# CONSTRUINDO AS PONTES ENTRE SABERES: da literatura à gestão

Ivan Antônio Pinheiro – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Luciano José Martins Vieira – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## RESUMO

Em que pesem as diferenças que os singularizam, os domínios da Literatura e da gestão apresentam áreas em comum, o que possibilita 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 principais relatar e compartilhar com a comunidade, 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. A Literatura é um vasto campo para estudos na área da Administração, um efetivo repositório de *cases* que pode ser explorado a partir de temas habitualmente tratados nessa área: liderança, cultura, poder, atividades em equipe, processo decisório, entre outros, além de oportunizar, sem prejuízo do rigor técnico-científico no tratamento dos temas, que se traga para e se explore no campo da gestão, as dimensões emocionais e lúdicas, estas, atividades raramente oportunizadas no currículo dos cursos de graduação da área, mais afetos ao raciocínio lógico-analítico e formal. Embora o foco tenha sido o processo de ensino e aprendizagem voltado para acadêmicos, não há prejuízo, no que é essencial, da sua extensão ao ambiente corporativo, onde pode ser desenvolvido na forma de seminários e encenações, havendo aí um amplo campo a ser ainda explorado.

**Palavras – chave**: Gestão, Literatura, Práticas de ensino.

## ABSTRACT

Despite some differences, the domains of Literature and management have overlapping areas, which allows for using one of them (in this case, Literature) to study and widen the knowledge of the other (Business). The present article aims at reporting and sharing the Literature & Management Project with the community, as well as offering critical comments on it. The Project, through reading and analysis of selected texts, not only intends to be another source of knowledge acquisition, but also to develop and enhance competencies required to future professional activities of Business School students. Literature is a wide field for studies on Business, an effective reservoir of cases that can be explored based on themes that are commonly dealt with in this area, such as leadership, culture, power, team activities, decision-making process, among others. In addition, it provides an opportunity to bring emotional and playful dimensions to the area of management without any impairment to technical and scientific rigor. Such activities are rarely available in undergraduate courses in this area, which are more focused on logical analytical and formal thinking. Although the focus has been the teaching and learning process for university students, there is no basic impairment to expanding it to the corporate environment, where it can be developed as seminars and role-playing activities. This represents a wide field that has not been fully explored.

**Key words**: Management, Literature, Practices of teaching

## INTRODUÇÃO

As estatísticas oficiais (vide INEP), bem como os levantamentos promovidos por institutos independentes[1] convergem e apontam para o baixo nível de leitura ao longo da vida escolar do estudante brasileiro; leituras, apenas as obrigatórias. As explicações para esse comportamento têm variado: 1) a de que a falta de interesse dos leitores tem origem na família, onde não encontram exemplos; 2) a da 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 o 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; 5) entre outras explicações vistas aqui ou acolá. Entre tantas, cabe destacar a de Fischer (2008, p. 6):

> Mas 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 supririam 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.

De outro lado, são sabidos os benefícios, senão 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* (ROSE, 2006).

Assim, os jovens chegam à fase adulta e à Universidade com grandes limitações, entre outras, da capacidade de elaboração e articulação de idéias que devem, ainda, ser comunicadas, seja na forma oral ou escrita. Às dificuldades de caráter geral somam-se as específicas e intrínsecas ao objeto de estudo do acadêmico – psicologia, medicina, etc.; com o aluno de Administração não tem sido diferente.

Frente a esse quadro, problemático, após algumas experiências de uso da leitura e da discussão de livros selecionados em disciplinas focadas no setor público, um dos autores vem desenvolvendo o Projeto Literatura & Gestão[2] que, sem a pretensão de eliminar as causas que deram origem ao problema (porque impossível), 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 como útil. Pretende, assim, junto ao público que tem acesso, minimamente que seja, reduzir o já mencionado déficit de leitura que identifica o aluno brasileiro. Através da leitura e análise de textos selecionados, o Projeto não pretende ser tão somente mais uma fonte de aquisição de conhecimentos, mas também desenvolver e

[1] A exemplo da pesquisa sobre o Comportamento do Leitor no Rio Grande do Sul: um estudo realizado pela Câmara Rio-Grandense do Livro com o apoio da Organização dos Estados Ibero-americanos (OEI), no último trimestre de 2006.

[2] Para os fins deste texto, são irrelevantes as diferenças acentuadas, por alguns autores, entre Gestão e Administração, razão pela qual os termos são utilizados indistintamente.

aprimorar competências necessárias às futuras atividades profissionais do acadêmico de Administração. Alguns - os que já passaram pela experiência - revelam surpresa quando percebem que a literatura é, também, um vasto campo para estudos na área da Administração, um efetivo repositório de *cases* que pode ser explorado a partir de temas habitualmente tratados nessa área: liderança, cultura, poder, atividades em equipe, processo decisório, entre outros. Fischer *et al*. (2007, p. 953) identificam as seguintes vantagens no uso da literatura como instrumento de ensino e aprendizagem na Administração:

> 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 conexões 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.

Ainda, a literatura oportuniza que, sem prejuízo do rigor técnico-científico no tratamento dos temas, se traga para e se explore no campo da gestão, as dimensões emocionais e lúdicas, estas, 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, bem como tecer considerações críticas sobre essa experiência que teve início no segundo semestre de 2007. Acredita-se que a sua difusão tende a ampliar as comunidades de prática e, o diálogo entre estas, aprimorar e enriquecer todas as experiências em curso.

Para a consecução do seu objetivo, este texto encontra-se estruturado em 6 (seis) seções: a primeira, salienta a proximidade e as semelhanças entre a gestão e algumas obras da literatura; a segunda, 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 mantêm paralelos com o método científico; na seqüência, superados os entraves iniciais, a terceira seção, intitulada A Literatura Superando o Método Científico, destaca, então, as vantagens do uso da literatura como instrumento didático-pedagógico no campo da gestão. Antes de relatar o que propõe, a quarta seção reúne algumas experiências realizadas ou em andamento, no Brasil, sobre o tema. Finalmente, a quinta seção apresenta e discute o Projeto Literatura & Gestão. A sexta e penúltima seção traz uma sinopse 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 apresentadas as possibilidades de extensão do Projeto Literatura & Gestão.

## 1 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, o que possibilita que a partir de uma, no caso a literatura, se estude e amplie o conhecimento sobre a outra - a administração. Ainda que não se possa generalizar, há áreas de livre trânsito entre esses campos, como a seguir se procurará demonstrar.

O principal elo que conecta a literatura à gestão é o ser humano, elemento central e efetivo protagonista nos dois ambientes. Não existem recursos a serem administrados sem que

haja, direta ou indiretamente, a intermediação do ser humano, assim como é o homem o agente sobre o qual a ação administrativa se impõe, direta ou indiretamente é quem recepciona os bônus bem como os ônus da ação administrativa. De outro lado, seja prosa, verso, ficção ou realismo, em diferentes estilos, a maioria os textos se desenvolve em torno de uma personagem humana, explorada em toda a sua densidade e valores; com efeito, o texto literário, combinando e alternando cores e matizes, apresenta o homem na sua totalidade, ora sublinhando os vícios, as virtudes, as singularidades, as dimensões materiais, morais, espirituais, as visões de mundo, os propósitos, entre tantos aspectos impossíveis de enumerar. Ora, não é justamente essa a realidade encontrada no ambiente organizacional?

Protagonistas, opositores, tramas – lutas pelo poder, *status*, vantagens -, assim como conflitos, resistências, aliados e traições, são elementos presentes em ambos os ambientes. A literatura, com riqueza de detalhes, explora, por vezes no limite, a natureza humana, dissecando os corações e mentes das personagens, tanto o lado dos sentimentos e emoções, quanto o da razão, sem descuidar da componente lúdica. Ora, pois não é 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 e fornecedores, entre tantos, tentando inferir e se antecipar a comportamentos, sobretudo os hostis?

Ensina-se, muito brevemente, durante não mais do que um semestre acadêmico, que o estudante de administração recorra, sobretudo, à psicologia, mas também a sociologia, a antropologia, para melhor entender, relacionar, e quiçá dominar (sim!), aqueles com os quais trabalha; de outro lado, olhos atentos perceberão que a literatura, ao invés de um espaço efêmero (de um semestre), oferece laboratório permanente para o estudo da natureza humana, seja ela focado no indivíduo ou no grupo. Se assim é, se ambos os campos têm, direta ou indiretamente, o homem como protagonista, o recurso à literatura deveria ser natural, se não para o estudo direto (ou mediado) de gestão, tão somente para extrair *insights* e tecer conjecturas sobre o comportamento humano - elemento *sine qua non* ao ambiente organizacional. Porque à literatura não se recorre naturalmente, será analisado adiante.

A estratégia narrativa-descritiva, amplamente utilizada nos dois campos, também aproxima e facilita o livre trânsito da literatura à gestão e vice-versa. De regra, os autores descrevem, com recurso a minúcias, a região (cidade, bairro, vizinhança, costumes, etc.), o clima (sinalizando os hábitos de vestimenta, lazer, possibilidades, etc.), os atores centrais, bem como os coadjuvantes e a teia de relacionamentos que os conecta, ao lado dos traços de comportamento individual, eventos que possibilitam localizar e entender a sucessão cronológica do enredo que se segue; enfim, recorrem a um sem número de argumentos e estruturas para situar o leitor no tempo e no espaço - no palco dos acontecimentos. Tudo, não sem um propósito e na exata medida. 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 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? Considere: os alunos não são instruídos ao longo de vários semestres, a levantarem dados e fatos, a construírem cenários, a identificarem os atores (clientes, fornecedores, *stakeholders* em geral) bem como a relevância dos seus papéis, a estabelecerem nexos entre os elementos apurados, enfim, tudo com o propósito de, senão convencer alguém – o tomador de decisão -, a si próprio quanto à conveniência, certeza ou o menor risco da decisão a ser tomada?

Por fim, embora sem a pretensão de esgotar as similaridades que aproximam as duas áreas, percebe-se na literatura não apenas os elementos que identificam o que se denomina por

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, conflitos de interesses, jogos de poder, ética e valores, entre outros. Por oportuno, cabe esclarecer que, ao se referir à função de planejamento (para desdobrar, aqui, apenas um dos elementos), está a se reforçar a literatura como um domínio aonde podem ser encontrados e explorados inúmeros exemplos, efetivas manifestações (por parte das personagens) referentes à: capacidade de análise situacional, identificação de ameaças e oportunidades, de elaboração e de implementação de estratégias, capacidade de construir planos alternativos, elaboração de projetos, etc.

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

## 2 A LITERATURA COMO (APROXIMAÇÃO DO) MÉTODO CIENTÍFICO

Estabelecidas as pontes entre a literatura e a gestão, busca-se agora demonstrar que não se perde em cientificidade quando se adota o texto literário como campo complementar de estudos de gestão.

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 e TAKEUCHI, 1997). Além de prática consagrada, o recurso às metáforas e analogias está na origem de variadas iniciativas reconhecidamente criativas e inovadoras (BODEN, 1999; DE BONNO, 2000, 2002), 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, é também um estímulo às novas práticas.

São duas as fontes de conhecimento, 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, classificadas, quando então podem ser identificadas manifestações que se repetem continuadamente, o 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, aventa hipóteses explicativas acerca do fenômeno estudado. O procedimento indutivo é ampliativo, isto é, a conclusão informa mais do que as proposições iniciais, daí se diz 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 (1806-1873), mas desde as críticas de D. Hume (1711-1776), sofre resistências;
- já o procedimento dedutivo se distingue pelo oposto, isto é, diz-se que conduz do geral para o particular, pois "não aumenta o conteúdo fatual 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." (FREIRE-MAIA, 1995, p. 39), se essas são verdadeiras, a conclusão o será.

Se, por vezes, os limites entre as estratégias e 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) pontua a estratégia hipotético-dedutiva, assinalando que as hipóteses tanto podem surgir como resultado de sucessivas evidências empíricas, como ser fruto da razão. Em resumo, ambas as estratégias se complementam no processo de geração do conhecimento, muito embora, conforme o domínio ou a natureza do fenômeno estudado predomine uma das estratégias. Seja pela via indutiva ou a dedutiva, o conhecimento-resultado, expresso na forma de teorias e modelos, é reconhecido como verdadeiro até prova em contrário, devendo, necessariamente, as hipóteses autorizadas a partir dessas expressões (teorias e modelos), serem permanentemente submetidas a testes de falseabilidade (POPPER, 1993).

Complementando, diferentes autores apresentam as mais diversas classificações aos estudos científicos elaboradas conforme a perspectiva 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).

E quanto aos paralelos? Muitos textos literários, alguns adiante apresentados com detalhamento, podem ser apreciados como efetivos estudos de casos descritivos-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 (YIN, 2001; ROESCH, 1999): como? e por quê?, bem como o faz a partir de múltiplas fontes de dados (descrições do ambiente, depoimentos das personagens, etc.), e, também por isso, se assemelhando ao estudo de caso como procedimento metodológico.

Contudo, apesar da defesa que os autores deste texto promovem em favor da literatura como fonte de pesquisa mediada pelo estudo de caso, esse circunstância é mais evidente quando o texto literário é utilizado como estudo de caso para ensino; todavia, os argumentos, na essência, não difeririam dos já mencionados, podendo-se, ainda, adicionar algumas vantagens: 1) do fato de já estarem prontos; 2) de apresentarem elevada qualidade ortográfica e gramatical; 3) de se distinguirem pelo estilo, por vezes pleno de recursos às licenças poéticas, o que confere, à sua leitura, um prazer e um desafio intelectual à parte, complementando a formação do acadêmico.

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 através de obras como *Os Meninos da Rua Paulo*, *Crime e Castigo*, *Rei Lear*, *Otelo*, *O Mercador de Veneza*, entre outros. Especificamente, à guisa de ilustração, cabe perguntar e refletir: 1) 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, 2) Iago (o anti-herói de *Otelo* ) fosse a melhor representação das pessoas (e parece que algumas o são), como descobri-las, evitá-las ou mesmo lidar com elas no ambiente organizacional?

Já o ambiente corporativo pode ser emulado partir de *A Meta*, assim como a trajetória dos empreendedores é bem retratada em *O Segredo de Luísa*, enquanto que temas contemporâneos (o diálogos entre a física quântica e a religião, questões ecológicas, ética e

valores, entre outros) se entrelaçam em um envolvente exercício de elaboração de cenários em o *Efeito Aranha*[3].

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, ocasiões há em que revela vantagens sobre os procedimentos científicos, como, na seqüência, se pretende demonstrar.

Por fim, resgatar Fischer *et al*. (2007, p. 939) se revela oportuno, pois recorrem a Kundera (1986) e a Beauvoir (1965) 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" [destaque no original], mas não se trata de uma pesquisa de um denominador comum, de uma classificação dos seres humanos ou de uma teoria que os governe.

## 3 A LITERATURA COMPLEMENTANDO O MÉTODO CIENTÍFICO

O texto literário, pela ampla liberdade de recursos e licenças conferidas ao autor, apresenta-se rico para ser explorado em determinadas situações vivenciadas na prática da gestão. O uso das figuras de linguagem traz ao texto elementos não permitidos na produção acadêmica e científica, ainda que intrínsecos à natureza humana. Os autores mais hábeis chegam a transportar o leitor para o ambiente desejado e até mesmo a transmitir sensações (frio, calor, vento,...) e emoções (alegria, tristeza, empatia,...), uma efetiva vantagem frente aos textos acadêmicos, a exemplos de *papers* - tão rígidos e frios. O leitor exercita e desenvolve a técnica e habilidade da construção textual. Livre das amarras impostas pelas evidências empíricas, os dados e fatos coletados e trazidos ao texto sob o manto do rigor do método, 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, pode se revelar indispensável. Falando do passado, quem, ao ler *Dom Casmurro*, assim como *O Alienista*, não se sentiu transportado para o Rio de Janeiro ou a Itaguaí da época, ou para a imaginária Macondo de *Cem Anos de Solidão*? Ou ainda, quem não se sentiu acompanhando Dostoiévski, quando em viagem à Europa, nas suas *Notas de Inverno sobre Impressões de Verão*? E as reflexões sobre como repercutirão 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* (ambientada na China) e, relativo à questão islâmica, *O Livreiro de Cabul*, textos que pela atualidade e relevância dos temas podem 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, em 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

[3] Com efeito, os autores consideram como texto literário aquele que apresenta caráter artístico, seja escrito na forma de prosa ou verso e independentemente da avaliação que, em alguns casos, eleva algumas obras à categoria de "grandes clássicos".

metonímias e metáforas, freqüente no texto literário, contribui para o pensamento e a elaboração do texto crítico, irônico e satírico. Contudo, mesmo para os que já se encontram em estágio avançado, *Fausto*, de Goethe, é um desafio.

Visto que o texto literário além de resistir ao ataque da ortodoxia acadêmica por vezes se apresenta mesmo com vantagens sobre os *papers*, teses e análogos, na seqüência, antes de os autores apresentarem as suas contribuições, serão apreciadas algumas experiências e contribuições de outros colegas.

## 4 ALGUMAS EXPERIÊNCIAS COM A LITERATURA NO CAMPO DA ADMINISTRAÇÃO OU, UMA BREVE REVISÃO DA LITERATURA

Davel, Vergara e Djahanchah (2007), organizadores de *Administração com Arte*, reuniram 29 (vinte e nove) experimentos nacionais e internacionais, alguns 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 estabelecerem 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 (vinte e um) temas dominantes, pois alguns textos comportam mais de uma perspectiva. Como se vê, é um campo que, se não é novo, está em efervescência. Dois relatos serão aqui apreciados: o de Baêta (2007) que recorre a J. Saramago para organizar as suas aulas de Pesquisa em Administração (nível mestrado) e, o de Ferreira (2007), que recorre a vários autores para trabalhar questões relativas aos conflitos, à negociação, à subjetividade e à carreira, entre outros que aborda na disciplina Gestão de Pessoas (nível graduação).

O texto de referência utilizado por Baêta, *Terra molhada de Siena*, integra o livro *A Bagagem do Viajante*, de J. Saramago. Segundo Baêta, é acentuada a analogia entre diversos trechos da obra e as etapas de um projeto de pesquisa científica, permitindo, por isso, a leitura e a discussão *pari passu* e que cobre: desde a formulação da questão de pesquisa, aos resultados ("[...] do achado de uma pesquisa, que compensa a luta e as dificuldades" – p. 105), não sem antes ter delineado uma estratégia de investigação. A avaliação, tanto da autora quanto dos alunos, têm sido estimulante, sobretudo porque oportuniza aflorar o lado emotivo e afetivo desses últimos:

> [...] 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 de suas dissertações fazem referência ao texto lido na disciplina de Pesquisa. Baêta ainda acresce: 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 quê está contido nas entrelinhas, além de instigar o aluno na busca por precisão conceitual e de linguagem.

Ferreira (2007) reporta uma experiência já amadurecida de três semestres e por isso calcada em vários autores: Machado de Assis, Mário de Andrade, Maria Adelaide Amaral,

Hilda Hilst, entre outros. A disciplina Gestão de Pessoas foi criada com caráter eletivo na crença de que, por recorrer a instrumentos diferenciados (para não dizer inusitados), para o seu êxito, exigiria dos alunos um nível de comprometimento diferenciado; e (a disciplina) tem por objetivo: "promover a reflexão sobre vínculos que se estabelecem entre as pessoas e o trabalho no contexto social brasileiro" (p. 109). "Convencido de que a leitura de ficção literária de bom nível propicia um aumento do nosso repertório existencial e um aprofundamento da nossa percepção de nós mesmos e do outro no mundo" (2007, p. 110), Ferreira adotou como estratégia a leitura e a discussão de textos e autores variados conforme o tema da agenda, a exemplo: da aceleração tecnológica e mudança social; da estrutura social e identidade profissional, entre outros. Também neste caso, a avaliação, docente e discente é positiva: do primeiro destaca-se a observação de o quanto essa opção metodológica favorece o desenvolvimento da criatividade (identificada na apresentação dos seminários conduzidos pelos alunos) em um ambiente singular (em termos de sala de aula) posto que envolto e permeado por emoções e afetividade, o que, na sua avaliação, acelera e aprofunda a aprendizagem. Da fala dos alunos, destacam-se: "é rica porque obriga a pensar [...] somos forçados a abandonar uma postura passiva [...] para construirmos nosso próprio aprendizado de forma ativa [...]" (p. 112); e, " este curso fez-me sentir vivo" (p. 117).

Ruas (2005) inicialmente constata 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. De outro lado, observa, também, que essas competências, tão caras à gestão contemporânea, há anos vêm sido desenvolvidas no campo das artes, em particular, nas artes cênicas. Os paralelos entre os desafios enfrentados no ambiente corporativo e que requerem expertise em competências voláteis e o palco, como demonstra, são grandes. Daí o autor (RUAS, 2005), recorrendo às categorias de Clark e Manghan, lançar mão à dramaturgia e, ao teatro como tecnologia, para o desenvolvimento das competências gerenciais – também identificadas como voláteis. A trajetória, as experiências, os procedimentos, bem como os alcances e limitações do seu método são, a partir *Macbeth*, de W. Shakespeare (1564-1616), apresentados no texto referido.

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". Após uma breve apresentação da literatura como veículo de relacionamento entre os homens, sobre os vários tipos, significados e objetivos da leitura, os autores traçam um panorama, no Brasil e no mundo, do uso da literatura como recurso de aprendizagem acadêmica. Concluem 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 *et al.*, 2007, p. 952-3).

Por fim, cabe observar que os autores não se limitam à literatura, sugerindo, também, o recurso às letras musicais, a exemplo de *Domingo do Parque*, de Gilberto Gil e, *Os Argonautas*, de Caetano Veloso.

Cumpre 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 a Literatura, 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. Cabe indagar: porque o ambiente corporativo resiste, velada ou abertamente, contra essa realidade?

Ao propor o desafio de conciliar Gestão e Literatura, um dos autores, se não enfrentou a resistência aberta dos colegas (porque a velada não mostra a face), também não contou com o apoio aberto, tendo no primeiro momento reunido somente uma adesão. A alegação mais comum: falta de tempo. De outro lado, o distanciamento e a omissão seriam resultado da dificuldade na condução da estratégia ou, do gerenciamento das eventuais emoções emergentes no curso dos processos?

São apenas reflexões, ainda incipientes, mas que 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 frente às organizações.

## 5 O PROJETO LITERATURA & GESTÃO

O Projeto Literatura & Gestão é uma iniciativa de um dos autores deste texto, também professor na Escola e no Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS, todavia, a sua execução se dá em parceria: entre a Escola, o Programa de Pós-Graduação em Letras (PPG-Let da mesma Universidade) e, a Livraria Cultura, que cede o auditório e a infra-estrutura (áudio, vídeo, etc.), e cuja unidade em Porto Alegre está localizada em um *Shopping Center*.

Instituído no segundo semestre de 2007, desde então já realizou sete encontros mensais, tendo sido interrompido nos períodos de férias. Cada encontro tem a duração aproximada de duas horas, dedicadas ao debate de uma obra previamente escolhida e, que se desdobram 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 e, 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: liderança, trabalho em equipe, cultura, poder, burocracia, organização sindical, o papel do Estado, etc.; e, por fim,
- abre-se ao debate com platéia, que levanta novas questões ou demanda esclarecimentos sobre os tópicos já apresentados.

Até o momento já foram apresentadas e debatidas oito obras em sete sessões:

- *1984*, de George Orwell;
- *O Senhor das Moscas*, de William Golding;

- *O Crocodilo* e, *Notas de Inverno Sobre Impressões de Verão*, ambos de Fiódor Dostoiévski;
- *O Alienista*, de Machado de Assis;
- *Os 12 Trabalhos de Asterix*, de R. Goscinny e A. Uderzo;
- *O Germinal*, de Emile Zola; e,
- *Macbeth*, de W. Shakespeare.

A partir da quarta sessão o projeto passou a ser vinculado a uma Ação de Extensão, assim, os que freqüentarem 75% dos encontros farão jus a um certificado emitido pela Universidade. Há instituições de Ensino Superior 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, nesta data, monta a R$ 7,00 (sete reais).

Trata-se, conforme já visto, de um projeto que difere, sob vários aspectos, dos exemplos citados: 1) é uma experiência completamente aberta, dirigida tanto para os alunos da UFRGS, quanto para os das demais instituições, bem como para o público em geral - todos os interessados; 2) é vivência extra-sala de aula e voluntária; 3) cada experiência se esgota em si própria num tempo em que por mais de um momento já pareceu insuficiente para discutir à exaustão todos os aspectos desejados, não se retorna, pois, com o mesmo grupo, à mesma obra, ainda que análise tenha sido incompleta; 4) em razão das condições anteriores (1 a 3), não há como previamente orientar os participantes e tampouco seguir um *script* rígido – por vezes o evento foge ao controle, seja pelo tempo consumido pelas intervenções individuais (impossível de limitar) seja pela ênfase que determinado tópico assume frente àqueles inicialmente imaginados pelos apresentadores; e, 5) apesar de o professor-apresentador (o da área de gestão) elaborar um roteiro, a apresentação do que o antecede (o colega da área de Letras) 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 uma permanente experiência. Difícil, por exemplo, acompanhar e avaliar, como em uma sala de aula, através de uma curva de maturidade.

Um breve balanço das atividades até agora realizadas sinaliza que, entre outros, os pontos a seguir devem ser objetos 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 no 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 lhe demanda um maior conhecimento, flexibilidade e trânsito por entre outras áreas;
- a contextualização da obra, à 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 textos, alguns há séculos escritos, os eventos e as práticas 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 esses se fazerem acompanhar pelas suas turmas. Todavia, em se tratando de uma atividade voluntária, extra-calendário acadêmico e, como disse um colega participante mais ou menos com as seguintes palavras: "na contra mão 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 docentes. Tem-se a expectativa de, com o tempo, reverter esse quadro;

- decerto que 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-mediador; contudo, sabe-se (e até mesmo se espera) um limite para essa atuação. A participação de um terceiro (convidado), egresso de outra área, para atuar como mediador, se acredita, enriqueceria sobremodo os debates;
- a participação (no auditório, como ouvintes) de pessoas de outras áreas de formação, a exemplo da História, da Psicologia, das Ciências Sociais e Políticas, 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, de outras áreas freqüentam 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 (Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Letras e, a Livraria Cultura) disponíveis na internet e ao envio de um convite, através de *e-mail*, aos professores que atuam nas unidades envolvidas. Assim, a freqüência tem oscilado entre 15 e 70 pessoas (a maioria, da Casa), tendo sido esta última marca atingida duas vezes;
- idealmente, o projeto deve ter uma agenda pré-determinada a cada início de semestre ou mesmo de ano letivo. As vantagens são grandes, pois possibilitaria o planejamento individual: dos alunos, para registrar e acumular os créditos necessários à certificação e, dos visitantes, para selecionar as obras (autores) de seu maior interesse – atualmente, a cada encontro somente é anunciada a próxima obra a ser debatida. Ademais, uma agenda antecipada viabilizaria a impressão de *folders* com calendário, sinopses e, quiçá, contar com o apoio de patrocinadores; e, por fim,
- está em estudo a possibilidade de, já no próximo ano, utilizar os livros recomendados para o exame de vestibular da UFRGS.

## 6 ALGUMAS OBRAS DA LITERATURA E OS RESPECTIVOS CAMPOS DE APLICABILIDADE NO ESTUDO DA GESTÃO

Os autores, a partir de uma brevíssima sinopse de algumas obras, nesta seção procuram identificá-las às áreas que se constituem em campo aberto a ser explorado no estudo da gestão.

*O Senhor das Moscas* é um clássico que tem como enredo o tema da violência, se inata ou adquirida no convívio social. A história, ambientada em uma ilha, tem como protagonistas um grupo de jovens meninos, que após um acidente de pronto se unem para enfrentar e superar as dificuldades que mais imediatamente se lhes apresentam; contudo, logo a seguir, e em evolução crescente com o passar do tempo, as diferenças e os atritos surgem e se acentuam, tendo como ápice atitudes antes impensadas e que culminam na morte. A presença de dois protagonistas com perfis singulares faz do texto também um rico laboratório

para o estudo dos estilos de liderança, bem como para a análise dos comportamentos individuais *vis-à-vis* ao quando em grupo.

Embora conhecidas como libelos contra os sistemas autoritários e opressivos, *1984* e *A Revolução dos Bichos* são obras que reúnem muitos dos temas de interesse da gestão, explorando, nos limites, a natureza humana, sobretudo quanto submetida a condições extremas: 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? Esses, 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*, e trata o seu semelhante como tal?

Os conflitos, intrigas, invejas, tão presentes no ambiente organizacional, podem ser estudados a partir de *Otelo* e em *O Rei Lear*. No primeiro, o autor usa e explora a dúvida, no caso, relacionada ao ciúme, como uma força capaz de modificar, ao extremo, o comportamento humano. Trazida ao ambiente das organizações, possibilita questionar: que atitudes e comportamentos devem ser esperados de alguém que receia perder o seu posto de trabalho (experiência que comumente sucede após a implantação dos programas e sistemas com vistas a aumentar a produtividade e competitividade) ou daquele que foi preterido em uma promoção? Comportamentos oportunistas, sobretudo dos que orbitam no entorno do eixo do poder, assim como a questão sucessória (tão freqüente nas organizações familiares), são os temas centrais de *O Rei Lear*.

O texto de *Os Meninos da Rua Paulo* remete à análise e à discussão de vários temas recorrentes na publicação acadêmica na área da gestão: o trabalho e o espírito de equipe, liderança, planejamento, estratégia, tudo cimentado por elevados valores.

A elaboração e a análise de cenários, ferramenta essencial ao planejamento organizacional, pode ser exercitada a partir de o *Efeito Aranha*, assim como a partir de incontáveis textos de ficção científica, de Júlio Verne (1828-1905) ao recém falecido Arthur Clarck (1917-2008).

Para a análise das questões de Estado & Governo frente aos indivíduos, que são mais antigas do que pretendem os autores contemporâneos, de fato histórias sem data, nada mais atual e completo do que os clássicos da literatura política: *Antígona*, *A República*, *Política*, *Dos Deveres*, *Da República* e, o sem-par *O Príncipe*, entre outros. Sobre a Administração Pública? Há o sempre citado *O Processo* e, o nem tanto, *A Morte de Ivan Ilitch*. Para a disciplina Métodos de Pesquisa, *A Arte Cavalheiresca do Arqueiro Zen* é uma opção.

Por oportuno, e por fim, cabe acrescentar e salientar duas vantagens, às já citadas, que o recurso continuado à literatura proporciona para o estudo da administração: 1) a primeira, é o diálogo que pode ser estabelecido entre as obras e os autores; 2) a segunda, que resulta da primeira, é a elaboração, definido o tema, de estudos longitudinais ou em *cross section*.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este texto teve como objetivos principais relatar e compartilhar com a comunidade uma experiência em curso - a do Projeto Literatura & Gestão -, cuja autocrítica da sua práxis trouxe elementos para que a iniciativa seja adaptada ou aperfeiçoada pelas comunidades de prática. Não obstante o encantamento de um dos autores com o projeto que 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, porque esse é o objetivo do projeto, não há prejuízo, no que é essencial, da sua

extensão ao ambiente corporativo, onde pode ser desenvolvido na forma de seminários e encenações, havendo aí, um amplo campo a ser ainda explorado.

Concluindo, é de esperar que a Lei nº 11.684 (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 de 5 (cinco) anos alterar o quadro diagnosticado por Fischer (2008) na Introdução deste texto. É tempo, pois, de os professores repensarem as suas práticas, bem como se prepararem, pois também é de esperar um aumento no nível de exigência e, por conseguinte, qualificação dos futuros universitários e profissionais.

## REFERÊNCIAS


BAÊTA, Adelaide M. Coelho. Saramago no ensino e aprendizagem de metodologia de pesquisa. *IN*: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant; DJAHANCHAH, Philip Ghadiri (Org.). **Administração com Arte:** experiências vividas de ensino-aprendizagem. São Paulo: Atlas, 2007. Cap. 10, p. 101-08.

BODEN, Margaret 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. Disponível em: <http://www6.senado.gov.br/sicon/PreparaPesquisaLegislacao.action>. Acesso em 22.07.08.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant; DJAHANCHAH, Philip Ghadiri (Org.). **Administração com Arte:** experiências vividas de ensino-aprendizagem. São Paulo: Atlas, 2007.

DAWKINS, Richard. **O Gene Egoísta**. Belo Horizonte: Itatiaia, 2001.

DE BONO, Edward. **O Pensamento Lateral**. Rio de Janeiro: Nova Era, 2002.

_____. **Novas Estratégias de Pensamento Lateral**. São Paulo: Nobel, 2000.

FERREIRA, Renato Guimarães. Ficção literária no ensino e aprendizagem de gestão de pessoas. *IN*: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant; DJAHANCHAH, Philip Ghadiri (Org.). **Administração com Arte:** experiências vividas de ensino-aprendizagem. São Paulo: Atlas, 2007, p. 109-117.

FEYERABEND, Paul. **Contra o Método**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1989.

FISCHER, Luís Augusto. 1968, o ano que derrubou a literatura. Porto Alegre, **Zero Hora**, Caderno Cultura, p. 6-7, 07 de junho de 2008.

FISCHER, Tânia *et al.* Razão e Sensibilidade no ensino de administração: a literatura como recurso estético. Rio de Janeiro, **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. 5, p. 935-56, set.-out., 2007.

FREIRE-MAIA, Newton. **A Ciência por Dentro**. Petrópolis: Vozes, 1995.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1994.

McGRATH, Alister E. **Fundamentos do Diálogo entre Ciência e Religião**. São Paulo: Loyola, 2005.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

POPPER, Karl R. **A Lógica da Pesquisa Científica**. São Paulo: Cultrix, 1993.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSE, Steven. **O Cérebro do Século XXI**. São Paulo: Globo, 2006.

RUAS, Roberto Lima. Literatura, dramatização e Formação Gerencial: a apropriação de práticas teatrais ao desenvolvimento de competências gerenciais. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 12, p. 121-142, 2005.

SATINOVER, Jefrey. **O Cérebro Quântico**. São Paulo: Aleph, 2007.

SHELDRAKE, Rupert. **Sete Experimentos que Podem Mudar o Mundo**. São Paulo: Cultrix, 1999.

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

**OBRAS DA LITERATURA CITADAS NO TEXTO PELOS AUTORES**

De Caio T. Cícero (106-43 a.c.): *Dos Deveres* e, *Da República*.
De Fiódor Dostoiévski: *Crime e Castigo*, *O Crocodilo* e, *Notas de Inverno Sobre Impressões de Verão*.
De George Orwell: *1984* e, *A Revolução dos Bichos*.
De Machado de Assis: *Dom Casmurro* e, *O Alienista*.
De William Shakespeare (1564-1616): *O Rei Lear*, *Otelo*, *Macbeth* e, *O Mercador de Veneza*.

*A Arte Cavalheiresca do Arqueiro Zen*, de Eugen Herriguel.
*A Meta*, de Eliyahu Goldratt e Jeff Cox.
*A Morte de Ivan Ilitch*, de Leon Tolstoi.
*A República*, de Platão (428-348 a.c..).
*Antígona*, de Sófocles (496-406 a.c.).
*Cem Anos de Solidão*, de Gabriel Garcia Márquez.
*Cisnes Selvagens – três filhas da China*, de Juan Chang.
*Efeito Aranha*, de Luís Machado.
*Fausto*, de J. W. von Goethe.
*O Germinal*, de Emile Zola.
*O Livreiro de Cabul*, de Asne Seierstad.
*O Príncipe*, de Maquiavel (1469-1527).
*O Processo*, de Franz Kafka.

*O Segredo de Luísa*, de Fernando Dolabela.
*O Senhor das Moscas*, de William Golding.
*Os 12 Trabalhos de Asterix*, de R. Goscinny e A. Uderzo.
*Os Meninos da Rua Paulo*, de Ferenc Molnár.
*Política*, de Aristóteles (384-322 a.c.).