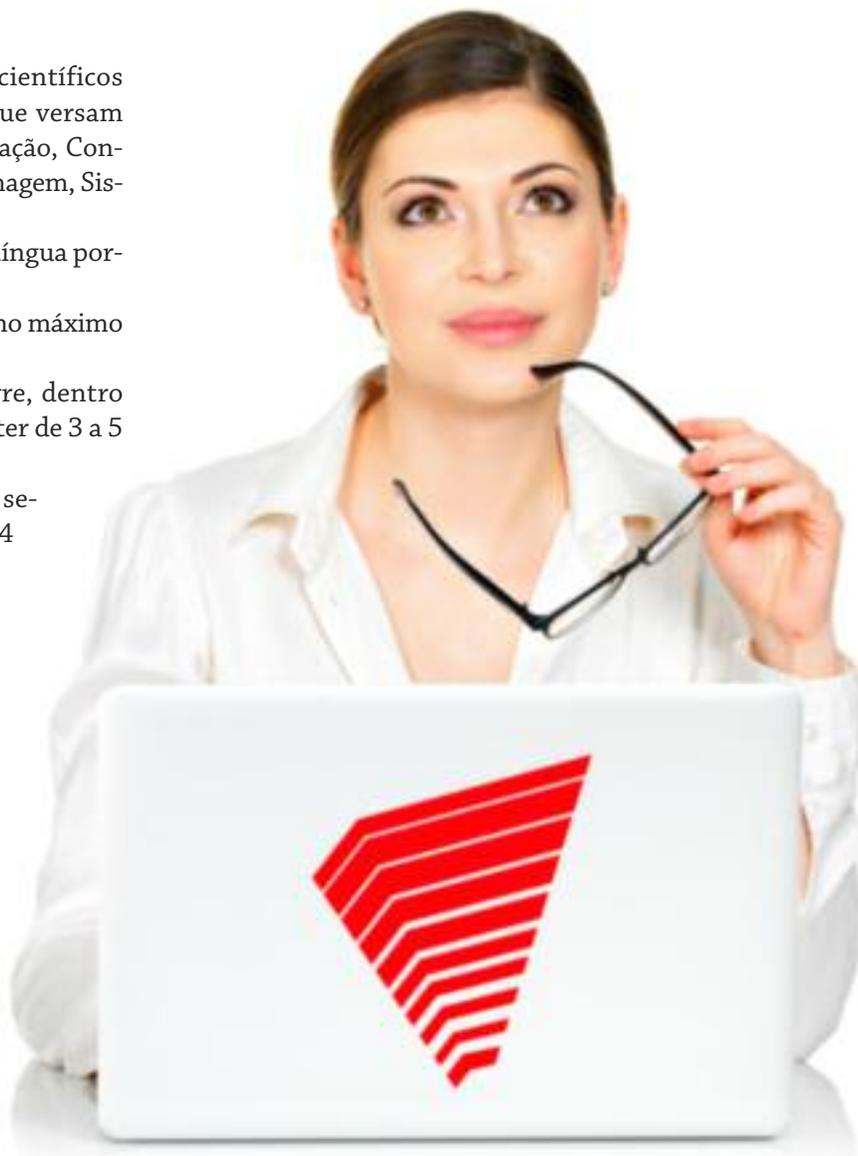
As ilustrações deverão ter a qualidade necessária para publicação na *Internet*. Deverão ser identificadas, com título ou legenda, e designadas, no texto, de forma abreviada, como Fig. 1, Fig. 2, etc. Deverão vir em arquivos jpeg.

ou animais, os artigos deverão vir acompanhados com a aprovação do Comitê de Ética que analisou a pesquisa. O autor deverá enviar o Certificado de Aprovação do Comitê de Ética por meio eletrônico. Os seres humanos não poderão ser identificados a não ser que deem o consentimento por escrito.

As partes e sequenciamento dos textos são as seguintes: (a) título; (b) nome do autor, titulação, instituição de origem; (c) resumo em português; (d) palavras-chave; (e) referências bibliográficas ao final do texto.

Os textos que não obedecerem às normas determinadas pela revista serão devolvidos aos respectivos autores para adequação.

Os textos deverão ser enviados por e-mail para o endereço revista.superuni@gmail.com.





Editora
Saraiva