



Organizações & Sociedade

ISSN: 1413-585X

revistaoes@ufba.br

Universidade Federal da Bahia
Brasil

Pinheiro, Ivan Antonio; Martins Vieira, Luciano José; Delayti Motta, Paulo Cesar
CONSTRUINDO PONTES ENTRE SABERES: DA LITERATURA À GESTÃO
Organizações & Sociedade, vol. 17, núm. 55, outubro-diciembre, 2010, pp. 641-664
Universidade Federal da Bahia
Salvador, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=400638357005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

CONSTRUINDO PONTES ENTRE SABERES: DA LITERATURA À GESTÃO¹

Ivan Antonio Pinheiro*
Luciano José Martins Vieira**
Paulo Cesar Delayti Motta***

Resumo

Em que pese as diferenças que os singularizam, os domínios da Literatura e da Gestão apresentam áreas em comum, possibilitando que a partir de uma, no caso a Literatura, se estude e amplie o conhecimento sobre a outra, a Administração. O presente artigo tem como objetivos realçar algumas das contribuições do mundo das artes para os estudos organizacionais e relatar e compartilhar com a comunidade acadêmica a experiência vivida, bem como tecer considerações críticas sobre o Projeto Literatura & Gestão. O Projeto pretende, através da leitura e análise de textos selecionados, não ser tão somente mais uma fonte de aquisição de conhecimentos, mas também desenvolver e aprimorar competências necessárias às futuras atividades profissionais do acadêmico de Administração. Embora o foco tenha sido o processo de ensino e aprendizagem voltado para acadêmicos das áreas de Administração, não há prejuízo, no que é essencial, para sua extensão ao ambiente corporativo, no qual pode ser desenvolvido na forma de seminários e enações, havendo aí um amplo campo a ser ainda explorado.

Palavras-chave: Gestão. Literatura. Práticas de ensino. Interdisciplinaridade.

Constructing Bridges between Areas of Knowledge: from literature to management

Abstract

Despite some differences, the domains of Literature and Management have overlapping areas, which enables the use of one of them (in this case, Literature) to study and widen the knowledge on the other (Business). The present article aims to show some of the contributions from the arts to organizational studies and reporting and sharing the experience of the Literature & Management Project with the academic community, as well as offering critical comments on it. The Project, through the reading and analysis of selected texts, is not only intended to be another source of knowledge acquisition, but also to develop and enhance competencies required for future professional activities of the Business School students. Although the focus has been the teaching and learning process for university students, it can be expanded to the corporate environment, where it can be developed as seminars and role-playing activities. This represents a wide field that has not yet been fully explored.

Keywords: Management. Literature. Teaching practices. Interdisciplinarity.

¹ Os autores agradecem os comentários, críticas e sugestões oportunas e pertinentes apresentadas pelos revisores ad hoc da O&S.

*Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGA/UFRGS. Professor da Escola de Administração da UFRGS. Endereço: Rua Washington Luiz, 855, s/444. Porto Alegre/RS. CEP: 90010-460. E-mail: iapinho@ea.ufrgs.br

**Mestrando em Administração pelo PPGA/UFRGS. E-mail: ljmvieira@yahoo.com.br

***Mestre em Public Administration pela New York University. Professor Adjunto do PPGA/EAUFRGS. E-mail: delayti@hotmail.com

Introdução

Os resultados de exames como o ENEM e o ENADE, aliados aos dados coligidos pelo sistema INEP/MEC e por organismos internacionais, como a UNESCO, apontam para o baixo nível de leitura ao longo da vida escolar do estudante brasileiro. Os poucos que lêem, quando lêem, é porque são leituras obrigatórias ou porque são matérias dos vestibulares. As explicações para esse comportamento têm variado: 1) a falta de interesse dos leitores tem origem na família, na qual não encontram exemplos; 2) a persistente dificuldade financeira, perspectiva que situa o livro entre os bens supérfluos ou de luxo; 3) o predomínio de uma visão ou cultura voltada para os interesses de curto prazo, o que afastaria os leitores, uma vez que a leitura, sobretudo do texto literário, não promoveria vantagens de pronto mensuráveis; 4) a dificuldade de acesso, pois as livrarias com acervo mais diversificado, de regra, se localizam nos grandes centros urbanos, entre outras explicações. Entre tantas, cabe também destacar a de L. Fischer (2008):

[...] veio o golpe de 64, que em 68 ganharia contornos mais restritivos ainda contra o exercício da inteligência; veio uma reforma de ensino que emburreceu enormemente a escola e a universidade; e veio também, como uma onda irresistível para os países com tradição frágil justamente na leitura e na crítica, a moderna indústria cultural, que oferecia às massas uma série de itens de lazer e refrigério para a alma, itens que por certo iriam expressar as ideologias em disputa naquele momento. Eram eles a música jovem, mais precisamente a canção e a telenovela. Usufruindo dessas duas novidades, as massas supriam suas necessidades de poesia e de narrativa, respectivamente. A poesia de livro, assim como o romance e mesmo o teatro, sentiram o tranco, porque a curva ascendente em que vinham fatalmente decairia, e assim também as esperanças de um país de leitores em grande quantidade, que ainda não temos (FISCHER, L. 2008, p. 6).

Vê-se, então, que são sabidos os benefícios, se não a necessidade, da leitura para o desenvolvimento cognitivo da expressão oral, escrita e até mesmo de estágios superiores do comportamento, a exemplo da imaginação, da comunicação simbólica e da ação criativa, traços que singularizam o *Homo sapiens sapiens* (ROSE, 2006). Assim, os jovens chegam à fase adulta e à universidade com grandes limitações, entre outras, a da capacidade de elaboração e de articulação de idéias que devem ainda ser comunicadas nas formas oral e escrita. Às dificuldades de caráter geral somam-se as específicas e intrínsecas ao objeto de estudo do acadêmico, como Psicologia, Medicina, etc., sendo que com o aluno de Administração não tem sido diferente.

Um triste exemplo disso foi mostrado por Caxito *et al.* (2007) que conduziram uma pesquisa junto a 465 alunos dos cursos de Administração e de Tecnologia de uma grande universidade paulista para verificar os níveis de alfabetismo funcional e de capacidade de autoaprendizado. Os resultados encontrados são estarrecedores. Em relação ao hábito de leitura, 53,8% lêem no trabalho, mas não fora dele. Pior é o cultivo de hábitos culturais como ir ao cinema ou ao teatro. Nesta situação, 71,6% não assistiram sequer a uma peça de teatro, nem mesmo as gratuitas. No entanto, certamente, o resultado mais trágico encontrado por Caxito *et al.* (2007) é que 22,3% demonstraram não ter as habilidades necessárias para fazer frente às demandas de um curso superior, podendo ser considerados como sendo analfabetos funcionais.

Somados àqueles [...] que podem ser considerados como possuindo baixo nível de alfabetismo, conclui-se que mais de 90% [90,8] da amostra não apresentava as habilidades necessárias para desempenhar as funções e atividades exigidas pelos cursos onde se encontravam matriculados (CAXITO *et al.*, 2007, p. 11).

Por outro lado, há que ser reconhecido que, também, existem problemas no lado do ensino. Recentemente, foi realizada uma pesquisa com 57 professores em 13 cursos de Administração na Região Metropolitana de Porto Alegre para verificar “[...] as premissas e práticas dos professores em sala de aula, *locus* típico do processo ensino-aprendizagem [...]” (AMARO; LEMOS, 2009, p. 123). Os resulta-

dos encontrados não são nada animadores. Dos 57 entrevistados, 11 acham difícil inovar as suas práticas pedagógicas, sendo que destes, nove são administradores. Apesar de 45% deles acharem que não estão em sala de aula para formar especialistas, uma parcela significativa, 28%, acredita firmemente que sim. O estudo mostrou também a inexistência de interdisciplinaridade entre os professores pesquisados, pois 49% “[...] desconhecem, em parte ou totalmente, a atuação dos demais colegas dentro da sala de aula [...]” (AMARO; LEMOS, 2009, p. 134).

Ainda no âmbito da análise de cursos de Administração, desta vez utilizando o banco de dados do sistema INEP/MEC, Hoff, Binotto e Siqueira (2009) conduziram um estudo de caso múltiplo em dois cursos de Administração e concluíram que “Os resultados indicam limitações: estruturas curriculares são ainda concebidas linearmente; diálogo mínimo entre os saberes; e muita sobreposição, apesar da diversidade dos conteúdos das ementas” (HOFF; BINOTTO; SIQUEIRA, 2009, p. 73). Além disso, os autores enfatizaram que

[...] os cursos de graduação em Administração sofrem uma pressão dupla e antagonica, ou seja, tanto a estrutura curricular como a formação docente privilegia o conhecimento específico de Administração em detrimento de outros, impossibilitando o diálogo. Tal questão é agravada pelas exigências dos Conselhos de Categorias Profissionais, que exigem formação específica na área de Administração (HOFF; BINOTTO; SIQUEIRA, 2009, p. 75).

Nessa mesma linha de investigação, Nunes (2009), analisando o projeto pedagógico baseado no desenvolvimento de competências de uma IES de Belo Horizonte, concluiu haver problemas quando das práticas em sala de aula, ou seja, o modelo de transmissão de conhecimentos não foi superado, sendo que os professores cobravam “[...] do aluno somente o conhecimento em detrimento do saber-fazer e do saber-ser” (NUNES, 2009, p. 15). Estas duas situações mostram, claramente, haver sérias falhas na formação dos quadros docentes, pois fica evidente que esses quadros também não são muito afeitos ao hábito da leitura.

Dando continuidade à análise dos problemas existentes nos nossos cursos de Administração, Saraiva (2007, p. 1) discute “[...] as possibilidades de uma outra formação, mais profunda e menos instrumental, baseada na educação crítica”. Ao fim da sua análise, o autor mostra que “As principais conclusões apontam no sentido de politizar a concepção e as práticas do ensino superior de Administração, aproximando-a da educação crítica e do seu compromisso com a emancipação humana” (SARAIVA, 2007, p. 1). Ainda nessa linha de crítica à forma como os estudos organizacionais são conduzidos aqui, Fernandes e Pimenta (2006) questionam o ensino da Administração no Brasil, que se subordina acriticamente ao conhecimento gerado, principalmente, nos Estados Unidos. Os autores fazem uso da Alegoria da Caverna de Platão para mostrar como nos preocupamos muito com as sombras ao invés de verificar como acontece a realidade social, política, econômica e organizacional brasileira. Como forma de superar essa situação, discutem como o Movimento Antropófago de Oswald de Andrade pode ser uma alternativa para estabelecer “[...] um possível caminho para construção de uma administração brasileira” (FERNANDES; PIMENTA, 2006, p. 1).

Seguindo na mesma linha crítica de Antunes (2006), de Fernandes e Pimenta (2006) e de Saraiva (2007), Maranhão e Motta (2007, p. 1) resgatam Paulo Freire para mostrar como o ensino crítico é fundamental para “[...] despertar os alunos em relação a uma visão menos ingênua e astuta desta ciência social aplicada [Administração]”. As autoras enfatizam que o profissional de Administração tem que ser crítico do seu conhecimento e da realidade organizacional. Isso significa que a sua formação tem que passar pela “[...] conscientização de que a educação não é neutra e de que o discurso presente na mídia de massa e nas principais fontes de pesquisa utilizadas pelos alunos é persuasivo, apresentando visões parciais da realidade” (MARANHÃO; MOTTA, 2007, p. 14). Para exemplificar e reforçar a necessidade crítica, elas arrolam algumas denúncias sobre o emprego de mão-de-obra infantil na cadeia produtiva de quatro grandes organizações: Tinta Suvinil, Tinta Coral, ONG Mão de Minas, e Faber Castell. Mesmo sendo uma ação ilegal, e portan-

to criminoso, e que desconsidera toda a noção de responsabilidade social empresarial, mesmo que esta seja um artifício para garantir maiores lucros – como discutido por, entre muitos outros, Meira (2006) –, Maranhão e Motta (2007, p. 1) revelam que “[...] a BASF (produtora da Tinta Suvinil) ganhou 2º lugar no ranking de empresas cidadãs no guia da revista Exame, no mesmo ano da denúncia”.

Frente ao quadro problemático descrito e o vislumbre de que há esforços no sentido de aprimorar a relação ensino/aprendizagem no âmbito dos cursos de Administração, após algumas experiências no uso da leitura e da discussão de obras literárias selecionadas em disciplinas focadas no setor público, um dos autores deste artigo vem desenvolvendo o Projeto Literatura & Gestão. Sem a pretensão de eliminar as causas que deram origem ao problema, porque impossível, o Projeto tem entre seus objetivos evidenciar para o público participante os vínculos existentes entre esses campos do conhecimento que integram o título do projeto e estimular, sobretudo nos alunos, o gosto por algo que os autores entendem não só como prazeroso, mas fundamentalmente útil. Por meio da leitura e da análise de textos selecionados, o Projeto não pretende ser tão somente mais uma fonte de aquisição de conhecimentos para reduzir o já mencionado *déficit* de leitura que caracteriza o estudante brasileiro, mas também desenvolver e aprimorar algumas das competências, em especial as ditas voláteis, necessárias às futuras atividades profissionais do acadêmico de Administração.

Além disso, a Literatura oportuniza que, sem prejuízo do rigor técnico-científico no tratamento dos temas, se traga e explore no campo da Gestão as dimensões emocionais e lúdicas, atividades raramente oportunizadas no currículo dos Cursos de Graduação em Administração, mais afetos ao raciocínio lógico-analítico e formal. Destarte, entre os objetivos deste texto, se alinham relatar e compartilhar com a comunidade acadêmica essa experiência que teve início no segundo semestre de 2007 e tecer considerações críticas sobre o seu desenvolvimento e perspectivas. Acredita-se que a sua difusão tenderá a ampliar as comunidades de prática e o diálogo entre estas, e enriquecer as experiências em curso.

Para a consecução desses objetivos, o texto está estruturado em nove seções. Na Introdução são apresentados alguns dos problemas encontrados, tanto no ensino de Administração como na área dos estudos organizacionais. Na primeira seção, é mostrada a pertinência de recorrer ao mundo das artes, em especial à filmografia, para compreender a realidade organizacional. A segunda explora o fato de haver muitos relatos presentes em obras literárias que remetem de imediato a situações que são nitidamente experiências e preocupações da Gestão. A terceira se antecipa à crítica habitualmente levantada contra experimentos que fogem à ortodoxia porque não alinhados com o procedimento científico, daí a preocupação, não de demonstrar cientificamente, mas de salientar que a experiência em andamento mantém paralelos com o método científico. Na sequência, superados os entraves iniciais, a quarta seção destaca as vantagens do uso das obras literárias como instrumento didático-pedagógico no campo da Gestão, enquanto que a quinta seção reúne algumas experiências realizadas e em andamento no Brasil sobre o tema. A sexta seção apresenta e discute o Projeto Literatura & Gestão. A sétima traz uma sinopse de algumas das obras já apresentadas no projeto, bem como sugere outras, identificando-as com as áreas de Gestão que oferecem possibilidade de associação e exploração. Nas Considerações Finais, são discutidas algumas das reações surgidas durante os debates e apresentadas possibilidades de extensão do Projeto Literatura & Gestão.

O Mundo das Artes e das Representações Imagéticas da Palavra Escrita nos Estudos Organizacionais

Ao explorar as várias interligações da Administração com as outras ciências sociais e com o mundo das artes, Alves (2007) desenvolve uma discussão bem fundamentada de como “Os atos de considerar e colocar em contato as narrativas

da Literatura, da Economia e da Administração, da Arte e da Ciência podem garantir a superação de estereótipos em torno dos campos de saber e ampliar os atos de compreensão, explicação e revelação, ampliando, pois, as fronteiras do saber e suas possibilidades de exercício" (ALVES, 2007, p. 13).

Com essas possibilidades em mente e tendo como foco a problemática da aprendizagem organizacional, Medeiros *et al.* (2008) discutem como interações com o mundo das artes podem ajudar o trabalhador, seja operário ou colarinho-branco, a desenvolver novas competências, principalmente as chamadas voláteis, que contemplam atributos originados na criação artística, como criatividade, percepção e consciência, improvisação e disponibilidade. Os autores fizeram uma pesquisa durante um festival de artes promovido pela Prefeitura de Porto Alegre para verificar "[...] a percepção de seus participantes sobre o desenvolvimento de competências através das artes para seu campo de atuação profissional" (MEDEIROS *et al.*, 2008, p. 1). Os resultados da pesquisa foram animadores, pois foi verificado que "[...] as artes podem representar um recurso capaz de promover o desenvolvimento de competências em outras profissões, principalmente, das consideradas voláteis, como a capacidade de improvisação, criatividade e flexibilidade" (MEDEIROS *et al.*, 2008, p. 1).

Num ensaio de caráter mais teórico e bastante crítico, Rosa (2006, p. 1) foi buscar no movimento surrealista novas formas de conduzir os estudos organizacionais. O objetivo desse esforço foi

[...] analisar o contexto atual a partir de três cenas: uma instável que retrata a ruptura artística dos anos 1920 com a proposta de autonomia do movimento surrealista; uma estável com a fixação do fenômeno organizacional em paradigmas burocráticos de análise e a sua travestida evolução expressa pelo domesticado movimento do *Critical Management Studies* (CMS) e, finalmente, analisar as possibilidades de ruptura a partir de uma nova cena onde estabilidade e instabilidade fazem parte de uma mesma realidade, e deslocam o centro dos debates para o nosso próprio contexto a fim de atingir a autonomia necessária para o desenvolvimento de uma teorização organizacional brasileira com a mesma ousadia e criatividade dos precursores da aventura surrealista (ROSA, 2006, p. 1)

Já em relação à utilização de músicas e da atuação de grupos musicais, cabe observar que diversos autores têm usado a música como um ótimo elemento para estabelecer relações com a Gestão, como é o caso de Hatch (2002), de Pina e Cunha (2002, 2005), de Weick (2002), de Kirschbaum, Sakamoto e Vasconcelos (2006) e de Flach e Antonello (2007).

Também a dramaturgia, por sua vez, tem muito a contribuir, e tem contribuído, tanto para o aprimoramento dos estudos organizacionais quanto para tornar mais rico, proveitoso e vibrante o processo de ensino/aprendizagem. Ao discutir o uso da dramaturgia no campo da gestão, Ruas (2005) constata, inicialmente, que os meios convencionais de ensino e aprendizagem utilizados para a capacitação gerencial não têm apresentado os resultados esperados, sobretudo quando se propõem a desenvolver as competências que denomina como voláteis: percepção, improvisação, intuição, empatia e criatividade, entre outras. Observa também que essas competências, tão caras à gestão contemporânea, há anos vêm sendo desenvolvidas no campo das artes cênicas. Os paralelos entre os desafios enfrentados no ambiente corporativo, que requerem experiência em competências voláteis, e o palco são grandes. Daí o autor, recorrendo às categorias de Clark e Manghan, lançar mão da dramaturgia e do teatro como tecnologias para o desenvolvimento das competências voláteis. A trajetória, as experiências, os procedimentos, bem como os alcances e as limitações do seu método são estabelecidos a partir de *Macbeth*, apresentados no texto referido.

Ainda no campo da utilização da dramaturgia em estudos organizacionais Faria e Carvalho (2006), num instigante artigo, discutem as duas contradições fundamentais existentes na realidade organizacional, neste momento histórico de globalização.

A primeira é que a AC [Administração Científica] suprimiu dos gerentes/administradores o conhecimento e o uso de outros importantes tipos de representa-

ção social – mais especificamente a representação dramatúrgica. A segunda é que essa supressão quase não atingiu as grandes empresas e seus principais estrategistas – em especial os membros da elite (FARIA; CARVALHO, 2006, p.75).

A partir dessa situação, os autores constataam que “Nesse novo contexto, gerentes vêm sendo demandados a exercer papéis dramatúrgicos. Ao mesmo tempo, as grandes corporações exigem que seus gerentes se capacitem por meio do conhecimento acadêmico dominante para que se transformem em estrategistas” (FARIA; CARVALHO, 2006, p. 75). A partir dessa constatação, os autores, utilizando a análise das tradições teatrais dos grupos *Topeng Pajegon*, *Commedia dell’Art* e dos palhaços circenses, mostram como a arte do uso de máscaras é instrumental para compreender os comportamentos dos indivíduos nas organizações. Após estabelecer os papéis desempenhados pelos atores desses grupos e os seus correspondentes nas organizações, Faria e Carvalho (2006, p. 85) concluem que “A tarefa de transformar em familiar a não familiaridade da representação dramatúrgica no meio acadêmico exigirá não somente reflexões sobre nossas práticas e pressupostos, mas também o firme engajamento de gerentes/administradores”.

Quanto à utilização de filmes, que são representações imagéticas da palavra escrita – como muito bem discutido por Ipiranga (2005) –, para servir de base para discussões tanto de situações problematizantes como do dia-a-dia das organizações, há que se considerar que ela tem sido discutida ao longo do tempo por vários autores. Entre tantos, vamos privilegiar alguns para exemplificar como é possível lançar mão da linguagem fílmica para contextualizar os estudos organizacionais. Mageste, Mendes e Cappelle (2006, p. 2), partindo do fato de que o cinema “[...] contribui para a construção de uma representação identitária sobre um povo ou sobre grupos [...]”, colocaram as seguintes questões: “[...] o que elas (as imagens) dizem sobre nós? Como nos construímos? Como nos conhecemos?”. Para responder, utilizaram os filmes *Olga*, *Um Show de Verão*, *Avassaladoras*, e *Domésticas* para analisar as representações de gênero, explorando a dupla condição da mulher: como mulher e como trabalhadora formal. As autoras concluíram que, quando há incompatibilidade entre os papéis, prevalece o de mulher.

Já Leite, Chang Jr. e Santos (2006) analisaram a vivência de 20 anos de utilização de filmes comerciais em trabalhos com grupos, equipes e times de trabalho. Os autores (2006, p. 14), após a análise de 16 filmes pelos participantes, concluíram que é importante “[...] a participação do formador-docente-facilitador que acompanha e atribui significado contextualizado à narração, facilitando a relação ensino-aprendizagem”, e que

Os depoimentos obtidos em todos os relatos das experiências, [...] se converteram em movimentos de aprendizagem [...] Esses depoimentos abriram a senda da investigação da linguagem fílmica enquanto acionadora do imaginário, do compromisso com a reflexão e do impulso para mudar as ações (LEITE; CHANG JR.; SANTOS, 2006, p.14).

Para analisar o comportamento do consumidor de baixa renda, Suarez, Motta e Barros (2009) lançaram mão do seriado *A Diarista*. A personagem principal, Marinete, ao tentar imitar os costumes e consumos da classe dos seus patrões, acaba se envolvendo em encrencas que evidenciam o descompasso entre as duas classes. Mas, o mais importante da análise é que ela preenche uma lacuna não apenas na análise do comportamento do consumidor brasileiro a partir de filmes, como também do consumidor de baixa renda. Como o consumo das classes C e D cresceu significativamente, o estudo do comportamento desses consumidores passa a ser importante em termos de estratégias de marketing.

Também um dos autores deste artigo utilizou vários filmes nas suas aulas de TO e de TGA, como *A Classe Operária vai ao Paraíso* para discussões sobre o taylorismo; *Tempos Modernos*, para avaliar os efeitos do fordismo; *Norma Rae*, para discutir liderança, sindicalismo e as questões de gênero nas organizações; *Viver*, para analisar os processos de aquisição de conhecimentos e de aprendizagem organizacional; *Pai Patrão*, para debater sobre relacionamentos interpessoais e conflitos na organização; e *Ensaio de Orquestra*, para ilustrar como a imposição de normas burocráticas

pode fazer com que a organização retome os seus rumos e atinja seus objetivos. Em todos os casos, os filmes possibilitaram aos alunos uma oportunidade ímpar de visualizar, vivenciar e discutir as questões abordadas teoricamente.

Num ensaio instigante, Carvalho, Iorio e Salis (2007) relatam uma experiência levada a efeito com estudantes do último ano do curso de Administração, a partir de uma abordagem fílmica. No entanto, ao contrário do procedimento comum de usar filmes comerciais e documentários para explorar os diversos aspectos da vida organizacional, conforme os exemplos citados anteriormente, os autores criaram uma disciplina eletiva em que os alunos iriam produzir documentários filmados sobre a vida organizacional. A disciplina foi desenvolvida ao longo de dois semestres e, ao fim, foram aproveitados três documentários. O primeiro, *Vida de Manicure*, focou, num salão de manicure, os três níveis da organização: o institucional, o gerencial e o operacional, dando voz aos personagens envolvidos – os donos, a gerente e as manicures. O segundo, *Praia, um Lugar Informal*, mostrou aspectos essenciais do empreendedorismo, desde o surgimento da idéia até a distribuição na praia, na figura de Claudinho, criador e vendedor de um sorvete cremoso servido em saquinhos, o *Suculé do Claudinho*. O terceiro, *Distribuição Interna*, mostrou diversas fases dos panfletos distribuídos nas ruas, desde a sua produção até o seu recolhimento como lixo pelos garis. Carvalho, Iori e Salis (2007) destacam que o experimento foi muito bem recebido pelos estudantes, pois propiciou uma forma diferenciada de descortinar as realidades da vida organizacional e de compará-las aos aspectos teóricos discutidos ao longo do curso.

Finalmente, para arrematar esta discussão sobre as possibilidades de integração das artes em geral com a Administração, há que ser reconhecido o empenho de Davel, Vergara e Ghadiri (2007), organizadores de *Administração com Arte*, que reuniram 29 experimentos nacionais e internacionais. Alguns desses experimentos são apresentados na forma de depoimentos que relatam experiências a partir de manifestações artísticas, a exemplo da fotografia, do cinema, da literatura, do teatro, da música e da dança, aplicadas ao ensino e à aprendizagem da Administração. Já na introdução, os organizadores facilitam e orientam a leitura da obra ao estabelecer as associações entre os textos e os temas habitualmente abordados no campo da gestão: teorias da administração, cultura organizacional, liderança, trabalho em equipe, tomada de decisão, ética, estratégia, qualidade de vida, entre outros, totalizando 21 temas dominantes, pois alguns textos comportam mais de uma perspectiva. Como se vê, é um campo que, se não é novo, está em efervescência.

Literatura & Gestão: mais semelhanças do que à primeira vista percebidas

Em que pesem as diferenças que os singularizam, os domínios da Literatura e da Gestão apresentam áreas em comum, possibilitando que, a partir de uma, no caso a Literatura, se estude e amplie o conhecimento sobre a outra, a Administração. Nesse sentido, Alves (2007, p. 12) considera “[...] que as obras literárias são também culturas organizacionais: constroem códigos, produzem representações, hierarquizam valores, projetam visões de futuro, organizam estratégias”. Mas, mesmo que não se possa generalizar, há áreas de livre trânsito entre esses campos, como a seguir procurar-se-á demonstrar.

Também a discussão desenvolvida por T. Fischer *et al.* (2007) sobre essa temática identificou várias vantagens significativas no uso de obras literárias como instrumento de ensino e aprendizagem na Administração. Para esses autores,

O texto literário é um poderoso recurso de aprendizagem, pois tem, como matéria-prima, a palavra, o discurso, que é a essência da gestão. Em segundo lugar, a integração entre a administração e literatura pode ser uma estratégia fecunda que favorece a criatividade e descoberta, já que possibilita o desenvolvimento de capacitações para sentir e conhecer. Por conseguinte, ele permite novas co-

nexões entre redes relacionais de conteúdos que são, aparentemente, dissociadas em campos disciplinares, mas integradas no mundo real. Em terceiro lugar, a literatura oferece incontáveis “mapas de sedução” que tornam o ensino uma atividade prazerosa, sendo inerente à disciplina entendida como um contexto organizacional (FISCHER, T. *et al.*, 2007, p. 953).

Protagonistas, opositores, tramas, lutas pelo poder, *status*, vantagens, assim como conflitos, resistências, aliados e traições, são elementos presentes em ambos os ambientes. A obra literária explora com riqueza de detalhes, por vezes no limite, a natureza humana, dissecando os corações e mentes das personagens, tanto pelo lado dos sentimentos e emoções, quanto pelo da razão, sem descuidar do componente lúdico. Pois não é exatamente essa uma das principais tarefas do gestor, a de perscrutar os corações e mentes da sua cadeia de subordinados, ou colaboradores, como preferir, bem como os da hierarquia superior, dos clientes, dos fornecedores, entre tantos, tentando inferir e se antecipar a comportamentos possíveis, sobretudo os hostis?

Ensina-se, muito brevemente e durante não mais do que um semestre acadêmico, que o estudante de Administração tem que recorrer, sobretudo, à Psicologia, como mostram os textos de L. Faria (2002), Vargens (2002), J. R. Silva e Vergara (2002), Caldas e Tonelli (2002) e de Vasconcelos (2007), mas também à Sociologia e à Antropologia para melhor entender, relacionar, e quiçá dominar (sim!) aqueles com os quais irá trabalhar ou já trabalha. Além disso, como muito bem discutido por Vizeu (2007), devem ser considerados os aspectos históricos, políticos, econômicos e ideológicos que estabelecem as formas de atuação das organizações *vis-à-vis* o Estado e a sociedade civil. No entanto, olhos atentos perceberão que a Literatura, ao invés do espaço efêmero de um semestre, propicia um laboratório permanente para o estudo da natureza humana, seja ele focado no indivíduo ou no grupo. Se é assim, se ambos os campos têm, direta ou indiretamente, o homem como protagonista, o recurso às obras literárias deveria ser natural, se não para o estudo direto ou mediado da Gestão, tão somente para extrair *insights* e tecer conjecturas sobre o comportamento humano, elemento *sine qua non* ao ambiente organizacional. Por que não se recorre à literatura naturalmente será analisado adiante.

A estratégia narrativo-descritiva, amplamente utilizada nos dois campos, também aproxima e facilita o livre trânsito da Literatura à Gestão e vice-versa. Os autores se antecipam na criação de um ambiente e de um nexo factível com os fatos e com o enredo já delineado no plano da obra, havendo uma efetiva estratégia de convencimento para envolver e persuadir o leitor. Sabendo previamente aonde quer chegar, tendo assim um objetivo e um plano de ação, cabe ao autor conduzir o leitor ao ponto de destino. Ora, também aqui se observam as similaridades, pois não é isso o que o gestor, em particular quando frente a uma tomada de decisão ou, por exemplo, na defesa de um projeto frente à hierarquia, deve fazer? Os alunos são instruídos ao longo de vários semestres a levantar dados e fatos, a construir cenários, a identificar os atores (clientes, fornecedores, *stakeholders* em geral) e a relevância dos seus papéis, a estabelecer nexos entre os elementos apurados, tudo com o propósito de convencer alguém, o tomador de decisão ou a si próprio, quanto à conveniência, certeza ou o menor risco da decisão a ser tomada.

Cumprir notar que, na narrativa das analogias, e diga-se que nem sempre se faz necessário o recurso à analogia, eis que por vezes a associação se revela direta, imediata, entre a Administração e as obras literárias, e um ponto em comum emergiu em quase todas as experiências: a questão da emoção, um elemento habitualmente excluído de considerações no mundo dos negócios, mais afeito à racionalidade objetiva dos números e acostumado, apesar de todas as evidências em contrário, a manter um obsequioso silêncio sobre as paixões, os conflitos e os jogos de poder no ambiente organizacional, como muito bem discutido por Dejours (1988), Chanlat (1996, 1994, 1996) e por Nogueira (2003), entre muitos outros. Face essa situação, cabe indagar: por que o ambiente corporativo resiste, velada ou abertamente, a essa realidade?

Embora sem a pretensão de esgotar as similaridades que aproximam as duas áreas, percebe-se, na Literatura, não apenas os elementos identificadores do que se denomina de processo de gestão, isto é, iniciativas que configuram ações de planejamento, de coordenação, de direção e controle, como também temas que são amplamente pesquisados no campo da Administração, a exemplo da liderança, dos conflitos de interesses, dos jogos de poder, da ética e valores, entre outros.

A elaboração e a análise de cenários, ferramenta essencial ao planejamento organizacional, pode ser exercitada a partir de o *Efeito Aranha* (MACHADO, 2007), assim como a partir de incontáveis textos de ficção científica, como é o caso da trilogia *Fundação*, *Fundação e Império*, e *Segunda Fundação*, de Isaac Asimov (2009, 2009, 2009). Para a análise das questões do Estado e do Governo frente aos indivíduos, que são mais antigas do que pretendem os autores contemporâneos, nada mais atual e completo do que os clássicos da literatura política: *Antígona* (SÓFOCLES, 2003), *A República* (PLATÃO, 1957), *Política* (ARISTÓTELES, 2003) e o, sem par, *O Príncipe* (MAQUIAVEL, 2002), entre outros. Sobre a Administração Pública, há o sempre citado *O Processo* (KAFKA, 2003) e *A Morte de Ivan Ilitch* (TOLSTOI, 2005). Para a disciplina Métodos de Pesquisa, *A Arte Cavalheiresca do Arqueiro Zen* (HERRIGEL, 1999) é uma opção. Como muitas vezes o administrador precisa “ser mágico” para, simultânea e cumulativamente, motivar equipes, atingir metas, cortar custos e tornar ou manter a empresa competitiva, a leitura de *E se Harry Potter dirigisse a General Electric?*, de Tom Morris (2006), é uma excelente opção.

É evidente que nem todos os textos literários se prestam para tal exploração; contudo, o conjunto de possibilidades não é pequeno, conforme será demonstrado adiante. Antes, porém, cabem algumas reflexões sobre os paralelos entre a literatura e os métodos científicos utilizados para a geração ou comprovação de conhecimentos nos mais diversos campos, inclusive no caso da Administração. A próxima seção tem por objetivo fazer uma contraposição ao argumento de que o recurso às obras literárias não seria um meio científico para o ensino e a aprendizagem, daí a resistência que enfrenta.

A Literatura como Aproximação do Método Científico

Preliminarmente, importa esclarecer que esta seção recorre à metáfora e à analogia como procedimentos válidos e de grande utilidade no processo de geração de conhecimento, ambos largamente utilizados tanto nos domínios da ciência (SHELDRAKE, 1999; DAWKINS, 2001; McGRATH, 2005; SATINOVER, 2007), quanto no ambiente organizacional (MORGAN, 1996; NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Além de prática consagrada, o recurso às metáforas e analogias está na origem de várias iniciativas reconhecidamente criativas e inovadoras (BODEN, 1999; CARVALHO; DAVEL, 2005), devendo, pois, ser estimulado nos alunos. Por fim, os aconselhamentos de Feyerabend (1989), para quem a estrita obediência às regras impõe entraves e limites ao avanço do conhecimento, são também um estímulo às novas práticas.

São duas as fontes de conhecimento, a saber, a experiência e a razão, assim como são duas as abordagens, também denominadas, conforme o autor, de trajetórias, procedimentos ou estratégias utilizadas e reconhecidas como científicas: a indutiva e a dedutiva. O conhecimento a partir da primeira via surge após sucessivas reproduções do fenômeno, que pode ter, assim, as suas características discriminadas, tabuladas e classificadas, quando então podem ser identificadas manifestações que se repetem continuamente, o que estimula a generalização, *lato sensu*, não sem algum exagero, por vezes apresentadas como regras ou até mesmo leis. Frente aos dados levantados, o pesquisador, então, avança hipóteses explicativas acerca do fenômeno estudado. O procedimento indutivo é ampliativo, isto é, a conclusão informa mais do que as proposições iniciais, daí se dizer que conduz do particular ao geral. Amplamente utilizado nos mais diversos

campos do conhecimento, inclusive o administrativo, que recorre aos estudos de caso, o procedimento indutivo teve grande avanço com Stuart-Mill, mas, desde as críticas de David Hume, sofreu e vem sofrendo resistências.

Já o procedimento dedutivo se distingue pelo oposto, isto é, ele conduz do geral para o particular, pois, conforme acentua Freire-Maia (1995, p. 39), "não aumenta o conteúdo fático das proposições básicas (premissas). Em outros termos: a dedução não é ampliativa, sua conclusão, pelo contrário, é compulsória (não comporta duas saídas) e, como tal, está contida inteira nas premissas" [grifos do autor]; se essas são verdadeiras, a conclusão o será.

Se, por vezes, os limites entre as estratégias e os procedimentos são claros, em outras, nem tanto; porém, é certo que as duas estratégias se complementam na geração de conhecimento, como bem se depreende do método denominado indutivo-dedutivo. Freire-Maia (1995), ao discutir a estratégia hipotético-dedutiva, mostra que as hipóteses tanto podem surgir como resultado de sucessivas evidências empíricas, como ser fruto da razão. Em resumo, ambas as estratégias se complementam, muito embora conforme o domínio ou a natureza do fenômeno estudado predomine uma delas. Seja pela via indutiva ou pela dedutiva, o conhecimento-resultado, expresso na forma de teorias e modelos, é reconhecido como verdadeiro até prova em contrário (KUHN, 1978), devendo, necessariamente, as hipóteses autorizadas a partir dessas expressões (teorias e modelos) ser permanentemente submetidas a testes de falseabilidade, conforme preconizado por Popper (1993).

Complementando, diferentes autores apresentam as mais diversas classificações, para os estudos científicos, elaboradas conforme a perspectiva em que o texto é apreciado; assim, tem-se, entre outros, os estudos predominantemente exploratórios, descritivos ou experimentais, bem como os *ex-post facto* ou causais (MATTAR, 1994). Além disso, muitos textos literários, alguns adiante apresentados, podem ser apreciados como efetivos estudos de caso descritivo-explicativos sobre fatos do passado e mesmo as ficções futurísticas são apropriadas ao estudo do comportamento humano. Observa-se, também, que a maioria das narrativas responde às clássicas perguntas requeridas dos estudos de caso: "como?" e "por quê?" (YIN, 2001; ROESCH, 2006); bem como o faz a partir de múltiplas fontes de dados, como descrições do ambiente, depoimentos das personagens etc., e também, por isso, se assemelhando ao estudo de caso como procedimento metodológico.

Da mesma forma, outros tantos textos comportam reflexões do tipo "e se?", o que possibilita identificá-los com o procedimento dedutivo. Aqui, mais uma vez, o estudo da natureza humana com elementos de perfil ricos em detalhamento psicológico, tão caros e necessários aos gestores, é facilitado por meio de obras como *Os Meninos da Rua Paulo* (MOLNÁR, 2002), *Crime e Castigo* (DOSTOIÉVSKI, 1982), *Rei Lear*, *Otelo*, *O Mouro de Veneza* e *O Mercador de Veneza* (SHAKESPEARE, 2001, 2003, 2006), entre outros. Especificamente, à guisa de ilustração, cabe perguntar e refletir sobre como seria uma organização, no que tange ao ambiente, aos níveis de delegação, controles instituídos, problemas etc., na qual Nemecsek, o protagonista-herói de *Os Meninos da Rua Paulo*, fosse a melhor representação dos valores do grupo? E se, ao contrário, Iago, o anti-herói de *Otelo*, fosse a melhor representação das pessoas, e parece que algumas são assim, como descobri-las, evitá-las ou mesmo lidar com elas no ambiente organizacional?

Já o ambiente corporativo pode ser emulado a partir de *A Meta* (GOLDRAT; COX, 2002), assim como a trajetória dos empreendedores é bem retratada em *O Segredo de Luísa* (DOLABELA, 2008), enquanto que temas contemporâneos como os diálogos entre a física quântica e a religião (MCGRATH, 2005), questões ecológicas, ética e valores, entre outros, se entrelaçam em um envolvente exercício de elaboração de cenários em *O Efeito Aranha* (MACHADO, 2007). Destarte, para os autores deste texto, o uso da literatura como instrumento didático e pedagógico não enfrenta obstáculos quanto à cientificidade do processo; ao contrário, há ocasiões em que revela vantagens sobre os procedimentos científicos. Nesse sentido, resgatar T. Fischer *et al.* (2007, p. 939) se revela oportuno, pois recorrem a Kundera e a Beauvoir para concluir que

O romancista não é nem historiador, nem profeta: ele é explorador da existência [...]. A literatura coloca sua poesia, imaginação e fineza à disposição do leitor, explorando seu vasto campo de possibilidades. Portanto, "toda obra literária é essencialmente uma pesquisa", mas não se trata de uma pesquisa de um denominador comum, de uma classificação dos seres humanos ou de uma teoria que os governe (FISCHER, T. et al., 2007, p. 939) [grifo dos autores].

A Literatura Complementando o Método Científico

O texto literário, pela ampla liberdade de recursos e licenças conferidas ao autor, se apresenta rico para ser explorado em diversas situações vivenciadas na prática da Gestão. O uso das figuras de linguagem traz ao texto elementos ainda pouco permitidos na produção acadêmica e científica baseada na ciência normal, apesar das postulações de Morgan (1996), ainda que intrínsecos à natureza humana. Os autores mais hábeis transportam o leitor para o ambiente desejado e, até mesmo, transmitem sensações como frio, calor e vento, e emoções como alegria, tristeza e empatia, uma efetiva vantagem frente aos textos acadêmicos, a exemplo de muitos artigos e outros trabalhos tão rígidos e frios em que aos sujeitos não é dada voz ativa. O leitor exercita e desenvolve a técnica e a habilidade da construção textual, pois, livre das amarras impostas pelas evidências empíricas, o texto literário se apóia na razoabilidade construída pela reunião de informações fragmentadas e de fontes diversas. Assim, embora por vezes os fatos não integrem o mesmo espaço-tempo, conjuntamente integram um caso que conquista a credibilidade do leitor, dotado que é, para usar uma expressão do seio acadêmico, de validade.

Em tempos de mercados globalizados, o recurso à literatura para conhecer a história, as culturas e mesmo para penetrar na alma dos locais se revela indispensável. Falando do passado, quem, ao ler *Dom Casmurro*, assim como *O Alienista* (ASSIS, 1971, 1994), não se sentiu transportado para o Rio de Janeiro ou para a Itaguaí da época, ou para a imaginária Macondo de *Cem Anos de Solidão* (MÁRQUEZ, 2007)? Ou ainda, quem não se sentiu acompanhando Dostoiévski (2000) quando em viagem à Europa, nas suas *Notas de Inverno sobre Impressões de Verão*? Também as reflexões sobre a repercussão de certos eventos contemporâneos, a exemplo da emergência de economias como a da Índia e a da China, bem como a chamada "questão islâmica", podem contar com o valioso auxílio de obras como *Cisnes Selvagens* (CHANG, 1994) ambientada na China e, relativamente à questão islâmica *O Livreiro de Cabul* (SEIERSTAD, 2006), textos que pela atualidade e relevância dos temas devem ser considerados de leitura quase obrigatória, bem como é quase certa a sua ulterior consulta, pois, cedo ou tarde, um fornecedor, um cliente ou uma instituição parceira poderão estar localizados nesses mercados.

Por fim, considerando que um dos objetivos do nível de terceiro grau é o desenvolvimento da habilidade de expressão e comunicação em todas as suas manifestações, na forma direta, indireta ou mesmo velada (como se diz, nas entrelinhas), o recurso às metonímias e metáforas, freqüente no texto literário, contribui para o pensamento e a elaboração do texto crítico, irônico e satírico.

Visto que o texto literário, além de resistir ao ataque da ortodoxia acadêmica, por vezes se apresenta com vantagens sobre artigos, teses e análogos, na seqüência, serão apreciadas algumas experiências e contribuições de outros colegas da academia.

Algumas Experiências com Obras Literárias no Campo da Administração

Um dos primeiros autores a utilizar a literatura como instrumento para analisar a vida organizacional foi Antony Jay (1968) que, no seu *Maquiavel e Gerência de Empresas*, mostrou como as organizações poderiam se beneficiar seguindo os

conselhos que Maquiavel dera ao príncipe. Daí em diante estava aberto o caminho para a exploração da literatura no campo dos estudos organizacionais.

Da obra *Administração com Arte*, de Davel, Vergara e Ghadiri (2007), um relato será aqui apreciado, o de Baêta (2007), que recorre a José Saramago para organizar as suas aulas de Pesquisa em Administração (nível de mestrado). O texto de referência utilizado por Baêta (2007), *Terra molhada de Siena*, integra o livro *A Bagagem do Viajante*, de Saramago. Segundo Baêta, é acentuada a analogia entre diversos trechos da obra e as etapas de um projeto de pesquisa científica, permitindo, por isso, que a leitura e a discussão *pari passu* cubram desde a formulação da questão de pesquisa até os resultados, “[...] do achado de uma pesquisa, que compensa a luta e as dificuldades” (BAÊTA, 2007, p. 105), não sem antes ter delineado uma estratégia de investigação. A avaliação, tanto da autora quanto dos alunos, tem sido estimulante, sobretudo porque oportuniza aflorar o lado emotivo e afetivo desses últimos. Sobre as impressões dos alunos a autora relata ainda que

[...] Muitas vezes, chorando, recordava que a caminhada exige persistência e coragem, e, mesmo quando a vontade era recolher-se e deixar de estudar, buscava as forças necessárias para alcançar o objetivo de finalizar o trabalho e realizar o sonho de ser pesquisadora. Outros me disseram claramente que, se não fosse aquela reflexão no início do curso, eles jamais poderiam imaginar que a realização de uma pesquisa pudesse ser um trabalho tão complexo e ao mesmo tempo tão prazeroso (BAÊTA, 2007, p. 107).

O uso da literatura é percebido pela docente como algo que marca os alunos para o restante do curso, sendo que, muitas vezes, por ocasião da defesa das suas dissertações, estes fazem referência ao texto lido na disciplina de Pesquisa. Baêta acresce, ainda, que a obra literária desperta o gosto pelo sentido das palavras, favorece a análise do texto não naquilo que lhe é superficial, mas em trazer à tona o que está contido nas entrelinhas, além de instigar o aluno na busca por precisão conceitual e de linguagem.

T. Fischer *et al.* (2007, p. 937), na crença de que “os recursos estéticos permitem revitalizar o ensino-aprendizagem da administração”, elaboraram um texto que teve por objetivo “problematizar o uso da literatura como recurso estético durante o processo de ensino da administração, tendo como base a literatura existente”. Os autores traçam um panorama do uso da literatura como recurso de aprendizagem acadêmica, concluindo com uma ilustração em que o mesmo tema é apresentado na forma de uma “aula clássica, tradicional”, em contraposição à “aula com recurso à literatura”, destacando a riqueza da última, bem como a exigência de maior empenho e dedicação do professor. Salientam, entretanto, que

[...] a estratégia deve, também, ser concretamente situada na realidade em que vivem estudantes e professores. Ela deve ter efeitos imediatos sobre o sentir, o pensar e estar integrada a uma seqüência temporal de outros eventos pedagógicos, de efeito recursivo, que possam ampliar os significados da aprendizagem (FISCHER, T. *et al.*, 2007, p. 952-3).

Outra contribuição é dada por Cavedon e Lengler (2005) que inovaram ainda mais na utilização de textos literários para explorar situações de comportamento contraditório no dia-a-dia das organizações. Utilizando uma abordagem pós-moderna para analisar as tiras das histórias em quadrinhos de Scott Adams, cujo personagem principal é Dilbert, os autores se propõem a desvendar a realidade organizacional “[...] através da desconstrução dos postulados da administração moderna que se encontram submersos nas tiras de Scott Adams” (CAVEDON; LENGLER, 2005, p. 106). Para isso, estabeleceram três díades como foco de análise: motivação *versus* dominação; ser em construção permanente *versus* ser em série estagnado; e liberdade pela conectividade *versus* controle da privacidade. Pela análise dessas díades nas tiras, Cavedon e Lengler (2005, p. 118) concluem que “A empresa assume o discurso de que aquilo que está implementando é adequado para ela e para o funcionário, mas o que subjaz revela a dominação, o controle, o poder e a inadequação”. É interessante ressaltar que a análise desses autores está em total consonância com o discutido por Freitas (2005) sobre a

saúde moral das grandes corporações em termos de uso do poder, humilhação, assédio moral e ética nos negócios.

Usando como base *Seis Propostas para o Próximo Milênio*, uma das obras de Calvino, Brito e Freitas (2006, p. 1) discute como esse texto pode iluminar “[...] similaridades e diferenças entre a literatura e as abordagens correntes do conhecimento e da aprendizagem organizacionais, com especial atenção ao que se convencionou chamar de conhecimento tácito nas organizações.” O autor enfatiza ainda que

Dentro da visão holística apontada, o uso de obras literárias, notadamente ensaios e resenhas críticas, permite que se reconheçam as limitações e a transitoriedade do próprio conhecimento e como ele fica aquém de uma verdadeira sabedoria. Por outro lado, o uso de obras literárias ajuda a fazer entender a contribuição de aportes não tradicionais ao conhecimento, como o construcionismo social e a biologia do conhecimento (BRITO E FREITAS, 2006, p. 1).

Seguindo uma linha crítica em relação às ações de responsabilidade social por parte das empresas, Antunes (2006) recorre à literatura, especificamente ao *Retrato de Dorian Gray*, para mostrar como essas empresas agem da mesma forma que Dorian, ou seja, como é construída

[...] uma imagem que nem sempre é refletida no espelho, pois o resultado das ações de alguns homens pode aparecer em outros corpos, principalmente, quando o sujeito que reflete tais imagens, ou seja, os corpos resultantes da irresponsabilidade coletiva, não são outros que não os trabalhadores ou, mais precisamente, as vítimas geradas pelo sistema capitalista de produção (ANTUNES, 2006, p. 1).

E assim, qual Dorian que permanecia jovem apesar das suas falcaturas e maldades, que só afetavam o seu retrato, as empresas usam os programas de responsabilidade social qual retrato de Dorian; as suas “maldades” não lhes afeta a imagem pública porque elas ficam encobertas pela coberta vermelha da responsabilidade social. Ratificando essa confluência de atitudes e de ações entre o comportamento de Dorian, protegido pelo seu retrato, e o das empresas, protegidas pelos programas de responsabilidade social, Antunes (2006) acentua ainda que

[...] a responsabilidade social empresarial se tornou uma estratégia competitiva para as empresas, pois a imagem da empresa tem influência direta no seu valor de mercado. Todavia, para as classes trabalhadoras, o ‘quadro’ não se altera, de fato, para melhor. Estas continuam a gotejar sangue ainda mais vivo e cada vez mais horrendo (ANTUNES, 2006, p. 8). [grifos da autora].

Num artigo que segue um rumo completamente diferente do trilhado pelos autores que discutem o uso da literatura para contextualizar os processos organizacionais, J. M. Silva (2006) usa a *Revolução dos Bichos* para mostrar como as universidades, em geral, e as Escolas de Administração, em particular, estão a serviço de uma mentalidade submissa que atende os interesses das corporações capitalistas. A autora mostra que, mesmo assim, existem professores que se rebelam contra esse *status quo* e tentam romper com essa mesmice acadêmica. Ela vai, então, mostrando passo a passo o desenrolar da revolução dos bichos sob a liderança de Bola de Neve e como o mesmo acontece de forma espetacular na academia. Ao mostrar o que acontece com Bola de Neve, que foi desacreditada pelos acadêmicos da fazenda até sair de cena, J. M. Silva (2006) faz uma indagação duplamente veraz e preocupante:

Utilizamos esses recursos nos nossos cursos, nas nossas universidades? Descobrimos a floresta? Fazemos sumir os Bola de Neve para que nossa posição não seja ameaçada? São estas atitudes alienadas ou, simplesmente, atos justificados em prol de certa legitimidade acadêmica, *status* e prestígio perante os pares? (SILVA, 2006, p. 2, 3).

Cabe exclusivamente a nós, membros seletos da academia, responder crítica e reflexivamente esses questionamentos.

Mas, o recurso à literatura para explorar os problemas e as situações no ambiente organizacional não é privilégio nem exclusividade da academia. Também os executivos, como é o caso de Mello (2002), Gerente da Pesquisa de Clima e

Cultura Organizacional do Grupo Catho, lançam mão desse artifício. O autor usa a lenda de Prometeu, o herói grego, para ilustrar as desventuras “[...] da saga dos profissionais de recursos humanos” (MELLO, 2002) Tal como Prometeu, o gerente de Gestão de Pessoas começou a ensinar o seu pessoal a pensar, ser crítico, enfim, a desenvolver as suas capacidades voláteis, e isso desgostou o CEO no Olimpo. Para trazer o fogo para os humanos, Prometeu “[...] fez uma ginástica com *budgets*, treinamentos, alocação de recursos, uma carruagem e um caule de flor [...]” (MELLO, 2002). Mesmo conseguindo o seu intento, tal como Prometeu, o gestor também acabou ganhando a sua caixa de Pandora com recursos cortados, programas de reengenharia e de *downsizing*. Tal como foi feito com Prometeu, que foi acorrentado a uma rocha tendo uma águia comendo eternamente o seu fígado, o CEO, deus do Olimpo organizacional, também pune o gestor desobediente com sistemáticos cortes no seu orçamento operacional e não permite a implementação efetiva de novas formas de tratar os recursos humanos da empresa.

O Projeto Literatura & Gestão

O Projeto Literatura & Gestão é uma iniciativa de um dos autores deste texto, também professor da Escola de Administração (EA) e do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da UFRGS, e a sua execução se dá numa parceria entre a EA e o Programa de Pós-Graduação em Letras (PPG-Let/UFRGS). Até o início de 2010, o terceiro parceiro era a Livraria Cultura, localizada em um *Shopping Center*, que cedia o auditório e a infra-estrutura (áudio, vídeo etc.). Sem o espaço da livraria, os encontros passaram a ocorrer na sala Plenarinho da Reitoria da UFRGS. A partir de setembro de 2010, o Projeto estabeleceu uma parceria com a Livraria Zouk para os eventos.

Instituído no segundo semestre de 2007, desde então já realizou vários encontros mensais, sempre em um sábado das 11h às 13h, à exceção dos meses de férias acadêmicas. Cada encontro tem, portanto, a duração aproximada de duas horas dedicadas ao debate de uma obra previamente escolhida, se desdobrando em três momentos:

- após a apresentação realizada pelo coordenador do projeto, segue-se a participação do professor convidado do PPG-Let que, em até 30 minutos, resume a obra e a contextualiza no tempo, no espaço e no curso da trajetória de vida e da produção intelectual do seu autor. Tem-se, assim, para aqueles que até então não conheciam a obra, uma síntese e uma visão panorâmica do texto; os que já a conheciam são, então, confrontados com novas informações e perspectivas, o que possibilita uma releitura, agora ampliada, do mesmo texto;
- logo após, o convidado da Escola de Administração, também em até 30 minutos, destaca e aprecia aqueles tópicos que, na sua perspectiva, melhor se prestam para a análise do ponto de vista da Gestão, como liderança, trabalho em equipe, cultura, poder, burocracia, organização sindical, o papel do Estado etc.; e,
- abre-se, então, o debate com a platéia, que levanta novas questões ou demanda esclarecimentos sobre os tópicos já apresentados.

Até o momento já foram apresentadas e debatidas as seguintes obras: 1) *A Amizade* e 2) *A Velhice Saudável*, de Marco Túlio Cícero; 3) *A Cidade do Sol*, de Tommaso Campanella; 4) *A Morte de Ivan Ilitch*, de Leon Tolstoi; 5) *A Revolução dos Bichos* e 6) *1984*, de George Orwell; 7) *Germinal* e 8) *L'Argent* de Emile Zola; 9) *Macbeth*, de William Shakespeare; 10) *O Alienista*, de Machado de Assis; 11) *O Castelo*, de Franz Kafka; 12) *O Coração das Trevas*, de Joseph Conrad; 13) *O Crocodilo e Notas de Inverno sobre Impressões de Verão*, de Fiodor Dostoiévski; 14) *O Maravilhoso Mágico de Oz*, de Frank Baum; 15) *O Menino do Pijama Listrado*, de John Boyne; 16) *O Senhor das Moscas*, de William Golding; 17) *Os 12 Trabalhos de Asterix*, de Albert

Uderzo e René Goscinny; 18) *Os Meninos da Rua Paulo*, de Ferenc Molnár; 19) *A Engrenagem*, de Jean-Paul Sartre; 20) *Incidente em Antares*, de Érico Veríssimo; e 21) *Duna*, de Frank Herbert.

A partir da quarta sessão, o projeto passou a ser vinculado a uma Ação de Extensão; assim, os que freqüentarem 75% dos encontros fazem jus a um certificado emitido pela Universidade. Há Instituições de Ensino Superior (IES) que, a partir de regulamento próprio, permitem acumular horas/aula em atividades externas que ao final do curso são convertidas em créditos sob a denominação genérica de Atividade de Crédito Complementar. A presença nos encontros, isto é, a entrada no auditório é totalmente gratuita; contudo, ao final da série, aqueles que desejarem o certificado deverão pagar uma taxa que, no semestre 2010/2, monta a R\$ 7,00 (sete reais).

Trata-se, conforme já visto, de um projeto que difere, sob vários aspectos, dos exemplos citados. Em primeiro lugar é uma experiência completamente aberta, dirigida tanto para os alunos da UFRGS quanto para os das demais instituições de ensino, bem como para o público em geral. É uma vivência fora da sala de aula e voluntária, sendo que cada experiência se esgota em si própria num tempo que, por mais de um momento, já pareceu insuficiente para discutir à exaustão todos os aspectos desejados. Não se retorna com o mesmo grupo à mesma obra, ainda que a análise e as discussões tenham sido incompletas. Em razão das condições anteriores, não há como orientar previamente os participantes e tampouco seguir um *script* rígido. Nesse sentido, é importante ressaltar que, por vezes, o evento foge ao controle, seja pelo tempo consumido pelas intervenções individuais, impossíveis de limitar, seja pela ênfase que determinado tópico assume frente àqueles inicialmente imaginados pelos apresentadores. Apesar de o professor da área de Gestão elaborar um roteiro, a apresentação do colega da área de Letras que o antecede pode levar o primeiro a repensar a sua fala, promovendo, se necessário, ajustes. Tais circunstâncias, entre outras, a exemplo do perfil e da iniciativa do público presente, definem os alcances, bem como os limites de cada encontro que, por isso, é um permanente experienciar, com dinâmica própria. Essa situação faz com que seja difícil, por exemplo, acompanhar e avaliar o desempenho dos participantes, como em uma sala de aula, através de uma curva de maturidade.

Algumas das Obras Discutidas no Projeto e os Respectivos Campos de Aplicabilidade no Estudo da Gestão

Os autores, a partir de uma brevíssima sinopse de algumas das obras discutidas nos encontros do Projeto Literatura & Gestão, mostram nesta seção algumas das áreas da Gestão que foram identificadas e exploradas na releitura dessas obras literárias.

Embora conhecidas como libelos contra os sistemas autoritários e opressivos, *1984* e *A Revolução dos Bichos* (ORWELL, 2005, 2007) são obras que reúnem muitos dos temas de interesse da Gestão, explorando, nos limites, a natureza humana, sobretudo quando submetida a condições extremas como à dor e ao sofrimento psicológico, sobretudo a primeira das obras. Valores e princípios? Até que ponto têm significado quando há risco à própria vida? Sob que interesses se curvam? A fidelidade ao ser amado é incondicional? Estes, ao lado de outros temas, a exemplo do poder e o seu uso para estabelecer o que é certo, verdadeiro, ou os opostos, se entrelaçam em *1984*. Irônico e satírico, *A Revolução dos Bichos* conduz a refletir: é o *Homo sapiens sapiens* efetivamente *sapiens* e trata o seu semelhante como tal? O trabalho de J. M. Silva (2006), discutido anteriormente, nos deixa com sérias dúvidas quanto a isso!

Os conflitos, intrigas e invejas, tão presentes no ambiente organizacional, podem ser estudados a partir de *Otelo*, *o Mouro de Veneza* (SHAKESPEARE, 2003). Ainda no contexto da obra do bardo, *O Rei Lear* (SHAKESPEARE, 2001) é um ex-

celente texto sobre os vários problemas que afligem as organizações, principalmente as familiares. A situação do Rei da Bretanha, de pronto, descortina problemas de gênero: Lear não tem filhos varões, apenas três filhas e, como de costume, elas não estão nem foram preparadas para assumir a responsabilidade pela gestão do reino. Mas, além desse aspecto de gênero, a trama descortina, fundamentalmente, o problema sucessório nas organizações. Lear, como muitos dirigentes patriarcais, não preparou a organização, no caso a Casa Real da Bretanha, para seguir sem a sua participação direta. Nesse ambiente de crise sucessória, também fica clara outra crise: a de liderança. Surgem e saem de cena vários pseudolíderes até que, por fim, dada a gravidade da crise, surge o verdadeiro líder; o Duque de Kent, coadjuvado por Edgar. Outros aspectos tomam forma ao longo do desenrolar da tragédia, como a questão do estabelecimento de um simulacro de Conselho de Administração com a participação do Rei Lear como figura meramente decorativa. Finalmente, o desenrolar das crises na Bretanha do Rei Lear serve, ainda, para ilustrar problemas no âmbito do setor público, especificamente no que tange a formulação e a implementação de políticas públicas e a ocorrência de descontinuidade administrativa.

Tommaso Campanella foi, e continua sendo, figura proeminente do pensamento filosófico europeu. Ao longo da sua vida bastante atribulada, esteve preso por 27 anos por se contrapor ao jugo espanhol na Calábria. Produziu, além das obras filosóficas, aquela que o tornaria conhecido até os dias atuais: *A Cidade do Sol* (CAMPANELLA, 2004). A narrativa está centrada nos diálogos de duas personagens: um almirante genovês que, ao retornar de uma longa viagem, se torna hóspede do Grão-Mestre dos Hospitalários e conta a este as suas aventuras. Ao chegar à ilha onde está localizada a Cidade do Sol, ele foi conduzido à cidade e lá tomou conhecimento da existência de uma civilização solidária, democrática, inovadora, e com um alto índice de desenvolvimento tecnológico baseado numa estrutura inigualável de geração de conhecimentos. Os relatos são todos um libelo contra o despotismo, a incúria, a violência, a dominação. Efetivamente, se trata de uma lição de como deve e pode ser a administração pública. E tudo começa pela base: a formação dos indivíduos desde a mais tenra idade. A grande contribuição da obra é, certamente, no sentido ético: todo o relato deixa bem claro que, acima de tudo, é a existência de uma ética muito forte e pragmática que está na base da construção da sociedade, da sua forma de governo e da forma de conduzir os negócios do Estado. A Cidade do Sol é um excepcional exemplo de como é possível haver uma sociedade sem ciúmes, sem rancor, sem ódio, sem corrupção, sem violência, enfim, uma democracia.

O gênio de Gabriel Garcia Márquez é absolutamente indiscutível e a sua contribuição para a área da Administração é significativa. Na sua *Crônica de uma Morte Anunciada* (MÁRQUEZ, 1981), ele apresenta com riqueza de detalhes vários aspectos e problemas referentes à Cibernética enquanto teoria da comunicação e do controle, à Teoria da Informação, ao Comportamento Organizacional e à Ética nas Organizações, para ficar apenas nos mais flagrantes. O que mais chama a atenção em toda a trama é, certamente, a falha gritante no processo de comunicação, pois para que essa ocorra o recipiente tem que receber e ser capaz de decifrar a mensagem. No entanto, o processo de comunicação não ocorreu, pois todos receberam a mensagem menos o verdadeiro destinatário dela. Por outro lado, há também o aspecto do boato, pois todos descartavam a possibilidade de cumprimento da ameaça, porque os irmãos Vicário, recém-saídos de uma festança, decerto estariam bêbados e tudo não passava de bravata de bêbados – e esse tipo de comportamento ocorre nas organizações: são as conversas de corredor, da sala do cafezinho. Enfim, apesar de a informação existir, ela padecia da ausência de uma das suas mais importantes características: a credibilidade. Mais ainda, o pensamento mágico de que as pessoas envolvidas, exatamente por ser o fulcro das ações, sabem do que foi ou está sendo planejado é, também, um dos grandes problemas dos exercícios de Planejamento Estratégico. Finalmente, há a questão ética. Santiago Nasar é acusado de desvio de conduta (assédio sexual) e é executado sem sequer ter sido ouvido. E o que dizer da conduta de Ângela Vicário? Ela

diz que não fez a farsa da virgindade por uma questão de ética. Ora, se era assim, porque não o disse quando Bayardo a pediu em casamento? Como nas organizações, quando um funcionário não recebe a promoção esperada, ele boicota o chefe e a organização. Não terá sido porque Santiago Nasar, reconhecido mulhereengo, nunca tivesse “se passado” com ela que ela acaba atribuindo a ele a causa da sua “perdição”? Enfim, Garcia Márquez traça um retrato do cotidiano das organizações ao mostrar os problemas que se apresentam na convivência organizacional.

Em *O Castelo* (KAFKA, 2007), ao descrever as desventuras de um agrimensor que chega a um povoado para exercer as suas funções, Kafka acaba fazendo um precioso e bem articulado estudo sobre as disfunções da burocracia. O agrimensor é o novo funcionário que chega para tomar posse do seu cargo e, então, começam os problemas. Em primeiro lugar, o cargo não existe; em segundo, ninguém sabe que ele veio; em terceiro, ele se transforma em um imenso problema para o povoado e as relações dos seus habitantes com o Castelo. Efetivamente, toda a trama retrata a situação de uma grande corporação. O Castelo representa a alta direção, sempre isolada do restante da organização não sabendo o que acontece no dia-a-dia; há, tudo indica, uma área tática representada pelos sempre secretos coordenadores de área, que chegam e saem furtivamente do povoado para verificar se tudo está ocorrendo conforme o (supostamente) planejado. Finalmente, tem o chão-de-fábrica, representado pelos moradores do povoado que seguem fielmente as diretivas taylorianas emanadas do Castelo; ainda no chão-de-fábrica há os supervisores, que são aqueles que têm algum contato com os diretores de área. Mas, como em toda boa organização, há os estagiários, ou mensageiros, que levam e trazem mensagens para e do Castelo. Tudo vai muito bem no reino da burocracia weberiana, num ótimo exemplo de burocracia mecanicista conforme analisado por Mintzberg (2003), até a chegada do agrimensor, que é um indivíduo que não se conforma com a suposta falta de lógica do sistema. O sistema é absolutamente tradicional e já se encontra numa fase de exercício de poder legal. Assim, a leitura de *O Castelo* é um excelente caso de como funciona uma burocracia mecanicista.

As histórias da resistência gaulesa à dominação romana capitaneadas por Asterix e Obelix são um campo fértil para estudos sobre liderança, estratégias, cooperação e cooptação, competências, entre outros aspectos da vida organizacional. No entanto, é em *Os 12 Trabalhos de Asterix* (GOSCINNY; UDERZO, 1983) que há uma análise contundente das disfunções da burocracia. Um dos trabalhos a ser executado por Asterix é conseguir um passaporte azul. Ao chegar à repartição, o herói se vê envolvido nos intrincados meandros da burocracia, indo de um guichê para outro, num sobe e desce frenético para cumprir as normas legais, deparando sempre não com a eficiência preconizada por Weber, mas com um “comportamento mínimo aceitável” e um desinteresse total pela sua demanda. Cansado, Asterix lança mão das suas competências voláteis e subverte a burocracia, passando a indagar dos agentes se eles conhecem tais e tais diretivas, criando um verdadeiro caos gerencial. Para se livrar dele, os agentes, finalmente, emitem o passaporte azul e Asterix cumpre mais um dos trabalhos propostos.

A obra de Sartre permanece significativa na formação de um pensamento crítico sobre a realidade político-filosófica do nosso tempo e o papel do homem nessa realidade. Entre as suas obras se destacam, também, peças de teatro, e *A Engrenagem* (SARTRE, 1964) é a mais significativa. A ação em *A Engrenagem* se desenvolve no julgamento de um Presidente que assumiu o poder após uma revolução e que foi, por sua vez, deposto pelo mesmo processo revolucionário. Ao relatar os fatos do julgamento de Jean, o presidente deposto, Sartre mostra com uma clareza trágica os problemas de formulação e de implementação de políticas públicas nos países subdesenvolvidos, periféricos e dependentes.

O principal objetivo da revolução que levou Jean ao poder era a nacionalização da indústria petrolífera. No entanto, passados anos da posse de Jean, essa indústria não havia sido tocada. O testemunho de Jean é bastante esclarecedor quanto aos problemas enfrentados por ele para implementar a política de nacionalização. E Jean relata o diálogo que teve com o embaixador do país onde esta-

vam as matrizes das petrolíferas. O embaixador diz que o seu país reconhece o novo governo, mas as petrolíferas devem permanecer intocadas. Jean tenta reagir, mas o embaixador deixa bem claro que "Qualquer atentado contra a propriedade dos nossos nacionais seria considerada pelo nosso governo como um *casus bélica*. [...] o meu governo contratou 35 divisões ao longo das nossas fronteiras" (SARTRE, 1964, p. 174). Jean diz, então, que se tivesse nacionalizado o petróleo teria sido a guerra, e uma guerra muito desigual, e termina dizendo a François: "Farás a minha política. Fala-ás porque não há duas a fazer. [...] Há de ser tu que a justificarás, daqui a três, daqui a seis meses" (SARTRE, 1964, p. 154).

Agora François, que assumiu o poder, está no gabinete presidencial e recebe a visita do embaixador que repete o mesmo diálogo que teve com Jean. E François responde que não tocarão no petróleo. Depois, François manda entrar uma delegação dos operários do petróleo. Então, cai o pano para a continuação da tragédia revolucionária por trás da coxia. Desta forma, Sartre desnuda os problemas que afligem os países do terceiro mundo quando estabelecem políticas públicas voltadas para defender os seus interesses internos, mas que, quando chega o momento da sua implementação, o centro hegemônico não permite e faz com que seja mantido o *status quo*.

Considerações Finais

Este texto teve como objetivos principais relatar e compartilhar com a comunidade acadêmica a experiência em curso do Projeto Literatura & Gestão, cuja autocrítica da sua *práxis* trouxe elementos para que a iniciativa seja adaptada e aperfeiçoada pelas comunidades de prática. Não obstante o encantamento dos autores com o projeto, especialmente o do autor que o conduz, tem-se a exata dimensão do recurso à literatura enquanto instrumento de ensino e aprendizagem: é uma atividade complementar.

Embora o foco tenha sido o processo de ensino e aprendizagem voltado para acadêmicos de Administração, porque esse é o objetivo do projeto, não há prejuízo, no que é essencial, da sua extensão ao ambiente corporativo, no qual pode ser desenvolvido na forma de seminários e encenações, havendo aí um amplo campo a ser ainda explorado. Deve ser ressaltado, no entanto, que estas são apenas reflexões que, mesmo sendo ainda incipientes, podem oferecer pistas e indicar, quem sabe, caminhos mais humanizados tantas vezes referidos mas tão pouco colocados em prática, seja no processo de ensino e aprendizagem, seja na *práxis* da gestão, isto é, no dia-a-dia das organizações.

Um aspecto relevante do Projeto é que a maioria dos que já passaram pela experiência revelaram surpresa quando perceberam que as obras literárias são, também, um vasto campo para estudos na área da Administração e um efetivo repositório de casos que pode ser explorado a partir de temas habitualmente tratados nessa área, como liderança, cultura, poder, atividades em equipe, processo decisório, entre outros.

Mas, nem tudo tem sido flores. Ao propor o desafio de conciliar Gestão e Literatura, o Projeto não contou com o apoio aberto e imediato do corpo docente, tendo no primeiro momento conquistado somente uma adesão. A alegação mais comum foi, e tem sido, a falta de tempo. Face a essa situação, acabou acontecendo que dois destes autores têm levado a cabo praticamente dois terços dos debates ao longo dos encontros programados. No entanto, a aceitação e o entusiasmo com o Projeto pelos professores do PPG-Let têm sido espontâneos e incondicionais, acontecendo, inclusive, de eles proporem algumas obras. Mas, o mais animador tem sido as reações desses professores: "Não imaginava que essa obra pudesse ter esse tipo de leitura!"; "É incrível, essa forma de releitura me proporcionou uma visão diferente do autor e da sua obra!"; "Até o momento nós da Literatura tínhamos uma aproximação maior com a Psicologia, que ajuda a descortinar alguns aspectos da psique dos autores, numa tentativa de explicar e melhor compreender os contornos da sua obra. Mas agora, com essa aproximação com a Administração se abre um novo campo a ser explorado."

Um breve balanço das atividades até agora realizadas sinaliza que, entre outros, os aspectos apresentados a seguir devem ser objeto de atenção:

- a habilidade do professor da área de Gestão em estabelecer a ponte entre as duas áreas, destacando passagens, trechos, personagens etc. A familiaridade com os temas, traduzida pelo livre trânsito entre as duas áreas, Literatura e Gestão é, pois, essencial. Apesar de o professor de Gestão ter a sua fala dirigida a um foco, este pode ser redirecionado pela platéia, o que demanda dele um maior conhecimento, flexibilidade e trânsito por entre outras áreas;
- a contextualização da obra, a cargo do professor da área de Literatura, contribui sobremodo para distinguir a realidade da simples verossimilhança, recurso amplamente usado pelos escritores. Ademais, a condição de clássicos da literatura tem facilitado a todos os convidados a construção de outra ponte: a que aproxima os tempos, evidenciando os paralelos entre os textos, alguns escritos há séculos, os eventos e as práticas de gestão contemporâneas;
- que, preferencialmente, se tenha na platéia pessoas com conhecimento tanto da obra quanto de Gestão, pois essas tendem a atuar como facilitadores do debate. Embora seja uma iniciativa voltada para os alunos, estes, por falta de experiência ou timidez, tendem a ter uma participação mais passiva, como ouvintes, sendo escassas as suas intervenções. Daí a importância de conseguir a adesão dos professores e estes se fazerem acompanhar pelas suas turmas. Todavia, em se tratando de uma atividade voluntária, extracalendário acadêmico e, como disse um colega participante, “na contramão da maioria das iniciativas, já que estas privilegiam as clássicas abordagens de ensino-aprendizagem na área da gestão”, não tem sido fácil, conforme já citado, obter o engajamento e o prévio comprometimento dos colegas da Administração. Mas, como o ditado diz que “a esperança é a última que morre” – se bem que nunca a esperança deveria morrer –, temos a expectativa de que, com o tempo, esse quadro seja revertido;
- decerto não pode ser assegurada a presença de terceiros que reúnam as condições anteriormente mencionadas, razão pela qual esse papel tem sido desempenhado pelo coordenador do projeto que, então, atua como animador e mediador; contudo, sabe-se (e até mesmo se espera) um limite para essa atuação. Provavelmente, a participação de um terceiro convidado, egresso de outra área para atuar como mediador enriqueceria sobremodo os debates; e
- a participação de pessoas de outras áreas de formação, a exemplo da História, da Psicologia, da Sociologia, da Antropologia, entre outras, quando verificada, revelou ser de importância singular, enriquecendo as perspectivas a partir das quais uma obra pode ser apreciada. Apesar dessa relevância, são poucos os que sendo de outras áreas frequentam as sessões. Acredita-se que a dificuldade esteja nos meios de comunicação: a divulgação do evento é limitada, por falta de recursos, aos murais, às páginas institucionais dos parceiros, EA, PPG-Let, e Livraria Zouk, disponíveis na internet e ao envio de um convite, através de *e-mail*, aos professores que atuam nas unidades envolvidas. Assim, a frequência tem oscilado entre 15 e 70 participantes.

Concluindo, é de se esperar que a Lei nº 11.684/2008 (BRASIL, 2008) que reintroduziu no ensino médio o estudo da Filosofia e da Sociologia venha, já no curto prazo, quiçá e oxalá em não mais do que em cinco anos, alterar o quadro diagnosticado por L. Fischer (2008) na Introdução deste texto. É tempo, pois, de os professores repensarem as suas práticas, bem como se prepararem, pois também é de se esperar um aumento no nível de exigência e, por conseguinte, na qualificação dos futuros universitários e profissionais.

Referências

- ALVES, L. R. Por um saber administrativo que compartilhe a história da cultura brasileira. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, RJ. *Anais...*. RJ: ANPAD, 2007.
- AMARO, L.E.S.; LEMOS, I.S. Premissas e práticas de ensino do professor de Administração dentro de sala de aula. *Revista ANGRAD*, v. 10, n. 1, p. 123-136, jan./mar., 2009.
- ANTUNES, E.D.D. O retrato de Dorian Gray: corpos resultantes da irresponsabilidade organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS (ENEO), 3., 2006, Porto Alegre. *Anais ...*. Porto Alegre: ANPAD, 2006.
- ARISTÓFANES. *Lisistrata e A guerra do sexo*. Porto Alegre: L&PM, 2003.
- _____. *A revolução das mulheres e A guerra do sexo*. RJ: Civilização Brasileira, 1964.
- ARISTÓTELES. *Política*. São Paulo: Martin Claret, 2003.
- ASIMOV, I. *Fundação*. São Paulo: Aleph, 2009.
- _____. *Fundação e império*. São Paulo: Aleph, 2009.
- _____. *Segunda fundação*. São Paulo: Aleph, 2009.
- ASSIS, M. de. *Dom Casmurro*. São Paulo: Atica, 1971.
- _____. *O alienista*. São Paulo: Atica, 1994.
- BAÊTA, A.M.C. Saramago no ensino e aprendizagem de metodologia de pesquisa. In: DAVEL, E.; VERGARA, S.C.; GHADIRI, D.P. (Orgs.). *Administração com arte: experiências vividas de ensino-aprendizagem*. São Paulo: Atlas, 2007. Cap. 10, p. 101-108.
- BODEN, M.A. (Org.). *Dimensões da criatividade*. Porto Alegre: Artmed, 1999.
- BRASIL. Lei nº 11.684, de 02 de junho de 2008. Altera o art. 36 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para incluir a Filosofia e a Sociologia como disciplinas obrigatórias nos currículos do ensino médio. *Senado Federal*. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/sicon/PreparaPesquisaLegislacao.action>>. Acesso em: 22 jul. 2008.
- BRITO E FREITAS, J.A.S. Ensaio literários e a dimensão tácita do conhecimento nas organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., 2006, Porto Alegre. *Anais ...*. Porto Alegre: ANPAD, 2006.
- CALDAS, M.P.; TONELLI, M.J.. Casamento, estupro ou dormindo com o inimigo? Interpretando imagens e representações dos sobreviventes de fusões e aquisições. *O & S*, v. 9, n. 23, p. 171-186, jan./abr., 2002.
- CAMPANELLA, T. *A cidade do sol*. São Paulo: Martin Claret, 2004.
- CARVALHO, J.L.F.; DAVEL, E. Introdução: Arte, administração e organizações se encontram ao correr do diálogo. *O & S*, v. 12, n. 32, p. 81-92, jan./mar., 2005.
- _____; IORIO, V.; SALIS, F.A. O estudante de Administração como documentarista cinematográfico. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- CAVEDON, N.R.; LENGLE, J. F. B. Desconstruindo temas e estratégias da administração moderna: uma leitura pós-moderna do mundo de Dilbert. *O & S*, v. 12, n. 32, p. 105-119, jan./mar., 2005.
- CAXITO, F.A et al. Alfabetismo funcional e a capacidade de auto aprendizado: um estudo com alunos universitários de Administração e Tecnologia. In: ENCONTRO

- NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- CHANG, J. *Cisnes selvagens – três filhas da China*. São Paulo: Cia. Das Letras, 1994.
- CHANLAT, J.F. (Coord.). *O indivíduo na organização – dimensão esquecida*. São Paulo: Atlas, v. I, 3ª ed., 1996; v. II, 1994; v. III, 1996.
- DAVEL, E.; VERGARA, S. C.; GHADIRI, D.P. (Orgs.). *Administração com arte: experiências vividas de ensino-aprendizagem*. São Paulo: Atlas, 2007.
- DAWKINS, R. *O gene egoísta*. Belo Horizonte: Itatiaia, 2001.
- DEJOURS, C. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. SP: Cortez, 1988.
- DOLABELA, F. *O segredo de Luísa*. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- DOSTOIEVSKI, F. *Crime e castigo*. São Paulo: Victor Civita, 1982.
- _____. *O crocodilo e notas de inverno sobre impressões de verão*. SP: Editora 34, 2000.
- FARIA, L.O. Quais conceitos permeiam o discurso do presidente da TELEMAR S.A. sobre a mudança da empresa com a privatização? Uma análise através de mapas cognitivos. *O & S*, v. 9, n. 23, p. 135-146, jan./abr., 2002.
- FARIA, A.; CARVALHO, J.L.F.S. Teatro corporativo e estratégias espetaculares: em busca de uma abordagem dramática. *O & S*, v. 13, n. 38, p. 73-89, jul./set., 2006.
- FERNANDES, J.M.; PIMENTA, Marcelo H.C. O dilema do ensino da Administração no Brasil e a alegoria da caverna de Platão. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4., 2006, Porto Alegre. *Anais...*. Porto Alegre: ANPAD, 2006.
- FEYERABEND, P. *Contra o método*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1989.
- FISCHER, L.A. 1968, o ano que derrubou a literatura. *Zero Hora*, Porto Alegre, Caderno Cultura, p. 6-7, 07 de junho de 2008.
- FISCHER, T. et al. Razão e sensibilidade no ensino de administração: a literatura como recurso estético. *RAP*, v. 41, n. 5, p. 935-956, set./out., 2007.
- FLACH, L.; ANTONELLO, C.S. O papel da improvisação nos processos de aprendizagem nas organizações: a metáfora da improvisação no ritmo brasileiro choro. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- FREIRE-MAIA, N. *A ciência por dentro*. Petrópolis: Vozes, 1995.
- FREITAS, M. E. Existe uma saúde moral nas organizações? *O&S*, v. 12, n. 32, p. 13-27, jan./mar., 2005.
- GOETHE, J. W. *Fausto*. São Paulo: Martin Claret, 2002.
- GOLDING, W. *O senhor das moscas*. São Paulo: Abril, 1984.
- GOLDRATT, E.; COX, J. *A meta*. São Paulo: Nobel, 2002.
- GOSCINNY, R.; UDERZO, A. *Os 12 trabalhos de Asterix*. São Paulo: Record, 1983.
- HATCH, M. J. Explorando os espaços vazios: jazz e estrutura organizacional. *RAE*, v. 42, n. 3, p. 19-35, jul./set., 2002.
- HERRIGEL, E. *A arte cavalheiresca do arqueiro Zen*. São Paulo: Pensamento, 1999.
- HOFF, D.N.; BINOTTO, E.; SIQUEIRA, E.S. Interdisciplinaridade e a graduação em Administração: complexificar para melhorar. *ANGRAD*, v.10, n.1, p. 73-87, jan./mar., 2009.
- IPIRANGA, A.S.R. A narração fílmica como instrumento de ação formativa: um enfoque semiótico. *O & S*, v. 12, n. 32, p. 143-164, jan./mar., 2005.

- JAY, A. *Maquiavel e gerência de empresas*. Rio de Janeiro: Zahar, 1968.
- JOYCE, J. *Ulisses*. São Paulo: Objetiva, 2005.
- KAFKA, F. *O processo*. São Paulo: Martin Claret, 2003.
- _____. *O castelo*. São Paulo: Martin Claret, 2007.
- KIRSCHBAUM, C.; SAKAMOTO, C.; VASCONCELOS, F.C. Improvisação na música e nas organizações: relações de competição e cooperação. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., 2006, P. Alegre. *Anais...* Porto Alegre: ANPAD, 2006.
- KUHN, T. S. *A estrutura das revoluções científicas*. 2ª ed. São Paulo: Perspectiva, 1978.
- LEITE, N.P.; CHANG JUNIOR, J.; SANTOS, R.S.. A linguagem fílmica na formação e no fortalecimento de grupos, equipes e times de trabalho. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., 2006, P. Alegre. *Anais...* Porto Alegre: ANPAD, 2006.
- MACHADO, L. *Efeito aranha*. Porto Alegre: Razão, 2007.
- MAGESTE, G.S.; MENDES, E.L.; CAPPELLE, M.C.A. Mulher, trabalho e cinema: representações do trabalho feminino no cinema brasileiro. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3, 2006, P. Alegre. *Anais...* Porto Alegre: ANPAD, 2006.
- MAQUIAVEL, N. *O príncipe*. São Paulo: Martin Claret, 2002.
- MARANHÃO, C.M.S.A.; MOTTA, F.M.V.. "A Importância do Ato de Ler": leituras críticas na formação do administrador. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais ...* . Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- MÁRQUEZ, G. G. *Cem anos de solidão*. São Paulo: Record, 2007.
- _____. *Crônica de uma morte anunciada*. São Paulo: Record, 1981.
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 1994.
- MCGRATH, A.E. *Fundamentos do diálogo entre ciência e religião*. S. Paulo: Loyola, 2005.
- MEDEIROS, I.B.O. et al. Aprendizagem e competências através das artes: atividade profissional e vivência artística em diálogo. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 5., 2008, Belo Horizonte. *Anais...* . Belo Horizonte, ANPAD, 2008.
- MEIRA, F.B. Responsabilidade social e ideologia: notas sobre a gênese de um conceito. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2007.
- MELLO, Álvaro L. Uma tragédia grega. São Paulo, *Jornal Carreira & Sucesso*, 139ª edição, 22 de julho de 2002. Seção Cultura & Clima. Disponível em: <www.catho.com.br/jcs/imputer_view.phtml?id=4574&print=1>. Acesso em: 20 jan. 2010.
- MILL, J. S. *A sujeição das mulheres*. São Paulo; Escala, 2006.
- MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MOLNÁR, F. *Os meninos da Rua Paulo*. São Paulo: Ediouro, 2002.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORRIS, T. *E se Harry Potter dirigisse a General Electric?* São Paulo: Planeta, 2006.

- NOGUEIRA, M.A. Organizações complexas e sociedade da informação. O "sofrimento" como metáfora organizacional. *O & S*, v. 10, n. 28, p. 145-162, set./dez., 2003.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. RJ: Campus, 1997.
- NUNES, S. C. O ensino em administração com base na abordagem das competências: da inserção no Projeto Pedagógico à prática em sala de aula. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. *Anais...*. São Paulo: ANPAD, 2009.
- ORWEL, G. 1984. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2005.
- _____. *A revolução dos bichos*. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.
- PINA E CUNHA, M. *All that jazz*: três aplicações do conceito de improvisação organizacional. *RAE*, v. 42, n. 3, p. 36-42, jul./set., 2002.
- _____. A arte dos improvisadores: a busca da standardização na música e nas organizações. *O & S*, v. 12, n. 32, p. 93-104, jan./mar., 2005.
- PLATÃO. *A república*. 6ª ed. São Paulo: Atena, 1957.
- POPPER, K. R. *A lógica da pesquisa científica*. São Paulo: Cultrix, 1993.
- ROESCH, S.M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração*: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- ROSA, A.R. A imagina(organiza)ção surrealista: rompendo a gaiola de ferro dos estudos organizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., 2006, Porto Alegre. *Anais...*. Porto Alegre: ANPAD, 2006.
- ROSE, S. *O cérebro do século XXI*. São Paulo: Globo, 2006.
- RUAS, R.L. Literatura, dramatização e formação gerencial: a apropriação de práticas teatrais ao desenvolvimento de competências gerenciais. *O&S*, v.12, n.32, p. 121-142, jan./mar., 2005.
- SARAIVA, L.A.S. O túnel no fim da luz: a educação superior em Administração no Brasil e a questão da emancipação. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- SARTRE, J. P. *A engrenagem*. Lisboa: Presença, 1964.
- SATINOVER, J. *O cérebro quântico*. São Paulo: Aleph, 2007.
- SEIERSTAD, A. *O livreiro de Cabul*. São Paulo: Record, 2006.
- SHAKESPEARE, W. *O Rei Lear*. São Paulo: Martin Claret, 2001.
- _____. *MacBeth*. São Paulo: Martin Claret, 2002.
- _____. *Otelo, o mouro de Veneza*. São Paulo: Martin Claret, 2003.
- _____. *O mercador de Veneza*. São Paulo: Martin Claret, 2006.
- SHELDRAKE, R. *Sete experimentos que podem mudar o mundo*. São Paulo: Cultrix, 1999.
- SILVA, J.R.G.; VERGARA, S.C. Análise comparativa acerca da utilização de desenhos na pesquisa sobre a criação do sentido da mudança organizacional. *O & S*, v. 9, n. 23, p. 159-169, jan./abr., 2002.
- SILVA, J.M. Escolas de Administração: um conto ou um pouco mais que isso. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., 2006, Porto Alegre. *Anais ..*. Porto Alegre: ANPAD, 2006.
- SÓFOCLES. *Antígona*. 5ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003.
- SUAREZ, M.C.; MOTTA, P.C.; BARROS, C. Consumo e castigo: um retrato das rela-

ções de consumo no seriado "A Diarista". In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 33., 2009, São Paulo. *Anais ...*. São Paulo, ANPAD, 2009.

TOLSTOI, L. *A morte de Ivan Ilitch*. São Paulo: Martin Claret, 2005.

VARGENS, E.C. Utilizando mapas cognitivos para compreender interorganizações: o mapeamento nos postos de emissão de identidade. *O&S*, v.9, n.23, p.147-157, jan./abr., 2002.

VASCONCELOS, F.C.de. *Dinâmica organizacional e estratégia*: imagens e conceitos. São Paulo: Thomson, 2007.

VIZEU, F. Em algum lugar do passado: contribuições da pesquisa histórica para os estudos organizacionais brasileiros. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

WEICK, K. A Estética da imperfeição em orquestras e organizações. *RAE*, v. 42, n. 3, p. 06-18, jul./set., 2002.

YIN, R. K. *Estudo de caso* – planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Artigo recebido em 30/01/2009.

Artigo aprovado, na sua versão final, em 18/07/2010.