

**UNIVERSIDADE SANTO AMARO  
PROGRAMA DE MESTRADO INTERDISCIPLINAR EM  
CIÊNCIAS HUMANAS**

**Vanderlei Fernandes Barreto**

**DIÁLOGOS INTERDISCIPLINARES ENTRE ADMINISTRAÇÃO E  
LITERATURA: UM OLHAR SOBRE A OBRA *O CORTIÇO***

**São Paulo  
2017**

**Vanderlei Fernandes Barreto**

**DIÁLOGOS INTERDISCIPLINARES ENTRE ADMINISTRAÇÃO E  
LITERATURA: UM OLHAR SOBRE A OBRA *O CORTIÇO***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da Universidade Santo Amaro - UNISA, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Humanas.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Auxiliadora Fontana Baseio

**São Paulo  
2017**

**Ficha catalográfica gerada automaticamente pelo  
Sistema de Bibliotecas da Universidade Santo Amaro - UNISA**

Barreto, Vanderlei Fernandes

Diálogos Interdisciplinares entre Administração e Literatura: um olhar sobre a obra O Cortiço / Vanderlei Fernandes Barreto. -- São Paulo , 2017

154 f.

Dissertação (Mestrado Interdisciplinar em Ciências Humanas) - Universidade Santo Amaro, 2017

Orientador(a): Profa. Dra. Maria Auxiliadora Fontana Baseio

1.Administração. 2.Ética. 3.Literatura. 4.O Cortiço.  
5.Interdisciplinaridade. I.Profa. Dra. Maria Auxiliadora Fontana Baseio, orient. II.Universidade de Santo Amaro III.Titulo

**Vanderlei Fernandes Barreto**

**DIÁLOGOS INTERDISCIPLINARES ENTRE ADMINISTRAÇÃO E  
LITERATURA: UM OLHAR SOBRE A OBRA *O CORTIÇO***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da Universidade Santo Amaro - UNISA, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Humanas. Orientadora: Profa. Dra. Maria Auxiliadora Fontana Baseio

São Paulo,..... de ..... de 20.....

Banca Examinadora

---

Profa. Dra. Maria Auxiliadora Fontana Baseio – UNISA

---

Profa. Dra. Lourdes Ana Pereira Silva – UNISA

---

Profa. Dra. Cátia Rodrigues – UNÍITALO

Dedico esta pesquisa à minha esposa Marcelina, companheira e amiga de todas as horas, de todos os momentos, sempre preocupada, sempre presente... te amo hoje e sempre!

Ao meu filho Kauam, amor incondicional.

## **Agradecimentos**

Agradeço à minha orientadora, carinhosamente conhecida como Profa. Dora, pelo acolhimento, paciência e paixão pelo que faz, pois nos momentos mais difíceis soube motivar-me e não deixar que eu desistisse desse caminho, não há palavras que possam externar meu sincero agradecimento.

A todos os professores do programa de Pós-Graduação em Ciências Humanas da Unisa, ao coordenador Prof. Álvaro Cardoso Gomes, em particular às Profas. Alzira Lobo de Arruda Campos, pelo carinho, acolhimento e orientações preciosas nesta pesquisa; a Profa. Lourdes Ana Pereira Silva pelo constante apoio e por acreditar em meu potencial; a Profa. Eliane Alcântara Teixeira pelas brilhantes considerações no processo de qualificação; a Profa. Cátia Rodrigues, pela participação na banca examinadora.

“Não inventaram ainda uma pólvora suave, maneirosa, capaz de explodir os homens sem lhes matar. Uma pólvora que, em avessos serviços, gerasse mais vida. E do homem explodido nascessem os infinitos homens que lhes estão por dentro.”

Mia Couto

## RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo analisar questões da Administração contemporânea e a obra literária *O Cortiço* de Aluísio Azevedo, por meio de diálogos interdisciplinares, mostrando-se a relação de diferentes saberes. Nesse contexto, pretendemos discutir quatro eixos da Administração Contemporânea: Cultura Organizacional, Ética, Liderança, Gestão, correlacionando com o texto literário em epígrafe. Compreendemos que o administrador, na sociedade contemporânea, deve pautar sua ação nos desafios que as organizações, por sua natureza, apresentam como constructos sociais. Nosso interesse é mostrar a interdisciplinaridade que enseja múltiplas leituras de saberes distintos e, nesta pesquisa, o estabelecimento de correlações entre a Administração e a Literatura propiciará debates pautados sob outros olhares de ação teórico-prática na Administração contemporânea. Compreendemos a Literatura como forma de arte e, como tal, ligada ao homem e seu contexto histórico e cultural, mostrando-se fruidora de conhecimentos interdisciplinares. Discute-se como a literatura pode trazer compreensão sobre questões da área da Administração e como este saber pode trazer percepções sobre o homem e suas relações na sociedade, assim como as duas áreas do conhecimento podem contribuir para a compreensão do homem em sociedade. Nossa percepção acerca desta problemática pretende demonstrar que a literatura propicia compreensão sobre questões da Administração e estes saberes contribuem para a reflexão do homem em sua relação com a sociedade. Esse exercício analítico interdisciplinar evidencia a importância de estabelecer diálogos profícuos entre os dois sistemas de conhecimento. Importa-nos evidenciar que tanto a Administração, quanto à Literatura terão em sua base analítica as perspectivas brasileiras, ou seja, mesmo após algumas ilações históricas e críticas desses saberes no aspecto que podem abranger a Europa ou a América do Norte, somente o contexto brasileiro destas áreas será analisado nesta dissertação. O caminho metodológico estabelecido norteou a pesquisa bibliográfica, esta, elaborada a partir de livros, teses, artigos de periódicos e outros disponibilizados pela internet.

**Palavras-chave:** Administração. Ética. Literatura. *O Cortiço*. Interdisciplinaridade.



## ABSTRACT

The present research aims to analyze issues of contemporary administration and the literary work of O Cortiço de Aluísio Azevedo, through interdisciplinary dialogues, showing the relationship of different knowledge. In this context, we intend to discuss four pivot points of Contemporary Management: Organizational Culture, Ethics, Leadership, Management, correlating with the literary text in the epigraph. We understand that the Administrator, in contemporary society, must guide his action in the challenges that organizations, by their nature, present as social constructs. Our interest is to show the interdisciplinarity that leads to multiple readings of different knowledges and, in this research, the establishment of correlations between the Administration and Literature will provide debates based on other perspectives of theoretical-practical action in contemporary Administration. We understand Literature as an art form and, as such, linked to man and his historical and cultural context, proving to be the fruit of interdisciplinary knowledge. It discusses how literature can bring understanding about issues in the area of Administration and how this knowledge can bring insights about man and his relations in society, just as the two areas of knowledge can contribute to the understanding of man in society. Our perception of this problem aims to demonstrate that the literature provides an understanding of management issues and these knowledge contribute to the reflection of man in his relationship with society. This interdisciplinary analytical exercise highlights the importance of establishing fruitful dialogues between the two systems of knowledge. It is important to point out that both the Administration and Literature will have in their analytical base the Brazilian perspectives, that is, even after some historical and critical illiterations of this knowledge in the aspect that can cover Europe or North America, only the context of these areas will be analyzed in this dissertation. The methodological path established guided the bibliographic research, this one, elaborated from books, theses, articles of periodicals and others made available by the internet.

**Key words:** Administration. Ethic. Literature. *O Cortiço*. Interdisciplinarity.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	9
1 DIÁLOGOS DE SABERES: Administração e Literatura .....	14
2 ADMINISTRAÇÃO: Perspectivas históricas .....	30
2.1 Considerações sobre a Administração Contemporânea no Brasil .....	41
2.2 Perspectivas históricas da Administração no Brasil .....	55
3 A LITERATURA COMO FORMA DE CONHECIMENTO ESTÉTICO DE MUNDO .....	60
3.1 O romance como gênero .....	67
3.1.1 Períodos literários: Realismo e Naturalismo .....	69
3.2 Análise crítica da obra: <i>O Cortiço</i> .....	76
3.2.1 O autor .....	77
3.2.2 Enredo .....	77
3.2.3 Personagens principais .....	78
3.2.3.1 Personagens secundários .....	85
3.2.4 Foco Narrativo .....	89
3.2.5 Tempo e Espaço .....	90
3.2.6 Linguagem .....	91
3.2.7 Considerações sobre a leitura de <i>O Cortiço</i> .....	92
4 A OBRA <i>O CORTIÇO</i> E AS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS: saberes interdisciplinares .....	94
4.1 O Cortiço .....	97
4.2 O Sobrado .....	127
4.3 A Pedreira .....	134
CONCLUSÃO .....	144
REFERÊNCIAS .....	149

## INTRODUÇÃO

O Administrador, na sociedade contemporânea, deve pautar sua ação nos desafios que enfrenta nas organizações, que por sua natureza, constituem-se como um constructo social.

Nesse contexto, a Administração necessita de profissionais que utilizem novas formas de atuar com criatividade e inovação, diante de problemas complexos como a desumanização das pessoas no ambiente de trabalho. Acerca desse fenômeno social, faz-se necessário um olhar diferenciado, uma leitura do mundo mais humanizada.

Nesta dissertação, a interdisciplinaridade mostrar-se-á como ponte dialógica que enseja múltiplas leituras de saberes distintos. O estabelecimento de correlações entre a Administração e a Literatura propiciará debates pautados sob outros olhares de ação teórico-prática na Administração contemporânea.

Desta forma, a Administração será pesquisada por meio de recortes que servirão de base para a relação com a Literatura. Entrementes, tanto a Administração, quanto a Literatura terão em seu bojo analítico as perspectivas brasileiras, ou seja, mesmo após algumas ilações históricas e críticas destes saberes no aspecto que podem abranger a Europa ou a América do Norte, somente o contexto brasileiro destas áreas será analisado nesta pesquisa.

Assim, com o intuito de alinhar o caminho analítico, se faz necessário determinar, por meio destas divisões, quais tópicos da Administração serão utilizados como ponte para a relação analítica com a Literatura. Deste modo, os eixos da Administração serão: Cultura Organizacional, Gestão, Ética e Liderança, pois estes elementos podem estar presentes na obra objeto de estudo.

Ratifica-se a relevância destes recortes, pois seria impossível na presente pesquisa, constituir relação de toda a ciência da Administração com a Literatura, e de igual modo, seria inviável correlacionar todo o conhecimento da Literatura com a Administração. Portanto, aqueles eixos serão a base dialógica deste saber, interligado com a Literatura.

A Administração contemporânea está pautada em novos paradigmas, pois se cerca de novas teorias e práticas em ambientes voláteis e altamente competitivos, como no aspecto tecnológico, econômico e social. Por meio desta análise, poderá

ser possível o desenvolvimento de conhecimento científico que articule esse estado contemporâneo da Administração e o papel de representação pelo imaginário que as obras literárias podem capturar, de forma a ampliar o olhar do administrador em face de sua atuação profissional.

Sabe-se que a Administração do século XXI é uma ciência que estuda os empreendimentos humanos voltados ao alcance de resultados financeiros sustentáveis e pautados na responsabilidade social e ética. Contudo, o administrador está comumente associado à máquina burocrática das organizações, dela faz parte, como também incorpora a lógica do capital em suas ações corporativas, considerando que, em quaisquer organizações de caráter lucrativo, o capital é o resultado positivo almejado. Dessa forma, a ponte dialógica entre este saber e a Literatura pode mostrar-se fruidora de conhecimentos interdisciplinares.

Nesta pesquisa, o caráter paradoxal da Administração será exposto e a dualidade em servir o capital de um lado e, de outro, em sua práxis, o viés social também poderá ser observado. Tais situações são decorrentes de teoria e prática organizacional, que também serão analisadas e inferidas de forma recorrente ao correlacionarmos o romance literário, objeto de estudo deste trabalho e a Administração contemporânea.

No que diz respeito à Literatura, a obra *O Cortiço*, escrita em 1890, por Aluísio Azevedo, expressão máxima do Naturalismo brasileiro, será utilizada como elemento de análise e a respectiva correlação interdisciplinar com a Administração contemporânea.

Assim, este será o ensejo deste trabalho, no que tange a evidenciar as possíveis correlações entre as personagens - as principais e algumas personagens secundárias - dessa obra literária e aspectos relativos ao processo histórico da Administração, bem como a relação daquelas personagens com a Administração contemporânea.

Será realizada a análise do ambiente social apresentado por Aluísio Azevedo em sua obra literária, dialogando de forma interdisciplinar com os eixos temáticos da Administração. Proporcionando dessa forma, a construção do diálogo entre esses dois pontos do saber.

A Literatura Brasileira apresenta várias tendências e especificidades, buscando construir diálogos entre autor, leitor e a própria obra literária, com suas

nuances, particularidades e variações acerca do real e do imaginário consubstanciam essa relação.

Nesta dissertação, a literatura será pesquisada reconhecidamente como uma forma de conhecimento estético de mundo e, portanto, tem sua relevância para a sociedade e para a Administração, com um olhar mais sensível e humano para os quatro eixos definidos. A literatura brasileira teve influência de Portugal, entretanto, apesar da relação colonial entre ambas, a brasileira trilhou seu próprio caminho estético e cultural, com as especificidades peculiares de seu povo. Compreende-se que a obra literária tem um caráter social e também estético, podendo ultrapassar fronteiras fixas de interpretação.

Nesta pesquisa, no que diz respeito à Literatura, esta apresenta sua relação com o mundo no tocante à arte e dessa forma, a humanidade por meio dela pode ser retratada em seu cotidiano. Igualmente se tratará dos diferentes caminhos que norteiam a conceituação de Literatura, entretanto uma das perspectivas essenciais é que essa arte deve fazer parte da vida individual, da cultura e da vida em sociedade.

O objetivo geral desta dissertação busca analisar questões da Administração contemporânea e a obra literária *O Cortiço* de Aluisio Azevedo, por meio de diálogos interdisciplinares, mostrando-se a relação de diferentes saberes e a contribuição que a Literatura pode oferecer para o administrador. Tendo como objetivo específico, discutir os quatro eixos da Administração Contemporânea: Cultura Organizacional, Ética, Liderança, Gestão, correlacionando com o texto literário em epígrafe.

Nesse contexto, ao tratar essa correlação de saberes, depara-se com o problema de investigação que indaga como a Literatura pode trazer compreensão sobre questões da área da Administração e como este saber pode trazer percepções sobre o homem e suas relações na sociedade. E como as duas áreas do saber podem contribuir para a compreensão do homem em sociedade.

Dessa forma, a hipótese de trabalho desta dissertação, a despeito da singularidade de cada área do conhecimento, Administração e Literatura, foi formulada na possibilidade de diálogos profícuos entre os dois sistemas de conhecimento serem estabelecidos.

Justifica-se a análise desse romance, considerando que, por meio dele, é possível contribuir para a compreensão de alguns aspectos do conhecimento científico das áreas da Administração e respectivos eixos que constituem o recorte proposto. O romance *O Cortiço* será visto como sujeito da ação e do meio social

permeado por antagonismos como: as diferenças sociais, uma habitação coletiva polarizada pela miséria, violência, alcoolismo e, ao lado, um sobrado que retrata uma classe social elevada. As demais personagens – principais e secundárias; a construção ambiental das relações, humanas e desumanas, que caracterizam o capitalismo selvagem e elitista; perspectivas históricas da Administração e o olhar da Literatura como conhecimento estético de mundo; bem como a análise crítica da obra em epígrafe, serão outros objetos passíveis de observação e diálogo entre estas áreas do conhecimento interdisciplinar.

O percurso metodológico norteará pesquisa bibliográfica, a partir de renomados críticos literários e autores consagrados da área administrativa, sejam teses e/ou artigos de periódicos, capítulos de livros e outros materiais disponibilizados pela internet. Inclui-se a análise dos dois sistemas: a Administração Contemporânea e respectivos eixos temáticos, e a obra ficcional realista/naturalista *O Cortiço*, perfazendo uma dinâmica lógica e interpretativa, apontando relações entre a obra literária e o mundo organizacional.

Nesse enfoque, será utilizado, como referencial teórico, sobretudo os estudos de Idalberto Chiavenato, Antonio Maximiano para a abordagem da Administração; Antonio Candido e Alfredo Bosi, para a compreensão da Literatura e Crítica Literária; Edgar Morin e Ivani Fazenda para tratamento do projeto interdisciplinar que aqui se delinea, bem como para questões éticas e de humanização, aspecto epistemológico de compreensão humana que se faz urgente.

Esta dissertação está estruturada em quatro capítulos. O primeiro capítulo - Diálogos de Saberes: Administração e Literatura - abordará os aspectos interdisciplinares de cada área, compreendendo seu estado e relevância que regem os estudos e as análises correlacionadas.

O segundo capítulo: Administração: Perspectivas Históricas - norteará aspectos históricos da Administração, bem como a estruturação deste saber e a influência a que foi submetido. De outro lado, considerações da Administração contemporânea brasileira e respectivos eixos propostos.

Com relação ao terceiro capítulo: A Literatura como forma de conhecimento estético de mundo – apresenta a literatura em sua natureza plurissignificativa, nas suas múltiplas possibilidades de leitura, bem como se corrobora a noção de Umberto Eco sobre a abertura da obra de arte para significativas e múltiplas leituras. Neste capítulo, também serão abordados os aspectos do romance literário *O Cortiço* e seu

contexto de produção - Naturalismo e Realismo –tangenciando o romance como gênero, bem como a apreciação dos períodos literários supra citados, e respectiva análise crítica da obra objeto de estudo desta dissertação, finalizando com as considerações gerais sobre a leitura da obra *O Cortiço*.

O quarto capítulo: A obra *O Cortiço* e as organizações contemporâneas: saberes interdisciplinares - irá aprofundar a análise entre os diferentes saberes, apresentando as singularidades das duas áreas: Administração e Literatura. Nesse processo analítico, haverá três recortes de análises: o Cortiço, o Sobrado e a Pedreira. Ocorrem nesses espaços os diversos tipos de relacionamentos e estes podem ser correlacionados com os eixos apresentados no saber da Administração.

Diante do exposto, esta dissertação pretende trabalhar categorias de análises da Administração - consubstanciadas nos eixos identificados anteriormente e seus possíveis diálogos com a Literatura acerca da obra de Aluísio Azevedo, expressão máxima do Naturalismo brasileiro, mostrando-se por sua vez, a possibilidade dialógica entre áreas até então consideradas distintas, mas que podem correlacionar-se na perspectiva interdisciplinar, em favor de novos olhares, consubstanciado nesta proposta dialógica entre Administração e Literatura. A compreensão destes saberes acerca desse trabalho de pesquisa mostrar-se-á fruidora e, neste contexto, a interdisciplinaridade possibilita alcançar dimensões de conhecimentos que podem interagir-se e propiciar outras abordagens acerca do olhar interdisciplinar na pesquisa científica contemporânea.

## 1 DIÁLOGOS DE SABERES: Administração e Literatura

Estamos no século XXI, vivemos na era do conhecimento, envoltos num mundo globalizado, cuja tônica fundamental é a contínua mudança, seja no aspecto tecnológico, seja no avanço das pesquisas científicas. Esse cenário propicia a pesquisa interdisciplinar, esta que, na fala de Ivani Fazenda (2015), demonstra ao pesquisador a necessidade de um olhar mais humanizado, pois esse se percebe no aspecto intrapessoal, suas potencialidades e de outro lado a visão das oportunidades que a pesquisa interdisciplinar possibilita, ao abrir novas fronteiras do conhecimento.

A presente dissertação coloca em diálogo duas áreas do saber, em princípio, tidas como antagônicas; ou, com um olhar mais reflexivo, coloca em diálogo diferentes saberes em suas práticas e ações de pesquisa. Trata-se de um desafio pautado nos estudos interdisciplinares, ou seja, colocar em cotejo saberes distintos, empreendendo, dessa forma, diálogos entre a Administração contemporânea - utilizando o recorte acerca da Cultura Organizacional, Gestão, Ética e Liderança - e a Literatura de Aluísio Azevedo, com enfoque na obra *O Cortiço*.

A relação dialógica entre a Administração e a Literatura, além de factível, é recurso literário relevante para a interdisciplinaridade. Depreende-se que, pelos estudos interdisciplinares, ' captar aspectos da organização humana em sua atuação social e cultural, como se percebe nesta afirmação:

Os problemas da vida aparecem na literatura, na poesia, no cinema, e nessas expressões artísticas o adolescente pode reconhecer suas próprias verdades e distinguir os conflitos e tragédias que encontrará. O romance ou o filme serão considerados não tanto sob seus aspectos formais, mas, antes, como experiências existenciais que se relacionam com a própria identidade do adolescente (MORIN, 2013, p. 20).

Edgar Morin ressalta que o processo de aprendizagem é amplo e notadamente interdisciplinar e, nesse aspecto, utilizar pontes entre áreas do saber contribui para experiências relevantes e fortalecimento do diálogo epistemológico.

Compreende-se que o campo de ação da Administração é vasto e, da mesma forma, a literatura apresenta um universo com suas tendências, especificidades, épocas e variações de estilos. Criar um universo dialógico entre esses saberes é um



desafio epistemológico e, assim, o processo de análise interdisciplinar mostra-se quase como um exercício iniciatório.

Outro olhar diante do exposto norteia a multiplicidade de saberes antagônicos ou similares, mas que contribuem para uma proliferação da criticidade nas diferentes áreas do conhecimento, bem como estabelece vínculo com o meio social, pois é recorrente a possibilidade de a literatura manifestar-se por meio da poesia, da prosa, religando saberes e contextos sociais espelhados nas personagens dos romances, contos e poemas.

Não desejo aqui propor uma teoria sociológica da arte e da literatura, nem mesmo fazer uma contribuição original à sociologia de ambas; mas apenas focalizar aspectos sociais que envolvem a vida artística e literária nos seus diferentes momentos. Do século passado aos nossos dias, este gênero de estudos tem permanecido insatisfatório, ou ao menos incompleto, devido à falta de um sistema coerente de referência, isto é, um conjunto de formulações e conceitos que permitam limitar objetivamente o campo de análise e escapar, tanto quanto possível, ao arbítrio dos pontos de vista. Não espantam, pois, que a aplicação das ciências sociais ao estudo da arte tenha tido consequências frequentemente duvidosas, propiciando relações difíceis no terreno do método. Com efeito, sociólogos, psicólogos e outros manifestam às vezes intuítos imperialistas, tendo havido momentos em que julgaram poder explicar apenas com os recursos das suas disciplinas a totalidade do fenômeno artístico. (CANDIDO, 2014, p.27).

Antonio Candido, por meio deste texto, expõe controvérsias no âmbito das Ciências Sociais, quando estas são aplicadas sobre estudos literários em uma visão unicista. Denota-se que, nesse campo, as relações entre áreas do saber necessariamente deverão pautar um processo dialógico e interdisciplinar.

A interdisciplinaridade possibilita preencher lacunas que, em um primeiro momento, seriam impossíveis ou desafiadoras. Tal assertiva recai sob a possibilidade de compreender a obra literária *O Cortiço* e a Administração contemporânea, retirar similitudes desses saberes, reconstruir em outro quadro que possa, à luz da teoria científica dessas abordagens, demonstrar as estruturas que as representam e seus respectivos nexos causais, respeitando-se a integridade do campo do saber de cada área, sem alterar a essência delas, tampouco desfigurar seu sentido, seja da obra literária, seja dos conceitos e paradigmas da Administração contemporânea.

Nesta perspectiva interdisciplinar, utilizando-se como processo de investigação literária, trabalhar aspectos temporais, históricos, fenômenos da vida cotidiana, social e profissional, compreendendo a Literatura como arte, bem como a percepção de como a mesma manifesta-se como conhecimento de mundo, como ressalta Umberto Eco acerca da *Obra Aberta*:

A arte, mais do que conhecer o mundo, produz complementos do mundo, formas autônomas que se acrescentam às existentes, exibindo leis próprias e vida pessoal. Entretanto, toda forma artística pode perfeitamente ser encarada, se não como substituto do conhecimento científico, como *metáfora epistemológica*: isso significa que, em cada século, o modo pelo qual as formas da arte se estruturam reflete – à guisa de similaridade, de metaforização, resolução, justamente, do conceito em figura – o modo pelo qual a ciência ou, seja, como for, a cultura da época vêem a realidade (ECO, 2015, p.84).

Ao utilizarmos esse texto, depreende-se que a obra literária pode ser olhada na perspectiva metaforizada do ambiente corporativo das organizações, suas lideranças, estilos, tipos de gestão e culturas que determinam como as empresas são administradas.

Sob outro prisma, Antonio Candido (2014) chama a atenção para a literatura entendida como um sistema, ocorrendo interação entre obra literária, autor e público em geral. Desta forma, o crítico demonstra que há uma base de percepção que a dinâmica de investigação, por meio da Literatura, necessariamente deve ocorrer por um processo de reflexão crítica e diálogos entre esses diferentes pólos de interpretação, como se observa, em suas afirmações:

Para compreender em que sentido é tomada a palavra formação [...] convém principiar distinguindo manifestações literárias, de literatura propriamente dita, considerada aqui um sistema de obras ligadas por denominadores comuns, que permitem reconhecer as notas dominantes duma fase. Estes denominadores são, além das características internas (língua, temas, imagens), certos elementos de natureza social e psíquica, embora literariamente organizados, que se manifestam historicamente e fazem da literatura aspecto orgânico da civilização. Entre eles se distinguem: a existência de um conjunto de produtores literários, mais ou menos conscientes do seu papel; um conjunto de receptores, formando os diferentes tipos de público, sem os quais a obra não vive; um mecanismo transmissor, (de modo geral, uma linguagem, traduzida em estilos), que liga uns a outros. O conjunto dos três elementos dá lugar a um tipo de comunicação inter-humana, a literatura, que aparece sob este ângulo como sistema simbólico, por meio do qual as veleidades mais profundas do indivíduo se transformam em elementos de contacto

entre os homens, e de interpretação das diferentes esferas da realidade (CANDIDO, 2012, p.25).

Nota-se que Antonio Candido proporciona um olhar diferenciado à Literatura e o fator humano é considerado por ele, bem como as interfaces culturais e respectivas manifestações dos diferentes atores que compartilham a literatura. O fato é que, acerca do texto do autor, notamos a profunda relação que a Literatura estabelece com as pessoas, seja através de novos olhares sobre a realidade, seja por inúmeras interpretações que a leitura literária favorece sobre o objeto analisado, mas, fundamentalmente uma Literatura que é entendida como forma de conhecimento e que traduz como instrumento social o elo entre os homens.

A literatura propicia segundo Antonio Candido, possibilidade de franca comunicação entre os seres humanos e, por meio dessa transmissão de conhecimentos, estabelece relações e interações, transformando a realidade daqueles que desejam e têm interesse nesse fenômeno que se apresenta como sistema.

A literatura propõe o contato entre os seres humanos. Por outro lado, a Administração, desde seus primórdios, esteve sujeita às necessidades humanas e, no aspecto de estabelecer importâncias e significados, ela se mescla suprimindo necessidades, seja para as pessoas, organizações ou sociedade, como se afirma a seguir:

A administração tornou-se uma das mais importantes áreas da atividade humana. Na civilização atual, predominam as organizações, e o esforço cooperativo do homem é a base fundamental da sociedade. E a tarefa básica da administração é fazer as coisas por meio das pessoas, de maneira eficiente e eficaz. Nas organizações-indústrias, comércio, serviços públicos, hospitais, universidades, instituições militares ou em qualquer outra forma de empreendimento humano [...] (CHIAVENATO, 2014, p.9).

Podemos, então, de outro lado, aliar os fundamentos do texto literário propostos por Antonio Candido, às importantes e impactantes inter-relações que a literatura propicia ao ser humano, ensejando novos significados e interpretações sobre a realidade vivida às questões da Administração percebidas por meio dos textos literários que se mostram matrizes simbólicas de comunicação com as pessoas. Nesse sentido, a Literatura, segundo Candido, mantém relações e cria afinidades interpretativas com quaisquer indivíduos nela interessados.

Idalberto Chiavenato (2014) estabelece pontes, demonstra que a Administração somente existe para subordinar-se ao ser humano – e não o contrário. A Administração é relevante para a sociedade, como também a Literatura; ambas, com suas nuances e especificidades, podem dialogar e espelhar saberes em prol do conhecimento das pessoas.

Notadamente, a proximidade da Literatura e demais áreas do saber não é um caminho linear e, nesta dissertação, as pontes que estabelecem ações interdisciplinares objetivam analisar as relações da Administração contemporânea e a obra literária *O Cortiço*, de Aluísio de Azevedo, mostrando-se objeto representativo para análise dialógica do contexto organizacional contemporâneo.

É possível compreender que a aproximação desses saberes mostra-se fruidora de conhecimentos atemporais, mas ao mesmo tempo articulados historicamente.

Nesse prisma, Bachelard (1968, p. 17) afirma: “O conhecimento do real é luz que sempre projeta algumas sombras. Nunca é imediato e pleno. As revelações do real são recorrentes”.

O real nunca é “o que se poderia achar”, mas é sempre o que se deveria ter pensado”. Esse fragmento do texto demonstra como o conhecimento pode ser luz e trevas, a interpretação é um processo reflexivo, recorrente e, dessa forma, ao utilizar a Literatura em consonância com a Administração, o real descortina-se.

Nessa perspectiva, é possível compreender a obra *O Cortiço* a partir de personagens que fazem refletir sobre temáticas contemporâneas do universo da experiência cotidiana, bem como do mundo da Administração, tais como Cultura Organizacional, Gestão, Ética e Liderança. Sob outro olhar, Bachelard reitera:

[...] a evolução das diversas epistemologias é um outro fato: o energetismo mudou totalmente de caráter no início deste século. Qualquer que seja o problema particular, o sentido da evolução epistemológica é claro e constante: a evolução de um conhecimento particular caminha no sentido de uma coerência racional. A partir do momento em que se conhecem duas propriedades de um objeto, tenta-se constantemente relacioná-las (BACHELARD, 1978, p.12).

Nesse trecho, Bachelard demonstra como a questão do conhecimento não pode ser encarada como algo estanque; ao contrário, está em permanente evolução, possibilitando, inclusive, a justificativa do caminho metodológico desta dissertação, sob o enfoque da interdisciplinaridade e o diálogo entre diferentes saberes.

Ao considerarmos outro enfoque teórico e mais contemporâneo, Edgar Morin, por sua vez, apresenta a questão da complexidade epistemológica sob o seguinte prisma:

[...] Mas hoje este problema é colocado pela enorme transformação que está a operar-se nas diferentes ciências da natureza e do homem, pelo menos nos seus setores de ponta. Além disso, o problema da complexidade tornou-se uma exigência social e política vital em nosso século (MORIN, 1996, p.14).

Nota-se que a proposta de Morin norteia a noção de complexidade como questão ligada a diferentes áreas e seus reconhecidos impactos na sociedade. Esse autor apresenta reflexões sobre a necessidade de se olhar a problemática da superespecialização do conhecimento. Como afirma: “[...] o conhecimento progride não tanto por sofisticação, formalização e abstração, mas, principalmente, pela capacidade de contextualizar e englobar”. (MORIN, 2014, p.15). O autor demonstra que saber analisar de forma contextualizada e global são condições necessárias para a formação do conhecimento interdisciplinar.

Diante desse contexto, outro olhar sobre a Administração é percebido na obra *Maquiavel na Administração*, de Gerald R. Griffin. Este trabalha a complexidade, porém sob diferente ótica e relaciona os indivíduos inseridos nas organizações como agentes de interesses e objetivos distintos, mas tais colaboradores percorrem uma via à procura incessante pelo poder e *status*, como afirma:

O mundo das organizações é complexo e abrangente. A maioria das pessoas envolvidas em diferentes papéis dentro da empresa vê a vida como uma questão de “eu ganho, você perde”. As organizações existem nos setores público e privado, com fins lucrativos ou não, em situações de trabalho voluntário e trabalho por dinheiro. Cada um desses tipos de organização difere em termos de objetivo, quadro de pessoal e outras variáveis, mas os problemas de poder organizacional e muitas vezes da própria sobrevivência individual estão presentes em cada uma delas. Poder e sobrevivência são constantes encontradas em todas as organizações do mundo. Em todas as situações em que um grupo de pessoas se propõe conseguir objetivos através de seus esforços organizados vão acontecer disputas por áreas de atuação, por status e, frequentemente, destruição da organização (GRIFFIN, 1994, p.23).

É possível constatar dessa citação de Gerald Griffin que o universo da Administração é norteado pelo poder e pela capacidade que as pessoas têm de sobreviver nas organizações – de qualquer tipo – tendo que se sobrepor sobre

outras pessoas para alcançar objetivos individuais e corporativos, independentemente da forma, ética ou não, desse comportamento.

Nota-se, portanto, o estilo exacerbado de poder e sobrevivência que as organizações sinalizam para quaisquer indivíduos que estejam interessados em seguir carreira no mundo organizacional. Esse fragmento textual de Griffin sinaliza para o diálogo - a partir dos eixos de recorte desta dissertação: Cultura Organizacional, Gestão, Ética e Liderança - com a obra literária objeto de estudo, sobretudo no que se refere à questão do poder e da sobrevivência no mundo corporativo, o que é metaforizado em *O Cortiço* por suas personagens.

A interdisciplinaridade é ação que movimenta os saberes. Fazenda (2003) segue por essa linha de pensamento e menciona que essa postura ocasiona a relevância da pesquisa, na importância de se resgatar esse processo ativo e interativo.

A interdisciplinaridade não tem uma definição estanque, ou conceitos que limitem sua ação ou prática, mas ao contrário, a ela permite a interlocução dos saberes, conforme Ivani Fazenda (2002, p.15) exalta “O que queremos dizer é que o pensar interdisciplinar parte da premissa de que nenhuma forma de conhecimento é em si mesma exaustiva. Tenta, pois, o diálogo com outras fontes do saber, deixando-se irrigar por elas”. Nesta questão apresentada pela autora, o presente trabalho tem seu escopo e diretriz dialógica entre saberes distintos que podem vir a coadunar-se nesse processo interdisciplinar.

Esta dissertação propõe a possibilidade de diálogo entre esses saberes, favorecendo a construção de pontes entre conhecimentos muitas vezes vistos como estranhos ou antagônicos. Desse modo, compreende-se que a ligação de diferentes saberes pode explicitar aspectos conceituais e particulares de cada área, seja da Literatura, seja na Administração, tendo a primeira o seguinte olhar:

A função da literatura está ligada à complexidade da sua natureza, que explica inclusive o papel contraditório mas humanizador (talvez humanizador porque contraditório). Analisando-a, podemos distinguir pelo menos três faces: (1) ela é uma construção de objetos autônomos como estrutura e significados; (2) ela é uma forma de expressão, isto é, manifesta emoções e a visão do mundo dos indivíduos e dos grupos; (3) ela é uma forma de conhecimento, inclusive como incorporação difusa e inconsciente. Em geral pensamos que a literatura atua sobre nós devido ao terceiro aspecto, isto é, porque transmite uma espécie de conhecimento, que resulta em aprendizado, como se ela fosse um tipo de instrução. Mas não é

assim. O efeito das produções literárias é devido à atuação simultânea dos três aspectos, embora costumemos pensar menos no primeiro, que corresponde à maneira pela qual a mensagem é construída; mas esta maneira é o aspecto, senão mais importante, com certeza crucial, porque é o que decide se uma comunicação é literária ou não. (CANDIDO, 2011, p.178-179)

Percebe-se que Antonio Candido, nesse fragmento, não conceitua literatura, mas apresenta nuances e especificidades que devem ser objeto de análise e considerações acerca desse conhecimento. O autor delimita, para melhor compreensão, o estudo da produção literária em três cenários e seus efeitos, dessa forma, esse recorte possibilita melhor entendimento sobre o exposto.

A segunda - Administração - de outro lado, é uma ciência que abrange várias áreas sob diferentes níveis de conhecimento, especificidades e especializações. Durante sua estruturação científica pós-Revolução Industrial, até os dias atuais, alguns manifestam o lado preponderante e respectivo legado, outros ensejam sua decadência em detrimento de novos paradigmas.

Diante desse cenário, no olhar de Peter Drucker – considerado uma das maiores autoridades em seu campo de atuação – desenvolve-se o retrato e o novo papel a que Administração contemporânea está submetida:

As grandes premissas em que tanto a teoria quanto a prática de administração se basearam nos últimos 50 anos estão se tornando rapidamente inadequadas. Algumas dessas premissas já não se sustentam e passaram a ser obsoletas. Outras, embora ainda aplicáveis, são inapropriadas, pois tratam do que é secundário, inferior, excepcional, em vez de se concentrar no que é primário, dominante, a função e a realidade primordial da administração. Mesmo assim, a maioria dos profissionais de administração, tanto praticantes quanto teóricos, ainda as considera como base. Em grande parte, a obsolescência e a inadequação dessas supostas realidades da administração refletem seu sucesso porque a administração foi a história de sucesso *par excellence* nestes últimos 50 anos – mais do que a ciência. Acima disso, porém, as premissas tradicionais dos estudiosos e profissionais de administração estão sendo substituídas por iniciativas independentes – ou pelo menos parcialmente independentes – na sociedade, na economia e na visão de mundo de nossa época, sobretudo nos países desenvolvidos. Em grande medida, a realidade objetiva está mudando em torno do administrador e de maneira rápida. [...] As mudanças na realidade, porém, exigem uma mudança na função da administração. As mudanças os conceitos e ferramentas significam mudanças no *trabalho* do administrador e no *modo* de realizar esse trabalho. A mudança na função da administração significa uma mudança na essência do administrador (DRUCKER, 2012, p. 21-22).

Nota-se que a Administração passa por transformações, razão pela qual é fundamental perceber as mudanças e novos olhares que essa ciência apresenta na fala de Peter Drucker entre outros liames conceituais. Ela, por sua ampla e genérica teoria e prática, explicita variados conceitos.

A administração ocorre exclusivamente dentro das organizações: ela não acontece em situações isoladas. Todas as organizações – nações, estados e municípios, empresas, indústrias, empreendimentos de todo tipo, tamanho e natureza – precisam ser administradas. Contudo, cada organização é única, singular e diferente das demais, e suas características ímpares afetam tanto o administrador como todas as pessoas a ele subordinadas. O administrador precisa necessariamente compreender cada organização. [...] Tudo em administração depende da situação e das circunstâncias. Tudo nela é relativo por causa da complexidade das organizações. Por isso, existem várias teorias a respeito da administração. Cada uma delas ensina a discernir o que é relevante e a guiar suas ações e o que deve ser feito em cada situação ou circunstância (CHIAVENATO, 2014, p.12-13).

Dessa forma, no intuito de compreender as organizações e estabelecer relações com a obra literária assinalada, faz-se necessário criar eixos conceituais sobre os quais serão desenvolvidas as reflexões aqui apresentadas.

Vale compreender que a Administração, como ciência, utiliza-se do conhecimento de outras áreas, como a Economia, a Sociologia, a Psicologia a Antropologia, entre outras. Possui, também, caráter genérico e amplo em seu campo de ação; assim, na construção ordenada desta dissertação, os parâmetros para análise e pesquisa serão dirimidos no âmbito da Cultura Organizacional, Gestão, Ética e Liderança.

No contexto interdisciplinar, a literatura pode metaforizar questões, como um alargamento do horizonte reflexivo do administrador, e sob essa perspectiva, a interdisciplinaridade é apreendida nesse processo. Como afirma Alzira Lobo de Arruda Campos:

Para alguns, a interdisciplinaridade talvez pareça uma novidade fútil e até comprometedora da seriedade das ciências, baseadas, por princípio, em rigorosa metodologia especializada, que deve precisar as fronteiras entre as chamadas disciplinas (palavra com denotação poderosa!). Essa ideia está na raiz da organização do conhecimento em campo de caça, exclusivos de tribos acadêmicas determinadas,



que se organizam nos departamentos da universidade do século XIX. Portanto, a criação de fronteiras rígidas entre as disciplinas teve a ver muito mais com a política do poder acadêmico, do que propriamente com a lógica científica. Nesse sentido, a posição hiperespecializada do saber corresponde a estratégias corporativistas e de competição entre intelectuais da mais vária natureza, estratégias que se apresentam ameaçadas pela dificuldade de elaborar problemas e propor soluções a necessidades sociais cada vez mais complexas, que exigem o pensar complexo, próprio à interdisciplinaridade (CAMPOS, 2015, p.52).

A Literatura, como fenômeno de linguagem, desperta a curiosidade, a imaginação, proporciona novos olhares, novas perspectivas e possibilidades de compreensão dos fatos, abrindo caminho para mudanças. Os temas estudados passam a ter um novo olhar, um novo significado que pode contribuir para o avanço nas possibilidades de compreensão mais abrangente do mundo, para além do enfoque disciplinar.

Por meio desse cenário, utilizando-se da interdisciplinaridade e, municiado com o olhar e escuta sensível que a literatura desperta, o gestor terá, à sua disposição, indicadores que podem guiar algumas respostas no universo administrativo e a leitura literária interdisciplinar.

Desse modo, utilizando-se essa ponte dialógica com a Administração, evidenciam-se aspectos antes relegados, como a importância do entorno das organizações, suas comunidades circunvizinhas, o perfil de seus moradores, as lideranças comunitárias, questiona-se o descaso de autoridades governamentais, a rotatividade de pessoal nas empresas. Esses aspectos formatam o constructo de organizações contemporâneas e podem ser lidos na obra literária ficcional em questão mesmo tendo sido esta elaborada em 1890. Vários aspectos da literatura formulados e compreendidos abrem espaço para a transformação da visão de mundo.

Uma obra literária, segundo Antonio Cândido (2011), possibilita a construção ordenada de pensamentos, a organização mental, a percepção de sentimentos e a construção de uma nova visão de mundo. Depreende-se, portanto, que a Literatura permite a consciência das ações humanas.

A proposta desta pesquisa pode enriquecer o debate porque demanda dos gestores conhecimentos pouco valorizados e até mesmo descartados. Compreender essas pontes entre saberes e, ao mesmo tempo, articular conhecimentos

interdisciplinares, questionando como os fenômenos da Administração podem iluminar o texto literário e como o texto literário amplia a visão sobre a Administração são dinâmicas enriquecedoras do conhecimento possibilitadas pela interdisciplinaridade.

No campo da Administração, é possível detectar processos de desumanização nas organizações, como é descrito:

Presencia-se ainda, hoje em dia, uma crescente e perigosa desumanização da sociedade. E uma das principais causas dessa acelerada desumanização, provém, em primeiro lugar, do tratamento que as organizações nacionais e transnacionais vêm dando ao trabalho humano, inclusive à mão de obra qualificada, considerando-a como um mero fator de produção ou uma simples mercadoria. Em segundo lugar, vem a exploração do trabalho humano, que se originou na Revolução Industrial, onde homens, mulheres e crianças eram forçados a trabalhar até 17 horas por dia, sem alimentação e intervalos para descanso. Esse tratamento desumano, muito embora sob diferentes formas, ainda continua crescendo assustadoramente, com conseqüências gravíssimas para a sociedade, neste terceiro milênio (PEDROSO, 2006, p.219).

Segundo o autor, ainda no século XXI, é possível perceber tratamento dado ao trabalhador como mercadoria, descartável e subjugada. De igual modo, pode-se perceber, por meio de comparação, os mesmos tratamentos e percepções que trabalhadores e demais personagens da obra *O Cortiço* de Aluísio Azevedo - escrita em 1890 - receberam.

Nota-se que é praticável a correlação entre Administração e Literatura, criando diálogos de saberes e mobilizando conhecimentos para os interessados nesses campos distintos. Entrementes, como afirma Ivani Fazenda (2013, p.30): "[...] as formas de estabelecer competências interdisciplinares nascem na profunda compreensão de suas representações, sejam elas de qualquer natureza, sobretudo a metafórica".

Um olhar diferenciado à proposição desta dissertação possibilita vislumbrar competências necessárias neste novo milênio, no dizer de Edgar Morin, em *Os sete saberes necessários para a educação do futuro* (2000): a ligação e a interdependência das partes para o entendimento do todo e, sobretudo, a compreensão humana. O desenvolvimento cognitivo, nesse contexto, é transformador, visto que não se restringe a um aspecto da realidade humana, é

amplo em sua visão do conhecimento, este, segundo Edgar Morin (2000), apresenta profunda relação com a informação vivida e percebida.

Ao avaliarmos esta pesquisa *stricto sensu* sob a ótica de Morin, outras probabilidades da aplicação da Literatura na Administração são expostas à luz da epistemologia, na perspectiva da experiência humana interligada com a literatura. Em *A Religação dos Saberes: o desafio do século XXI*, afirma o referido autor:

Tratamos da literatura, da poesia e das artes do ponto de vista das experiências humanas, isto é, não exatamente segundo certos métodos linguísticos, semióticos etc. podem tratar de obras literárias. Ao contrário, tratamos essencialmente de como fazer para considerá-las como experiências de vida que podem contribuir [...] com uma autoconsciência, uma consciência de si, da relação com o outro [...] (MORIN, 2013, p.353).

O diálogo da Administração com a Literatura poderá enriquecer a percepção do gestor, desvendando novas possibilidades de conhecimento que motivarão a discussão e a construção de um saber liberto de conceitos desgastados e esquecidos, de ações repetitivas.

O diálogo da Literatura com a Administração propiciará avanços nas discussões e interpretações das realidades. A base da cientificidade será ampliada pela percepção do real e do imaginário literário, sendo este último um fator de afinamento dos sentidos para a construção do conhecimento.

Aliás, todos os gestores, independentemente da área em que atuam, são, por princípio, gestores de pessoas, devendo percebê-las como o maior patrimônio da organização.

Nota-se, portanto, a importância de ampliar conhecimentos não apenas da área de negócios, mas de outras áreas das Ciências Humanas – como as Letras e as Artes - para que desenvolva um olhar sensível sobre o outro.

Um estudo e análise da correlação do livro *O Cortiço*, de Aluísio Azevedo, ficção literária, e o ambiente organizacional, possibilita novos olhares para o real e o imaginário, sobretudo no que diz respeito aos parâmetros concernentes à Cultura Organizacional, à Gestão, à Ética e à Liderança.

É possível depreender da narrativa apresentada em *O Cortiço*, a face humana revelada em sua miséria moral e degradante, bem como a indicação de como as pessoas estão suscetíveis ao meio social em que estão inseridas e, de forma exacerbada, o desejo de enriquecimento ilícito. Nessa obra literária, apesar do

lado fictício, percebe-se forte transformação das personagens, pessoas de caráter ilibado que apresentam decadência, outros que intensificam a sordidez e a avareza, como a personagem João Romão.

Estamos em 2017 e, encontramos, com certa facilidade, gestores – tanto da esfera pública como da privada – inescrupulosos, que objetivam o enriquecimento ilícito a todo custo. Neste cenário, Chiavenato (2014) afirma que as organizações são formadas por pessoas. O comportamento dos colaboradores, postura ética nos negócios, imaginação, criatividade e inovação são fatores que determinam como as organizações do presente século conseguem atingir seus objetivos.

Na relação de saberes e, neste caso, a obra literária como referência dialógica, em *O Cortiço*, a exemplo de organizações mal estruturadas, os moradores do cortiço, os trabalhadores da Pedreira, e os funcionários de João Romão, são pessoas relegadas a um segundo plano, tratadas de forma desigual. Contudo, nesta perspectiva, o administrador do século XXI está ciente de que é por meio das pessoas e somente pela existência delas que as organizações alcançam suas metas, objetivos e o mais importante e relevante quesito para as organizações: *Resultados*. Evidencia-se, notadamente, que pessoas são os elementos mais importantes nas empresas ou em quaisquer organizações do mundo globalizado.

A moderna Gestão de Pessoas indica a importância da manutenção e da transformação dos colaboradores em talentos, por meio de treinamento e desenvolvimento adequado e contínuo. Há, inclusive, a tendência de estabelecer não uma Gestão de Pessoas, mas num processo de evolução dessa área, estabelecer parâmetros que propiciem transformações profundas nesses aspectos, como a possibilidade de se trabalhar com o termo *Gestão com Pessoas*, como salienta Idalberto Chiavenato por meio do seu prefácio da obra *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*:

Em algumas outras organizações mais sofisticadas, fala-se agora em gestão de pessoas, com uma abordagem que tende a personalizar e a visualizar as pessoas como seres humanos e dotados de habilidades e capacidades intelectuais, mas ainda hierárquica e impositiva. No entanto, a tendência que hoje se verifica está voltada para muito mais além: fala-se agora em gestão com pessoas. Administrar com pessoas significa tocar a organização juntamente aos colaboradores: os parceiros internos que mais entendem dela, das suas atividades, dos seus negócios e do seu futuro. Isso requer uma nova visão das pessoas, não mais como apenas um recurso organizacional, um objeto servil ou mero passivo do processo

produtivo, mas fundamentalmente como um sujeito ativo e provocador de decisões, empreendedor das ações, criador da inovação e agregador de valor dentro das organizações (CHIAVENATO, 2014, p.IX).

Nota-se, no texto desse autor, que não se deve reificar o recurso humano, ou seja, não é ético olhar os colaboradores como objetos inertes e apenas receptores de comando; ao contrário, deve-se considerá-los como partícipes do processo de crescimento da organização.

O diálogo interdisciplinar entre a Administração e a Literatura, esta, por meio do *O Cortiço* e suas personagens e tramas – em que pese ter sido publicada em 1890– trata de fatos que podem ser considerados do século XXI; remete-nos a refletir sobre empresas que descontam dos seus funcionários valores abusivos escamoteados em benefícios, como alimentação, transporte, estada, viagens, duplas jornadas, multifunção, multitarefas etc., ou seja, para alguns gestores, o enriquecimento ilícito ainda é prática observada dois séculos após a obra literária ficcional em questão.

Ao utilizarmos diálogos de saberes entre a Administração e a Literatura, nota-se que, apesar de a obra literária ser ficção, esta pode ensejar novos olhares à realidade das organizações contemporâneas, seja dos anos 90 ou das primeiras décadas de 2000.

Ao considerarmos a literatura de Aluísio Azevedo, de modo aparente, pode tratar-se apenas de um romance, entretanto, percebe-se, após minuciosa leitura, a exposição de complexos fatores motivacionais humanos que abrangem o contexto do livro. Essa obra literária, escrita em uma época na qual o Rio de Janeiro passava por transformações urbanas profundas, consegue captar condições complexas de um período histórico e seus reflexos nas primeiras décadas do ano 2000.

Além disso, esse texto literário consegue revelar, de forma significativa, momentos de mudança por meio da elaborada construção da dinâmica envolvendo personagens fictícios que refletem características humanas extremamente reais e presentes diariamente nas organizações; dessa forma, a obra constitui-se como um campo fértil para refletir sobre os momentos que passamos ao lidar com pessoas reais em empresas reais.

A leitura desse romance, a análise do contexto, as possibilidades de pensar sobre a realidade ficcional e estabelecer relações e analogias com realidades

empresariais proporcionam experiência cultural e interdisciplinar à guisa de profundas reflexões.

Reconhecidamente, há diversos autores consagrados na Administração para tratar desses conteúdos relevantes. Entretanto, trabalhar apenas com os textos científicos da área disciplinar já é recorrente. O desafio em questão é conhecer textos literários, saber relacionar conteúdos, ideias, valores e áreas do saber, proporcionando, dessa forma, novas trocas, debates e reflexões.

Edgar Morin demonstra como é possível não se limitar no âmbito do conhecimento, este não deve ser visto de forma estanque, como podemos perceber em sua afirmação:

Quando nos limitamos às disciplinas compartimentadas - ao vocabulário, à linguagem própria a cada disciplina -, temos a impressão de estar diante de um quebra-cabeças cujas peças não conseguimos juntar a fim de compor uma figura. Mas, a partir do momento em que temos um certo número de instrumentos conceituais que permitem reorganizar os conhecimentos - como para as ciências da Terra, que permitem concebê-la como um sistema complexo e que permitem utilizar uma causalidade feita de interações e de retroações incessantes - , temos a possibilidade de começar a descobrir o semblante de um conhecimento global, mas não para chegar a uma homogeneidade no sentido holista, uma homogeneidade que sacrifique a visão das coisas particularidades e concretas em nome de uma espécie de névoa generalizada. Sem dúvida, é a relação que é a passarela permanente do conhecimento das partes ao todo, do todo às partes, segundo a perspectiva de uma frase de Pascal pela qual sinto um apego especial: "Sendo todas as coisas causadas e causadoras, auxiliadas e auxiliares, mediatas e imediatas, e sustentando-se todas mutuamente por meio de um elo natural e insensível que liga as mais distantes e diferentes, eu assevero que é impossível conhecer o todo sem conhecer particularmente as partes" (MORIN, 2013, p.491).

Nota-se que Morin exalta que "a relação que é a passarela permanente do conhecimento" é fundamental para identificarmos o conhecimento das partes para o todo e, nessa perspectiva, a interdisciplinaridade estimula a reflexão, a pesquisa, a pergunta, o olhar humilde para o vasto conjunto de saberes, o desapego, o respeito, como postula Ivani Fazenda (2013).

Assim, esta dissertação não reduz a Interdisciplinaridade à mera apresentação e respectiva correlação de fragmentos textuais soltos, ao contrário, procura integrar no aspecto interdisciplinar a obra literária objeto de estudo e a Administração, possibilitando ampliar o diálogo entre diferentes áreas.

Nessa perspectiva, Edgar Morin, em sua obra *A Cabeça Bem-Feita*, retrata diferentes pensadores sobre seus conhecimentos e a forma como saberes distintos podem contribuir para uma reforma de pensamento, suscitando reflexões originais e dialógicas. Este autor adianta que, no processo da reforma do pensamento, o olhar interdisciplinar possibilita perceber a literatura metaforizada com outros saberes “[...] a literatura revela o valor cognitivo da metáfora, que o espírito científico rejeita com desprezo.” (MORIN, 2014, p.91).

Entrementes, como um sistema integrado, a obra literária não se revela isolada, mas interligada com a realidade, podendo ser lida nas circunscrições da Administração, assim como o contexto organizacional pode ser beneficiado com as contribuições da leitura literária. É a correlação dialógica dos dois saberes que propicia a ampliação dos horizontes de pesquisa e oferece caminhos de entendimento mais amplo das relações sociais e humanas.

## 2 ADMINISTRAÇÃO: Perspectivas históricas

A Administração somente foi estruturada como ciência nas primeiras décadas do século XX e, mesmo assim, sua trajetória apresentou avanços e contrapontos entre autores no que diz respeito a conceitos ou perspectivas teóricas. Antes desse período, havia administração, mas não da forma estruturada ou baseada em pressupostos científicos, pois tais atributos somente ocorreram na era Pós-Revolução Industrial.

Como esta dissertação tem como objetivo criar diálogos interdisciplinares entre questões da Administração contemporânea e a obra literária *O Cortiço*, de Aluísio de Azevedo, faz-se necessário contextualizar o histórico e os respectivos conceitos da Administração; pois, ao estabelecer esse intercâmbio dos diferentes saberes, os recortes da Administração estabelecidos para esse cotejo, a saber, Cultura Organizacional, Gestão, Ética e Liderança, serão parametrizados em conformidade com aquela obra literária.

Não há como negar a importância da Administração em qualquer organização, seja entre empresas de grande, médio ou pequeno porte. Essa área do saber humano responde às necessidades das pessoas físicas ou jurídicas. Da mesma forma, está inserida em quaisquer instituições, independentemente do objetivo – lucro ou filantropia, pois o saber administrativo tem suas especificidades em relação a outras áreas da ciência, conforme afirma Isabela Baleeiro Curado (2001, p.13) em sua tese de doutorado “O saber administrativo se diferencia de outros saberes, uma vez que as organizações são constituídas para alcançar fins específicos e suas ações são norteadas por uma racionalidade voltada a fins” (CURADO, 2001, p.13).

A assertiva sobre a necessidade da Administração pode ser observada no dia a dia de vários profissionais autônomos que dependem desse saber para planejar ou empreender seu negócio, como Ongs, consultórios odontológicos, veterinários, ou até mesmo igrejas, ou qualquer atividade humana que necessite de organização, planejamento e estruturação. Nota-se, portanto, que a Administração é consubstanciada à necessidade das pessoas em suas múltiplas ações, de ordem individual, empresarial ou no convívio em sociedade. Nesse contexto, uma breve linha temporal faz-se necessária para uma compreensão analítica do histórico e respectivo conceito. A Administração recebeu influência de várias áreas, "pode-se



afirmar que a administração empresta, de outras áreas de conhecimento, o seu ferramental teórico e metodológico - Psicologia, Sociologia, Antropologia, Matemática, Biologia, Economia etc.[...]." (CURADO, 2001, p.14).

Destaca-se que a Revolução Industrial<sup>1</sup> teve início na Inglaterra, em meados de 1780, com o advento da invenção da máquina a vapor de James Watt (1736-1819). Esse invento foi aperfeiçoado para a indústria têxtil e, em seguida, para o setor de logística - modal fluvial e marítimo no século XIX. Conforme Chiavenato (2014, p.36) essa revolução de base inglesa teve "duas épocas distintas: 1780 a 1860 - Primeira Revolução Industrial ou revolução do carvão e do ferro, e 1860 a 1914 - Segunda Revolução Industrial ou revolução do aço e da eletricidade".

Os trabalhadores, numa época anterior à Revolução Industrial, eram os artesãos e agricultores, ambos proprietários das ferramentas e da arte de seus ofícios - o que, inequivocamente, proporcionava-lhe poder sobre seu labor diário, pois não dependiam de superiores imediatos para ingerir sobre a execução de suas tarefas. Porém, conforme Maximiano (2014), com o advento da Revolução Industrial, a vida dos camponeses e artesãos foi modificada profundamente no aspecto social, econômico e político, alterando, de forma indelével, a vida das pessoas e do mundo. As indústrias fabris necessitavam de terras para criar seus carneiros e edificar galpões para as máquinas de fiar; assim, os camponeses perderam seu lar, foram obrigados a trabalhar nessas máquinas e viram seu ofício se esvaír. O salário era muito baixo, a condição de trabalho era exaustiva devido a várias horas ininterruptas, sem descanso; esse é o início do capitalismo como sistema econômico. Dessa forma, apresentam-se os donos dos meios de produção e detentores do lucro. O capital passa a dirimir questões antes gerenciadas pelo Estado.

Karl Marx (1818 - 1883), uma das principais influências na história da Administração, elaborou profunda crítica ao analisar o capitalismo. Seu olhar recai sobre o caráter social do sistema de produção e notadamente sobre a questão da propriedade privada, enfatizando a diferença de classes: de um lado os capitalistas, elite burguesa, e, de outro, os trabalhadores – classe proletária. Reside, nesse contexto, a principal e fundamental contradição apontada por Marx: o caráter social da produção e o caráter privado da apropriação.

---

<sup>1</sup> Conforme Leo Huberman, foi na Inglaterra que o capitalismo surgiu com grande força e propiciou seu crescimento (HUBERMAN, 1986, p.163).

O caráter social da produção é aquele que se expressa pela divisão do trabalho existente dentro da organização, que coloca os trabalhadores numa atuação solidária e coordenada. Com isso, o produto do trabalho incorpora-se à propriedade privada, ou seja, o valor é a parte do capital investida na força do trabalho, resultando o capital variável. O capital investido na produção e o valor de venda dos produtos produz uma diferença, a mais-valia, apropriada pelo capitalista pelo valor criado do trabalho. Outro olhar de Marx nesse processo reside no conceito de mercadoria que o sistema capitalista imprime a partir dos meios de produção, sistematizando e configurando como valor, conforme se percebe em sua afirmação:

A riqueza das sociedades em que domina o modo-de-produção capitalista apresenta-se como uma imensa acumulação de mercadorias. [...] A mercadoria é, antes de tudo, um objeto exterior, uma coisa que, pelas suas propriedades, satisfaz necessidades humanas de qualquer espécie.[...] Os valores-de-uso das mercadorias constituem o objeto de um saber particular: a ciência e a arte comerciais. Os valores-de-uso só se realizam pelo uso ou pelo consumo. Constituem o conteúdo material da riqueza, qualquer que seja a forma social dessa riqueza (MARX, 1996, p.165-166).

Como se percebe, Marx analisou a questão da mercadoria inserida no contexto capitalista. De outro lado, depreende-se do fragmento textual desse autor que todos somos mercadorias perante o sistema capitalista, que determina o valor de uso das mercadorias, bem como sua finalidade social.

Em consequência desses eventos, certamente após esse período, o mundo já havia se transformado. A Administração aparece, então, como forma de solução aos problemas iniciados pela Revolução Industrial, com o desordenado crescimento das organizações e seu respectivo método arcaico de gestar uma empresa, além do fato da improvisação imperar como ato de ação gerencial.

Outro aspecto relevante nesse cenário aponta para a profunda necessidade de as organizações obterem eficiência nos processos produtivos, considerando que não eram mais possíveis as improvisações diante do aumento da concorrência que o mercado já anunciava, ou seja, era urgente uma Administração efetiva, eficaz e moderna.

Nesse advento, Begnis, Arend e Estivalet (2014) afirmam em seu artigo: "Em pleno vigor da Revolução Industrial na Inglaterra do século XIX, embora fossem prósperas as fábricas de tecido, os tecelões operários que nelas trabalhavam

formavam uma classe mal remunerada". A divisão do trabalho em etapas - atividades menores - é realizada pelos trabalhadores em contrapartida, o custo social eleva-se em conformidade com o descontentamento da classe trabalhadora.

Como se pode observar, a Administração surge de necessidades estruturais, sociais e políticas, entretanto seu saber estruturado ocorreu no final do século XIX. A história da Administração demonstra que não há um conceito único e específico para definir esta área do saber. Vários autores, em épocas distintas e também contemporâneas, expressaram suas ideias sobre o significado dessa jovem ciência.

Contudo, não há controvérsia sobre a etimologia da palavra administração. Conforme Sobral e Alketa Peci (2013, p.49), essa terminologia é de origem latina. "A própria palavra "Administração" vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência), o que significa que administrar consiste em dirigir as atividades de um grupo de subordinados".

Alguns autores definem Administração como uma arte, como afirma Maximiano (2000, p. 28): "A administração é uma arte, no sentido de profissão ou área de ação humana." Há aqueles que detalham alguns aspectos fundamentais, como planejar, controlar, dirigir, liderar, enfim, a leitura pessoal de cada autor sobre o conceito de Administração demonstra que essa ciência requer profundo conhecimento teórico e prático.

Não é possível conceber, nas organizações do século XXI, gestores que não tenham profundo conhecimento de Administração. As complexidades em que vivem as empresas modernas, em face das constantes mudanças que ocorrem no mercado e, notadamente, em qualquer contexto ambiental, demandam uma ação estratégica de Gestão para que consigam alcançar seus objetivos. Como administrar essas circunstâncias define o sucesso das organizações, conforme afirma Idalberto Chiavenato (2014) sobre a relatividade circunstancial e complexa que sobejam o dia a dia das organizações. As ações dos administradores não podem ocorrer de simples palpites, mas de uma teoria adequada que possibilite o profissional alcançar os resultados desejados; em contrapartida, há diversas teorias, seja sobre a relação humanística no ambiente de trabalho, seja sobre cultura organizacional, entre várias. O que confirma ou nega qualquer teoria é a resposta que o mundo dá a ela.

A definição de Administração não é algo estanque, o debate e a discussão sobre o assunto é extensa, pertinente e benéfica à produção científica. Contudo, cabe ressaltar a importância de perceber as diferentes conceituações e, em

conformidade com elas, detalhar como a história da Administração é processada ao longo dos anos. De todo modo, não há como retroceder nessa condição, como ressalta Peter Drucker (2002, p.13): "O administrador trabalha com um recurso específico: gente. Trata de um recurso *sui generis*, que exige determinadas qualidades de quem tente trabalhar com ele".

Por meio de outro olhar, percebendo as organizações em seu contexto complexo, competitivo e alternado em cenários de mudanças, Drucker define Administração voltada à realização de tarefas, num aspecto mais geral. Ele afirma: "A administração constitui função social, enraizada na tradição dos valores, hábitos, crenças e sistemas governamentais e políticos". (DRUCKER, 2002, p.16).

Com relação à questão da universalidade, ela utiliza recursos organizacionais em prol do alcance dos seus objetivos. Daft defende "o alcance das metas organizacionais de maneira eficaz e eficiente por meio de planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais". (DAFT, 2005, p.5).

Tal afirmação ratifica a questão sobre o viés interdisciplinar da Administração, podendo e devendo essa ser utilizada em quaisquer áreas do conhecimento, sem, contudo, perder sua origem, teoria e prática profissional. Como se percebe, não há um único conceito de Administração<sup>2</sup>, cabe às organizações e aos administradores, em suas diferentes realidades ambientais, encontrar a melhor definição que atenda as suas necessidades, seja de ordem profissional, seja acadêmica.

A Administração somente é considerada como ciência a partir do início do século XX. A primeira abordagem conhecida foi desenvolvida por Frederick Winslow Taylor (1856-1915), engenheiro norte-americano, que estabeleceu um novo olhar para o estudo e pesquisa da área, com a introdução aos princípios da Administração científica.

As empresas, antes dessa abordagem, perdiam tempo e recursos na operacionalização de seus produtos e serviços. Taylor desenvolveu prática administrativa sobre a divisão do trabalho. A ênfase nesse processo é a eficiência por meio da sistematização do método que enfatiza tempos e movimentos, possibilitando que as organizações conseguissem alcançar seus objetivos por meio de custos baixos e máxima produção, conforme nos ensina Chiavenato (2014, p.55):

---

<sup>2</sup> No presente trabalho, definimos "Administração" como: Arte de envolver pessoas, objetivando propósitos comuns na vida organizacional.

"A preocupação original foi eliminar o fantasma do desperdício e das perdas sofridas pelas indústrias e elevar os níveis de produtividade por meio da aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial".

Ainda sobre as proposições da Administração científica de Taylor, toda e qualquer organização pode ser equiparada a uma máquina que atua em roteiro anteriormente definido. Com relação ao gerenciamento das pessoas, Taylor deixa evidente que sua teoria, apesar de relevar a questão salarial como fator preponderante, não enfatiza a satisfação dos colaboradores como caráter fundamental; de outro lado, em virtude da divisão do trabalho, os operários exerciam tarefas cujos movimentos eram repetitivos e executados sempre da mesma forma, evidenciando, portanto, que a qualidade de vida dos funcionários era irrelevante.

Outro aspecto extremamente importante nessa abordagem é a postura pessoal de Taylor, que passava horas observando o trabalho dos funcionários e, nessa condição, percebeu como poderia estruturar o que definiu como ORT - Organização Racional do Trabalho, como se percebe nessa afirmação: "Taylor verificou que os operários aprendiam a maneira de executar as tarefas do trabalho por meio da observação dos companheiros vizinhos. Isso levava a diferentes métodos para fazer a mesma tarefa [...]" (CHIAVENATO, 2014, p. 58).

O Taylorismo teve na América uma aliança fundamental - o Fordismo -, inovando a linha de montagem. Para a Administração, Henry Ford (1863-1947) elevou o nível da produção em massa, utilizando peças e ferramentas padronizadas, e trabalhadores especializados, estes fazendo uso da divisão de trabalho proposta por Taylor (MAXIMIANO, 2012).

Henry Ford foi um precursor da Administração científica, reconhecido no mundo todo e, em especial, na indústria automobilística. Foi responsável pela otimização e melhoria da produção em massa. Começou sua carreira como mecânico, criou o carro popular modelo Ford T e, de acordo com James Stoner e Freeman (1982), eram necessárias várias horas para a montagem de um carro, porém, em 1925, Ford atingiu seu maior feito ao produzir um modelo T a cada 5 segundos em sua linha de montagem, tornando-se um gigante mundial em sua área.

Contudo, outro olhar sobre o Fordismo é percebido nas afirmações de Antonio Gramsci (2010), pois este autor reitera que Ford aplicava altos salários para os trabalhadores, mas os tornava mecanizados e alienados. Quando a indústria

automobilística incrementou o processo de fabricação, em seguida os salários foram reduzidos. Vejamos:

[...] é preciso perguntar se o tipo de indústria e de organização do trabalho e da produção característico de Ford é *racional*, podendo e devendo generalizar-se, ou se, em vez disso, trata-se de um fenômeno nocivo a ser combatido pela força sindical e pela legislação” (GRAMSCI, 2010, p.80).

Ao elaborarmos uma leitura do mundo corporativo no século XXI, as questões apresentadas na administração científica de Taylor e seus precursores ainda são verificadas nas organizações contemporâneas do século XXI, em especial a questão sobre a padronização e o controle sobre a produção, propiciando condições para a efetivação da qualidade total.

O criador da Teoria clássica da Administração foi Jules Henri Fayol (1841 - 1925). Enquanto a escola da Administração científica progredia na América, a Europa via nascer uma nova teoria, porém semelhante à científica, a princípio, no que diz respeito ao objetivo de alcançar a máxima eficiência nas organizações. A teoria clássica entende que a análise da estrutura organizacional, no seu aspecto geral - departamentos e seções nas diversas áreas - são fatores fundamentais para que as empresas consigam atingir seus objetivos.

A história da Administração demonstra que o contexto em que ocorreu a teoria clássica definiu a entrada do capitalismo na fase monopolista e criou outras correntes, como a gestão administrativa e a teoria da burocracia<sup>3</sup>. Essa abordagem pressupõe empresas altamente verticalizadas e hierarquizadas. A análise organizacional tem base no foco interno das empresas, originando vários princípios que norteiam essa abordagem.

Em sua teoria, Fayol cria seis funções básicas - Gestão administrativa - para toda e quaisquer organizações. São elas: técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas. As técnicas norteavam a produção de bens e serviços; as comerciais eram ligadas à compra e venda de produtos e serviços; as financeiras, interligadas com aspectos de gestão dos recursos de caixa das organizações; de segurança, envolvendo situações de proteção patrimonial e das pessoas; as contábeis, relativas ao controle e registros, balanços entre outros fatores de contabilidade; as administrativas eram as que norteavam as cinco

---

<sup>3</sup> Max Weber (1864-1920) foi o criador da Teoria da Burocracia (CHIAVENATO, 2014, p.257).

funções, sendo elas: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Esses aspectos são determinados, conforme salienta Djalma Oliveira (2012), quando enfatiza que Fayol estabeleceu que quaisquer organizações devem possuir um conjunto de funções, estas, determinam e orientam o funcionamento adequado das organizações, servindo portanto, de ferramenta para os executivos realizarem suas atividades de forma adequada.

A história da Administração demonstra que Fayol foi o responsável pela integração das diferentes e diversas funções das organizações, bem como determinou questões relativas à normatização das empresas e seus princípios gerais - quatorze ao todo - que sistematizaram a Administração das organizações.

A abordagem clássica determina que as organizações sejam tratadas como um sistema fechado, previsível e gerenciado em conformidade com as necessidades dos princípios que o norteiam, mantendo os pressupostos básicos da Administração dessa teoria como uma filosofia a ser seguida e absorvida pelas organizações, num processo de sistematização e ordenação factível e crível de ser realizada com segurança no dia a dia das empresas.

O entendimento da Administração está intrinsecamente ligado com suas respectivas teorias. Além da teoria da Administração científica e clássica, há seis teorias que auxiliam na compreensão da Administração, a saber: Teoria da Burocracia; Teoria Humanista; Teoria Sistêmica; Teoria Quantitativa; Teoria Contingencial; Teoria Moderna ou Escola Moderna da Administração.

A teoria da Burocracia tem como seu principal expoente Max Weber (1864-1920). Trata-se de uma abordagem que atua apreendendo conhecimentos das Ciências Políticas, do Direito e da Sociologia. Para Djalma Oliveira (2012), esta teoria apresenta o modelo burocrático de organização que está embasado na racionalidade das atividades, sendo que há três tipos de organizações com suas respectivas alternativas de autoridade, como a tradicional, a carismática e a autoridade racional-legal. A primeira norteia aspectos de costumes, crenças e tradições; a segunda diz respeito à habilidade individual e capacidade dos líderes em sua ação organizacional; e, a última é formatada por regras, normas e regulamentos.

O objetivo da burocracia para Max Weber é alcançar a máxima eficiência nas organizações sob a égide de sete princípios: divisão do trabalho, impessoalidade, hierarquia, profissionalismo, padronização e formalismo, autoridade, separação de

domínio público e privado. Estes princípios ainda podem ser observados em várias empresas do mundo globalizado do século XXI.

A teoria humanista, por sua vez, demonstra uma ação diferenciada da teoria científica e clássica, pois vê o homem no ambiente de trabalho munido de melhores condições para seu labor diário, bem como a Psicologia começa a ter grande influência nas organizações. Segundo Idalberto Chiavenato (2014), essa teoria tem características marcantes, como a necessidade de humanizar e democratizar a administração, distanciando-se dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica. Nota-se a diferença entre a Teoria Humanista e os pressupostos da Teoria da Administração Científica e Clássica, e como a cultura da organização, o estilo de gestão, a liderança, bem como a ética podem manifestar-se nas organizações na perspectiva das diferentes teorias da administração.

Com relação à Teoria Sistêmica, também apresenta pressupostos contrários à Teoria Científica da Administração, pois vê as organizações interagindo em ambiente aberto, ou seja, oposta à visão de ambiente fechado, incorporada pela Teoria Clássica e Científica. Segundo Antonio Maximiano (2011), a base fundamental daquela teoria repousa na ideia de que os elementos organizacionais interagem entre si e a realidade é feita de sistemas abertos complexos e interdependentes, cuja participação da sociedade é inerente ao enfoque sistêmico.

Depreende-se da análise de Maximiano (2011) que a Administração passa a ter outro olhar sob a égide da Teoria Sistêmica, pois, ao conceber as organizações inseridas em ambiente aberto, toda a sua estrutura é voltada para atender as complexidades inerentes ao processo de produção, que é interligado a diversos atores, como funcionários, fornecedores, clientes e sociedade em geral.

A Teoria Quantitativa norteia aspectos da tomada de decisões consubstanciadas em dados estatísticos e matemáticos, propícios para qualquer gestor inserido no ambiente organizacional de qualquer tipo de empresa.

Segundo Filipe Sobral e Alketa Peci (2013, p.74-75), a “Escola quantitativa é corrente de pensamento que utiliza técnicas matemáticas e estatísticas na análise de modelos complexos, de forma a auxiliar a resolução de problemas organizacionais”. O contexto que notabilizou essa teoria está ligado à Segunda Guerra Mundial, considerando as questões de ordem estratégica e as operações militares de alto nível e cuja complexidade a Teoria Quantitativa serviria para equacionar as demandas necessárias e emergentes daquele período.



Para Djalma Oliveira (2012, p. 96), a Teoria Quantitativa “resgatou vários assuntos de engenharia no campo da Administração das empresas com base em sua utilização na Segunda Guerra Mundial”, bem como estabeleceu correlação com a teoria matemática e, nesse contexto, otimizou o processo decisório das organizações. Ainda segundo este autor, a Teoria Quantitativa teve sua origem no âmbito militar e, posteriormente, as empresas utilizaram-se desse conhecimento para o processo de tomada de decisões pautadas em modelos matemáticos e estatísticos complexos.

O ambiente empresarial é formado por todas as pessoas, instituições públicas ou privadas, bem como demais empresas fornecedoras de matéria prima, ou até mesmo os concorrentes. Evidencia-se, portanto, ao versar sobre ambiente empresarial, uma rede de relacionamentos interligados à organização que fazem parte desse processo, portanto, notabilizando as várias correlações entre os diversos atores desse ambiente empresarial, aberto e em permanente mudança.

A Teoria Contingencial tem, em seu bojo, a perspectiva de atuar no ambiente empresarial e determinar que não há nada absoluto, ou seja, expõe que tudo na Administração pode, por seu turno, apresentar-se com certo relativismo, como afirma Djalma Oliveira (2012) acerca desta teoria, que tudo é relativo no contexto organizacional e esta relatividade depende do ambiente empresarial e como os gestores tomam as decisões. A Teoria da Contingência propiciou uma ampla abordagem para as demais teorias da Administração.

Esta teoria evidencia quanto à relatividade do ambiente empresarial, bem como o papel fundamental que as pessoas têm nas organizações no processo de tomada de decisões. Com relação à Teoria Moderna ou Escola Moderna da Administração, aspectos como a globalização, qualidade daquilo que é desenvolvido nas organizações, uso constante de novas tecnologias, ação maior das organizações do terceiro setor e daquelas que atuam na área de serviços, consubstanciam essa teoria. A Teoria Moderna apresenta, em seu contexto, duas outras teorias que a identificam e a diferenciam das demais teorias da Administração, como assevera Oliveira (2012, p.176) “A Escola Moderna pode ser considerada como constituída de duas teorias da administração: Teoria da Administração por processos, [...] e, Teoria da Excelência das Empresas – ou Excelência Administrativa [...]”.

Por meio da escola moderna da Administração, os instrumentos de aferição da qualidade nas organizações foram desenvolvidos, aprimorados e percebidos nas organizações do século XXI. Nesse século, através de um mundo globalizado, altamente competitivo e mutável, com a moderna Gestão da Administração, não é possível conceber que produtos e serviços não tenham controle de qualidade, bem como Gestão específica que trate desse processo fundamental para a sobrevivência das organizações. A Administração apresenta, ao longo de sua história, vários aspectos relativos à sua trajetória, teorias diversas e evolução em sua estruturação. Os primórdios da Administração balizam como essa ciência transformou-se ao longo dos anos e sempre a serviço do homem inserido numa organização ou vivendo em sociedade.

É possível, acerca desse histórico, correlacionar saberes, dialogar com a obra literária e perceber alterações marcantes, e como elas são desenvolvidas ao longo da história, como a personagem João Romão de *O Cortiço*, retratada no início como um homem mal trajado, apesar da fortuna amealhada por meios ilícitos. Somente alterou sua percepção, quando iniciou seu interesse não mais pela riqueza, mas no título de nobreza que seu compatriota e vizinho, Sr. Miranda, possuía. Nessa evolução da história de Aluísio de Azevedo, João Romão começa a alterar sua imagem, como se percebe: “[...] João Romão, agora sempre de paletó, engravatado, calças brancas, colete e corrente de relógio, já não parava na venda, e só acompanhava as obras na folga das ocupações da rua.” (AZEVEDO, 2011, p.94).

Acerca dessa passagem, o autor destaca a mudança radical que essa personagem sofreu, movida pelos interesses pessoais de crescimento e *status social*, que antes não existiam, mas que naquele momento, tornaram-se sua razão de existência. A história da Administração, ao longo dos anos, desde seus primórdios, ocorreu em meio a avanços e ranços que a ligam ao capitalismo como peça fundamental nesse sistema. “O administrador da organização produtiva é, de modo geral, profissional treinado para servir ao dono do capital na busca da lucratividade [...]” (RODRIGUES; BRZEZINSKI, 2013, p.15).

Apesar dessa constatação de subserviência ao capital, a Administração, por meio de suas teorias, mostra a evolução com relação à forma como as pessoas são tratadas nas organizações. A teoria comportamental é o início desse olhar voltado ao trabalhador e às condições ambientais das empresas.

Nesse momento em que vivemos, é possível perceber que as organizações foram modificadas e, portanto, o trabalhador possui algumas garantias e condições satisfatórias no ambiente de trabalho, diferentemente dos primórdios da Administração. Nesse quesito, a relação dialógica entre a situação dos trabalhadores do passado – bojo da Revolução Industrial - com os respectivos operários e personagens da obra *O Cortiço*, torna-se interessante, pois na obra, os trabalhadores eram despossuídos de qualquer ambiente favorável, similar ao processo inicial das organizações do século XIX, o que revela o olhar crítico de Aluísio Azevedo sobre a dinâmica do capital.

## **2.1 Considerações sobre a Administração Contemporânea no Brasil**

Para compreender a Administração contemporânea no Brasil, é necessária uma breve retrospectiva sobre a forma como as organizações eram geridas. Notadamente, não se trata de pontuar todos os períodos históricos, ou repassar toda a teoria da Administração. Ao contrário, esse breve olhar ao passado serve para construir uma ponte entre a Administração do passado e a contemporânea relativa às primeiras décadas do século XXI.

Desde os primórdios da civilização humana, segundo especialistas, a Administração é percebida e compreendida como algo relevante para a atividade dos homens no processo de desenvolvimento, evolução social e econômica. O marco divisório na civilização mundial, como também na administração, é a Revolução Industrial. Não cabe, neste trabalho, adjetivar esse período da história, mas determinar que ele imprimiu alterações na vida das pessoas e notadamente na Administração, como afirma Chiavenato (2014), denotando a profunda transformação da sociedade medieval fundamentada na agricultura e artesanato fabril em relação à produção em massa e em alta escala proporcionada pelas empresas Pós-Revolução Industrial. Esse contexto alterou a vida econômica e social da sociedade mundial.

Diante dessas circunstâncias, iniciava-se a produção em massa, porém, com seu advento, problemas eram detectados, pois os trabalhadores não tinham experiência no trato com as máquinas e, portanto, ocorria perda de tempo, de produtos e desperdícios generalizados. Esse cenário norteava trabalhadores

oriundos dos campos agrícolas e, naquele momento, inseridos na indústria sem qualquer preparo anterior. Acerca dessa situação, a Administração é tida pelos especialistas, como Peter Drucker, Idalberto Chiavenato e Antonio Maximiano, como a solução para que as organizações pudessem se estruturar e conseguir alcançar seus objetivos. Outro ponto singular sobre as indústrias do século passado refere-se ao modo como era percebido o ambiente organizacional, ou seja, nota-se que as organizações dessa época apresentavam ambiente externo fechado.

Neste enfoque, percebe-se que não havia a devida preocupação com a concorrência. Henry Ford (1863-1947), por exemplo, iniciou sua fortuna na produção do *Ford T*, cuja cor era preta, não interessava se alguns clientes, naquele momento inicial da produção desse carro, quisessem outra cor, teriam apenas o preto à disposição para compra. Da mesma forma, os recursos humanos eram relegados a um plano inferior, pois o importante na época eram as máquinas, fabricação de produtos em escala, grandes estoques e o mais importante era o *lucro*.

A Administração evoluiu, novos conceitos foram identificados, no que tange ao ambiente fechado, não sendo este mais a realidade das organizações. O ambiente aberto é uma prerrogativa fundamental de sucesso ou fracasso das empresas, pois aspectos como recursos humanos, infraestrutura, concorrência, clientes, tecnologia da informação, capital (recurso financeiro), transformação dos insumos em produtos ou serviços e os resultados finais interagindo e proporcionando *feedbacks* aos administradores, de fato, compõem um ambiente aberto e sujeito a mudanças constantes, que impulsionam os administradores a deixar o olhar dedutivo e passam a utilizar preceitos científicos para a construção de sua teoria e prática.

Dessa forma, a Administração contemporânea do século XXI no Brasil ainda é percebida como uma área em que necessariamente fatores como riqueza e poder estão intrinsecamente ligados, bem como o hiato que separa aqueles em condições precárias de subsistência, e outros, formando um seleto e pequeno grupo de pessoas que dominam e mantêm o maior acúmulo de riquezas. Tal situação coaduna-se com a obra *O Cortiço*, cujos expoentes, João Romão e o Sr. Miranda, capitalizam para si mesmos a acumulação de fortuna em detrimento da miséria e estado de vulnerabilidade de seus funcionários e das pessoas que habitavam aquela moradia coletiva.

Há casos em que o enriquecimento a qualquer custo é normal em prol do sucesso profissional e pessoal. Nesse meio, há carência de um olhar diferenciado das organizações e das pessoas que nela trabalham. Segundo Vincent Gaulejac (2007, p.31) “[...] os homens procuram na gestão um sentido para a ação e até por vezes, para sua vida e para seu futuro. [...] as considerações contábeis e financeiras importam mais que as considerações humanas e sociais”. Essa percepção é constante nos ambientes corporativos contemporâneos, a desumanização é real e recorrente. De outro lado, a Administração é considerada uma ciência generalista, pois apreende os saberes de diversas ciências para formar sua própria identidade; contudo apresenta especificidades inerentes à sua teoria e prática.

A Administração no ambiente de negócios possibilita uma construção interdisciplinar plena. Porém, há fragmentação nesse processo generalista e, nesse aspecto, a Literatura Brasileira pode contribuir de forma dialógica no processo epistemológico entre esses saberes, pois propiciará o entendimento de questões sociais inerentes à vida profissional do administrador, parametrizando a história ficcional à realidade do organismo social em qualquer organização em que o administrador esteja inserido.

O administrador contemporâneo no Brasil, apesar de sua formação generalista, deve compreender como funciona a dinâmica organizacional, os diferentes tipos de organização e respectivas funções organizacionais: produção, marketing, finanças, recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento. Dessa forma, a dinâmica desses processos pode ser realizada por administradores de forma eficiente e eficaz, pois, conceitualmente, a Administração é uma prática observada em qualquer parte do mundo globalizado.

Neste trabalho, no que concerne à Administração, o primeiro recorte trata da Cultura Organizacional, cuja conceituação é inerente a várias interpretações e ilações de diferentes autores. O foco será as organizações brasileiras e como a cultura é compreendida nesse cenário. Paternalismo, concentração de poder e a impunidade são alguns dos traços culturais encontrados nas organizações brasileiras contemporâneas.

Com relação aos administradores brasileiros, conforme afirma Sobral e Alketa Peci (2013), a cultura administrativa brasileira apresenta modismos gerenciais e adoção de sistemas de tomada de decisão pautados na centralização e posição autocrática. De fato, as organizações brasileiras apresentam especificidades

culturais próprias, como observa Filipe Sobral e Alketa Peci (2013, p.22) “A cultura brasileira apresenta alguns traços que lhe permitem distinguir-se de outras culturas nacionais. Esses traços definem um estilo brasileiro de administrar [...]”.

Diante desse contexto, as organizações, desde as microempresas até as grandes multinacionais, necessitam de administradores que pensem de forma diferenciada e estratégica. Neste sentido, conforme afirma Oliveira (2012, p.353): “[...] se tem observado que o pensamento estratégico auxilia o desenvolvimento de todas as questões administrativas nas empresas”.

Evidencia-se, no texto desse autor, que a Administração estratégica é um caminho a ser percorrido pelos gestores brasileiros, não há como retroceder, pois aspectos como a globalização e as recorrentes inovações tecnológicas marcam os novos desafios da Administração contemporânea brasileira, bem como o fato de atuar na gestão com pessoas e por pessoas, pois estas são os verdadeiros ativos – ricos - do patrimônio das organizações do Brasil e do mundo.

Com relação à questão da cultura organizacional, é factível que toda empresa possua cultura organizacional específica, que a distinga das demais organizações, sejam concorrentes ou não. Por meio dessa cultura, é possível identificar as empresas e como elas sofrem influências externas e internas.

Pode-se afirmar que não há um único conceito absoluto de cultura organizacional, vários autores discorrem sobre esse tema e, dessa forma, vários conceitos são apresentados, como estabelece Filipe Sobral e Alketa Peci (2013) sobre cultura organizacional. Segundo os autores, define-se cultura organizacional como um conjunto de significados compartilhados pelos membros da organização, expressa e produzida por meio de histórias, rituais, lendas, símbolos, linguagem e cerimônias. Tais afirmações determinam a diferença entre uma organização e outra.

No meio corporativo, o expoente no campo da cultura organizacional é o professor norte-americano Edgar Henry Schein – PHD em Psicologia Social pela Harvard School que, durante 40 anos, foi docente do MIT. Esse autor conceitua cultura organizacional com um processo dinâmico que atinge de forma constante toda a organização. Trata-se de um fenômeno que está ligado à interação, rotinas diárias, regras, normas, estilos de liderança e aspectos comportamentais dos indivíduos que compõe o quadro organizacional (SCHEIN, 2009, p.1).

Evidencia-se, na assertiva de Edgar Schein, a correlação entre cultura organizacional e liderança, portanto se depreende que esse fator – liderança - é

fundamental na compreensão do funcionamento e diretrizes que estruturam a cultura nas empresas. Esse autor, no entanto, ao abordar a questão comportamental ligada à cultura nas organizações reitera que cultura como conceito é uma abstração, mas suas consequências comportamentais e atitudinais são, de fato, muito concretas (SCHEIN, 2009, p.4).

É possível compreender que, sobre esse tema, há aspectos implícitos na cultura empresarial e complexos em sua configuração, motivo pelo qual nem sempre é possível detectar com facilidade como se processa a cultura organizacional em determinadas empresas.

Outra perspectiva conceitual é apresentada por Filipe Sobral e Alketa Peci (2013), endossando as ideias de Edgar Schein, pois afirmam que cultura está ligada a padrões de crenças e orientações compartilhadas por grupos de colaboradores e como estes percebem os pressupostos externos à empresa e respectiva integração interna dos funcionários nas organizações.

Ao utilizarmos os pressupostos de Edgar Schein (2009), devem ser considerados os diferentes olhares que a cultura organizacional apresenta como os níveis que estão ligados intrinsecamente a ela, entre eles destacam-se os artefatos, valores e pressupostos básicos, implementados por esse autor, conforme figura 1.

Figura 1 – Níveis da Cultura Organizacional



Fonte: (SOBRAL; PECCI, 2013, p.107)

Os primeiros desses níveis são claramente visíveis, como o símbolo ou logomarca da empresa, os vestuários dos funcionários padronizados, *slogans* que são manifestados e identificados com a organização.

O segundo nível trata dos valores expressos acerca daquilo que é considerado aceitável ou não; são escritos de forma clara e específica, todos percebem e são mantidos por meio das ações dos líderes e liderados e, assim, justifica-se o comportamento de todos os membros da empresa.

O terceiro nível – pressupostos básicos - norteia as crenças coletivas, porém em um grau inconsciente, trata-se de valores profundamente arraigados e implícitos e passam a compor a realidade do dia a dia dos colaboradores sem que percebam. Tais condições podem ser retratadas por meio de linguagens, símbolos ou histórias.

Outro autor que aborda a questão da cultura organizacional em uma perspectiva que expressa a importância do que é compartilhado nas empresas é Idalberto Chiavenato (2014, p.153), ao afirmar que cultura organizacional apresenta-se como: “conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por meio de normas, valores, atitudes e expectativas, que é compartilhado por todos os membros da organização. A cultura espelha a mentalidade que predomina em uma organização.” Observam-se, nessa afirmação, algumas características da cultura organizacional que são difíceis em sua percepção, pois crenças e valores podem ocultar aspectos formais das empresas, assim como expectativas, questões emotivas e sentimentais que afetam o estado psicológico nas relações organizacionais.

Os componentes da cultura organizacional demonstram como a empresa lida com seu ambiente e toda complexidade que lhe é inerente, denotando que cada uma tem sua cultura própria, ainda que faça parte de um grupo empresarial com empresas e ramos de atuação distintos.

Ao metaforizar a obra *O Cortiço* sob a ótica da cultura organizacional, percebe-se o ambiente interno em que vivem os moradores dessa habitação coletiva, seus hábitos do amanhecer até o final do dia: “Da porta da venda que dava para o cortiço iam e vinham como formigas; fazendo compras. [...] ou então ali ao lado, na casa de pasto, onde os operários das fábricas e os trabalhadores da pedreira se reuniam depois do serviço, e ficavam bebendo [...]” (AZEVEDO, 2011, p. 38).

Por meio desse trecho do livro, a degradação do ambiente é notória, tais aspectos formatam o tipo de cultura organizacional que se sustentava naquele



comércio de habitação coletiva, apesar das características individuais, o ambiente deformado, transforma quem nele vive, bem como em qualquer organização contemporânea, a cultura prevalece sobre os colaboradores, estes devem se adaptar a ela. De qualquer forma, as pessoas são responsáveis pela perpetuação da cultura organizacional nas empresas, os novos colaboradores são integrados internamente de forma a se adaptarem ao novo ambiente, interagindo com os grupos em sua forma de pensar e agir. Nota-se que, se de um lado, a cultura organizacional é definida pela cúpula da organização, ela também é manifestada e compartilhada com todos os colaboradores e, dessa forma, deixa de possuir um dono, para se caracterizar com um modo de ser identificado na organização de que se faz parte e, em alguns casos, os colaboradores manifestam publicamente ter orgulho de pertencimento à determinada empresa.

Para este trabalho, a cultura organizacional é desenvolvida como um recorte da Administração e serve de eixo dialógico com a obra literária. É possível detectar a recorrência de comportamentos, hábitos, valores e expectativas que os moradores dessa habitação coletiva apresentam na trama literária e que se coadunam com a realidade da Administração contemporânea no aspecto de cultura organizacional em analogia com empresas do século XXI.

O segundo recorte a ser trabalhado é Gestão, conceito relevante para essa dissertação e que agrega valor epistemológico. No processo de conceituação desse termo, assevera uma questão fundamental, para aqueles que não são da área de Negócios (e alguns até mesmo desse meio), tanto Administração como Gestão são termos semelhantes e indicam ou apresentam o mesmo significado, havendo, inclusive, divergência conceitual sobre este eixo da Administração.

Todavia, quando pensamos em Administração, o ato de planejar, organizar, controlar e dirigir são as funções reconhecidas que consubstanciam a prática administrativa. Não é tarefa simples explicar um termo – Administração - sem ligá-lo a outro – Gestão - como algo intrínseco. Como se afirma a seguir:

[...] acerca da racionalidade instrumental e racionalidade substantiva, possibilitou aos autores elucidar, em parte, o uso dos termos administração e gestão. Não por acaso utilizou-se no título a escrita com barra “administração/gestão”, em virtude de o esclarecimento dessas duas expressões se tornar tarefa difícil. Alguns autores que têm se dedicado ao tema, muitas vezes, não conseguem estabelecer

com clareza distinções entre os dois termos (BRZEZINSKI; RODRIGUES, 2013, p.9).

A partir da afirmação desses autores, é possível compreender que ainda há dificuldade em se estabelecer distinção entre Administração e Gestão; porém, se Administração tem um foco específico como elencado anteriormente – em especial ao fator do planejamento, pois sem essa premissa não há Administração – é possível depreender que Gestão está ligada com pessoas, ou seja, o tratamento, a relação ou inter-relação no ambiente organizacional.

Como Gestão está ligada à participação dos funcionários; logo, sem pessoas, não há Gestão e, dessa forma, no que concerne a esse tema, o recorte para essa dissertação também norteará a Gestão de Pessoas - e Gestão como ato de gerenciar. Stephen Kanitz, da Universidade de São Paulo, publicou texto no portal [administradores.com](http://administradores.com), apresentando proposição diferenciada sobre o termo Gestão:

Administradores invariavelmente usam o termo Administração, e não Gestão. Afinal, ninguém estuda quatro anos ou mais, segue os princípios éticos e o juramento da profissão, para jogar fora o termo tão duramente conquistado. Gestão normalmente é usado por aqueles que não são formados, e pior, que não acreditam que Administração acrescenta muito valor à sociedade. [...] Gestão não vem de Gerar ou Gestação. Administrar não é levar a termo nove meses um projeto, como muitos acreditam. Gestão vem de Gesto, Gesticulação. Gestores eram aqueles que gesticulavam, que apontavam com o dedo indicador onde o carregamento de alimentos deveria ser deixado ou estocado. ([www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br)).

Destaca-se, na afirmação de Kanitz, seu desejo de evidenciar que cabe à Administração tomar para si aquilo que outros determinam como Gestão e este termo, segundo o autor, apresenta conotação depreciativa, pois direciona apenas para indicar ou apontar o que deve ser realizado e, portanto, ainda segundo Kanitz, isso não é Administração. Nota-se que discorrer sobre Gestão não é pueril; mas, aqui, o termo será empregado no sentido da relação com as pessoas e, desta forma, a Gestão de Pessoas apresenta-se factível no processo dialógico com a obra literária, assim como a qualidade do gestor como gerente ou pessoa responsável por equipes ou pelo negócio como um todo.

Discorrer sobre Gestão de Pessoas nos tempos atuais é reconhecer, sem qualquer dúvida, a importância que as pessoas exercem nas organizações

contemporâneas. Idalberto Chiavenato (2014) conceitua Gestão de Pessoas como a peça fundamental para gerenciar e atuar de forma eficaz junto aos colaboradores das empresas, para que estas consigam atingir seus objetivos organizacionais, concomitantemente aos individuais – trata-se da relação ganha-ganha.

A Gestão de Pessoas auxilia o gestor no desempenho desses processos organizacionais e, como ninguém é capaz de realizar um trabalho sozinho, mesmo que seja um empreendedor individual, este necessita do auxílio de um contador, do gerente de banco, ou seja, é cercado por vários sujeitos que o auxiliam em seu trabalho diário, a fim de atingir seus objetivos. Atualmente, esse conceito vai além dessas características, como apresenta Idalberto Chiavenato (2014) ao focar Gestão de Pessoas, não apenas em seu caráter de gerenciamento de pessoas, mas por meio de uma nova visão. As organizações, para manterem seus negócios no futuro, precisam de pessoas, não como um objeto servil, mas como sujeitos ativos e provocadores do processo decisório.

Tal contexto marca um outro olhar sobre esse tema nas empresas e, assim, Chiavenato (2014) indica que as pessoas são os únicos elementos realmente relevantes nas organizações, pois sem elas não existe empresa. Estas podem ser bem ou mal estruturadas, mas são as pessoas que definem o diferencial competitivo, pois são o maior capital que as organizações possuem.

Como dito anteriormente, as pessoas são fundamentais para o sucesso das organizações; porém, na obra *O Cortiço*, as pessoas são percebidas de forma contrária:

E naquela terra encharcada e fumegante, naquela umidade quente e lodosa, começou a minhocar, a esfervilhar, a crescer, um mundo, uma coisa viva, uma geração, que parecia brotar espontânea, ali mesmo, daquele lameiro, e multiplicar-se como larvas no esterco. (AZEVEDO, p. 29, 2011).

Em outro trecho dessa obra, nota-se como eram apresentados os funcionários da Pedreira – que pertencia ao personagem João Romão, além do cortiço e o comércio (venda):

Aqueles homens gotejantes de suor, bêbados de calor, desvairados de insolação, a quebrarem, a espicaçarem, a torturarem a pedra, pareciam um punhado de demônios revoltados na sua impotência contra o impassível gigante [...] (AZEVEDO, p. 52, 2011).

Os traços encontrados na obra ficcional podem ser objeto de análise na Gestão de Pessoas, promovendo, dessa forma, reflexões sobre a realidade da

Administração contemporânea na medida em que se aproximando substancialmente da palavra ficcional por meio da leitura literária, são recorrentes problemas apontados nesse tipo de administração.

O terceiro eixo que articula esses recortes da Administração, a ética, faz-se presente neste trabalho, porém não é a sua proposta apresentar longos compêndios sobre ética desde pré-socráticos até o século XXI; mas, inferir que sem ética não há Administração nem administradores cômicos de seu papel. Assim, podemos esclarecer, por meio da relação dialógica daquele saber com uma obra literária, que é possível perceber desvios éticos e, de outro lado, como as corporações contemporâneas necessitam que esse tema seja colocado em pauta, conforme afirma Edgar Morin (2011, p. 19): “A ética manifesta-se para nós, de maneira imperativa, como exigência moral”. Sob outro ponto de vista, é possível depreender que as sociedades possuem seus próprios códigos de ética, bem como os grupos – organizações, associações e países em geral.

No mundo corporativo e altamente competitivo, a questão ética pode e deve servir como um caminho a ser seguido, porém as pessoas são transformadas e moldadas nas organizações em que fazem parte e, em especial, tornam-se objeto de exploração do capital e do mercado, como salienta Paulo Freire (2015, p.65) “[...] em nome da ética, obviamente, não da ética do mercado, mas da ética universal do ser humano, para mim, em nome da necessária transformação da sociedade de que decorra a superação das injustiças desumanizantes”. Nesse texto, o autor evidencia acerca das mazelas estruturais de uma organização a serviço do capital que tenta moldar as pessoas, porém estas podem determinar se aquiescem esse interesse corporativo ou não, pois podem, por meio da ética, construir uma necessária e eficiente humanização, cuja base desperte a solidariedade.

Quando se utiliza a Literatura como recurso interdisciplinar para criar pontes entre saberes, desperta-se a curiosidade dos administradores no sentido de que percebam as inúmeras possibilidades de construção dessa proposta humanizadora. Dessa forma, é possível perceber a ética sob o prisma de Edgar Morin (2011, p.21): “Todo olhar sobre a ética deve perceber que o ato moral é um ato individual de religação; religação com um outro, religação com uma comunidade, religação com uma sociedade e, no limite, religação com a espécie humana.” Esse autor mostra a necessidade de reflexão sobre a relação do sujeito com seu entorno e na sua relação interpessoal.

Notadamente, a proposição em pauta não está consubstanciada em apenas reler autores renomados sobre esse tema, mas, ao contrário, promover um olhar diferenciado a partir da leitura literária evidenciando como ela possibilita múltiplas formas de compreensão sobre a ética nas organizações atuais, uma vez que a Literatura proporciona novos olhares, novas perspectivas e possibilidades de compreensão dos fatos, abrindo caminho para mudanças.

A globalização, entre outros fatores, provocou fortes alterações nas relações entre as organizações, sociedade e grupos sociais diversos. Porém, quando repensamos a ética e sua relação com as pessoas e notadamente com as organizações, é possível perceber que esse tema tem apresentado olhares diversos, seja pelo prisma da moral, seja pelas múltiplas manifestações nas relações humanas.

Evidencia-se que, nas organizações do século XXI, se torna imperativo um processo de reflexão sobre ética, sobretudo analisando as implicações decorrentes da ausência da ética nos diferentes espaços em que o administrador esteja inserido.

Cumprir trabalhar esse tema, não restrito apenas ao que é certo ou errado - preceito da moral - mas buscando analisar, explicar, ou investigar uma determinada realidade. A ética, na perspectiva de Adolfo Vásquez (2011), representa uma função fundamental concernente à explicação e ou ao esclarecimento de uma dada realidade, fornecendo os respectivos conceitos e, de outro lado, há a moral, vinculada à variação histórica acerca de princípios e normas.

Nesse contexto, é possível depreender que há várias éticas e os referenciais histórico e social são fundamentais para sua compreensão, contudo não é mister desta dissertação aprofundar as diferentes formas, conceitos e variáveis sobre o tema, mas correlacionar a ética aos administradores em sua prática profissional. Dessa forma, segundo Antonio Maximiano, ética tem a seguinte conceituação:

A palavra ética, do grego *ethos*, tem a mesma base etimológica da palavra moral, do latim *mores*. Os dois vocábulos significam hábitos e costumes, no sentido de normas de comportamento que se tornaram habituais. Alguns autores fazem distinção entre ética e moral: a ética compreende uma teoria ou reflexão crítica sobre fundamentos de um sistema moral, ou de um sistema de costumes de uma pessoa, grupo ou sociedade. Códigos de ética são conjuntos particulares de normas de conduta. Há o código de ética dos médicos, da propaganda, dos militares, dos políticos, de um partido político, dos jornalistas, de um grupo social, de uma corrente filosófica ou doutrina (como a ética do capitalismo) ou até mesmo de

uma pessoa. [...] Códigos de ética fazem parte do sistema de valores que orientam o comportamento das pessoas, dos grupos e das organizações e seus administradores. (MAXIMIANO, 2012, p.398).

Ao problematizarmos a discussão sobre ética no campo da Administração, as implicações decorrentes certamente afetam as organizações contemporâneas, bem como as relações que elas mantêm com a sociedade. Dessa forma, o presente trabalho ao criar pontes de diálogo entre Administração e a obra *O Cortiço* demonstra como esses atributos podem ser percebidos numa obra de ficção em espelhamento do efeito real nas sociedades e nas organizações.

Como parte fundamental nesse processo, é fundamental a ilação sobre o código de ética do administrador, que serve como um norte, um guia, ao orientar e preparar os profissionais aos desafios do mundo organizacional e ao ambiente mutável em que essa profissão está inserida, estimulando comportamentos adequados, servindo como uma espécie de sinalizador na atuação do profissional de Administração.

Conforme resolução normativa CFA nº 393, de 6 de dezembro de 2010, o novo código de ética foi aprovado e disponibilizado aos profissionais dessa área. Este código é formado por vinte capítulos e seu preâmbulo demonstra a seriedade em que o CFA trata do assunto:

I - De forma ampla a Ética é definida como a explicitação teórica do fundamento último do agir humano na busca do bem comum e da realização individual.

II - O exercício da atividade dos Profissionais de Administração implica em compromisso moral com o indivíduo, cliente, empregador, organização e com a sociedade, impondo deveres e responsabilidades indelegáveis.

III - O Código de Ética dos Profissionais de Administração (CEPA) é o guia orientador e estimulador de novos comportamentos e está fundamentado em um conceito de ética direcionado para o desenvolvimento, servindo simultaneamente de estímulo e parâmetro para que o Administrador amplie sua capacidade de pensar, visualize seu papel e torne sua ação mais eficaz diante da sociedade ([www.cfa.org.br](http://www.cfa.org.br)).

De fato, tanto o código de ética, como o regulamento do processo ético do sistema CFA/CRAS, são balizas que norteiam a relação do administrador, seu comportamento ético em detrimento dos serviços prestados de forma geral, pela manutenção do capital e preservação do *status quo* da profissão.

Não obstante o texto deste código profissional é necessário avançar na questão da formação ética do administrador, proporcionar novos olhares por meio de outros instrumentos, como a interdisciplinaridade, que possibilita convergências entre saberes distintos.

O quarto eixo, recorte relevante da Administração: Liderança, esta sendo compreendida como fator preponderante nas organizações. Sua terminologia, no entanto, apresenta conotação de poder, ou até mesmo de imponência, pois, na história, houve grandes líderes, cercados de pessoas, com essas características. A capacidade de liderar não é específica dos membros das corporações, mas também de políticos, religiosos, artistas, esportistas, militares e administradores das organizações.

Dessa forma, compreende-se que há vários conceitos de liderança, alguns focam o ato de dirigir e influenciar pessoas a um objetivo específico. Nesse aspecto, o conceito de liderança, segundo Maximiano (2012, p.282), é: “Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas”. Acerca desse tema, há muitos conceitos, mas é recorrente o reconhecimento dos três estilos de liderança: o democrático, autocrático e o liberal (CHIAVENATO, 2014).

O líder democrático estimula o grupo no processo de tomada de decisões, cabe ao grupo e não ao líder a divisão das tarefas. Nessa condição, o líder procura ser mais um membro do grupo – como um igual, atua de forma objetiva e, no momento da crítica, apenas os fatos são relevados e, dessa forma, desenvolve clima de harmonia e satisfação entre os membros.

O líder autocrático, ao contrário, determina ao grupo o que deve ser realizado, sem a anuência dos membros. Esse tipo de líder dispõe as tarefas para o integrante como julga mais conveniente; assim, toda e qualquer alteração somente ocorre com a anuência do líder.

O líder liberal tem participação limitada nas decisões do grupo limitada. Somente o grupo decide o que deve ser feito e, portanto, tem liberdade para articular o que julgar necessário, a ingerência do líder é muito pequena. Nesse estilo de liderança, é comum o individualismo por parte de alguns membros do grupo, bem como certa indiferença sobre a presença do líder.

Contudo, tais premissas, apesar de legítimas, demonstram que o verdadeiro líder necessita de outro olhar sobre sua postura ou competência, seja no aspecto interpessoal ou intrapessoal.

Notadamente, vários autores já discorreram sobre esse assunto, inclusive é possível debater sobre os seguintes dilemas: Uma pessoa nasce líder? Um verdadeiro líder é aquele que abre caminhos para seus liderados? Todo líder é capaz de envolver e fazer com que pessoas trabalhem com o mesmo objetivo. Estas, entre várias afirmações, norteiam a possibilidade da existência de um líder.

Mas o que é ser líder? A questão não está apenas no aspecto conceitual, pois este é de fácil resolução, basta elencar como referencial teórico alguns autores consagrados que estabeleceram tal assertiva.

O mundo globalizado do século XXI, imerso em alta competitividade, em que se precisa fazer muito com menos, reduzir custos e desperdícios a todo instante, enfrentar os conflitos e os problemas que as sociedades esperam que sejam equacionados, evidencia que o líder contemporâneo deve necessariamente apresentar novas roupagens, apresentar perfil que se coaduna com a essa realidade contemporânea, ou seja, o líder das primeiras décadas do ano 2000 deve possuir conhecimento específico, mas, principalmente, conhecimento do mundo em que vive e que se transforma por meio das informações de diversas áreas do saber, como exalta Edgar Morin em seu livro *Os Sete Saberes Necessários à Educação do Futuro*, e discorre:

O conhecimento dos problemas-chave, das informações-chave relativas ao mundo, por mais aleatório e difícil que seja, deve ser tentado, sob pena de imperfeição cognitiva, mais ainda quando o contexto atual de qualquer conhecimento político, econômico, antropológico, ecológico... é o próprio mundo. A era planetária necessita situar tudo no contexto e no complexo planetário. O conhecimento do mundo como mundo é necessidade ao mesmo tempo intelectual e vital. É o problema universal de todo cidadão do novo milênio: como ter acesso às informações sobre o mundo e como ter a possibilidade de articulá-las e organizá-las? Como perceber e conceber o contexto, o global (a relação todo/partes), o multidimensional, o complexo? Para articular e organizar os conhecimentos e assim reconhecer e conhecer os problemas do mundo, é necessária a reforma do pensamento. (MORIN, 2011, p.33).



Depreende-se do texto de Morin que se um líder não tiver conhecimento do mundo e dos problemas que o cercam, certamente terá dificuldades de articular ou reconhecer o contexto em que está inserido, seja no ambiente organizacional ou em convívio na sociedade.

Portanto, um novo perfil de líder se faz necessário no século XXI. A falta de escrúpulos, de moral nos negócios, entre outros fatores que desabonam o Administrador contemporâneo, não é mais aceita pelas instituições sérias, bem como pela sociedade. Se as organizações do século passado apresentavam ambiente externo fechado, a Administração contemporânea no Brasil necessita de líderes capacitados, cômicos dos desafios que esse mundo organizacional apresenta.

## **2.2 Perspectivas históricas da Administração no Brasil**

A Administração é a mesma em qualquer parte do mundo, porém, não há contraponto sobre suas especificidades em cada país e, no caso do Brasil, ela apresenta traços únicos – como Cultura Organizacional, Gestão, Ética e Liderança - e especiais que, ao longo do tempo, moldaram sua trajetória.

Para compreender as origens brasileiras da Administração, é necessário, antes da estruturação da Administração no Brasil, conhecer alguns pioneiros e precursores que mantiveram papel fundamental nesse contexto histórico, como Irineu Evangelista de Souza, Francisco Matarazzo e Valentim dos Santos Diniz, que são considerados grandes personagens para o desenvolvimento do Brasil nas organizações brasileiras.

Na perspectiva de seus respectivos momentos históricos, esses personagens, em seu tempo, abriram veredas para a consolidação da Administração e certamente do empreendedorismo no Brasil, “num país em que, segundo a célebre frase, os empresários são menos conhecidos do que os índios” (MARCOVITCH, 2009, p.28), demonstra que narrar a história deles não é tarefa pueril, mas estabelece parâmetros de comparação para devida compreensão do processo histórico da Administração brasileira.

Um dos mais importantes administradores que o Brasil teve foi Mauá, segundo Jorge Caldeira, o Empresário do Império (1995). Na época do Império,

especificamente no governo de Dom Pedro II, a figura de Irineu Evangelista de Souza – O visconde de Mauá, foi responsável pela fundação da primeira indústria brasileira, a Fundição e Estaleiro da Ponta de Areia, localizada na cidade de Niterói no estado do Rio de Janeiro, o palco inicial de uma grande fortuna, de sua falência e de antes de sua morte, quando voltara a ser o homem mais rico do país.

Outro detalhe do ponto de vista social e econômico embasa a época em que viveu Mauá, ainda no período escravocrata, decorrente da utilização deste tipo de mão de obra escrava, determinava que os escravos ainda eram a maior força da produção, seja nas fazendas ou nos comércios das cidades e, dessa forma, a primeira indústria brasileira também contou com o trabalho escravo em seu processo de desenvolvimento, conforme afirma Jorge Caldeira (1995, p.181) “A única forma de trabalho coletivo então considerada possível era o trabalho escravo [...] Os escravos da Ponta de areia eram carpinteiros, fundidores, calafates, modeladores e maquinistas – gente especializada, enfim [...]”.

Visconde de Mauá não era um empresário comum à época, ao contrário, ele diversificava seus negócios, seja por meio da primeira estrada de ferro, como da primeira companhia de navegação do Amazonas; foi responsável pela iniciativa da iluminação a gás nas ruas da capital do Brasil – Rio de Janeiro. Seu ímpeto de empreendedor se estendia de norte a sul do Brasil, alcançando países da América Latina e Europa, como Argentina, Uruguai e Inglaterra respectivamente (MARCOVITCH, 2009).

Contudo, devido às intrigas políticas nacionais (com a corte imperial) e internacionais (com empresários e políticos da Inglaterra) e sua característica de personalidade, afastou-se de algumas rodas sociais e sua falência foi decretada em 1878, entregando as roupas do corpo “até as camisas, as botas de montar e o chapéu velho” (MARCOVITCH, 2009). Mas, em 1884, cinco anos após sua falência, seu nome foi reabilitado e, no ano de sua morte, em 1889, era considerado o homem mais rico do Brasil. Quando o Brasil viveu a época dos imigrantes italianos, estes, em sua maioria, tinham como objetivo o trabalho na agricultura, por meio de culturas, como açúcar, café; outros, no comércio. Porém, poucos, como Francisco Matarazzo (1854-1937), imigrante Italiano, optaram pelos caminhos da indústria.

Matarazzo teve sua trajetória construída no comércio, além de empreender no setor de moinhos de farinha, fábricas de tecidos, sociedade paulista de navegação no setor logístico, o financeiro, ao adquirir participação em bancos, como o Banco de

Nápoles. Porém, foi na indústria, que Matarazzo foi considerado como um dos maiores responsáveis pelo parque industrial paulista; em poucos anos de atividades, as Indústrias Reunidas Matarazzo tornaram-se as maiores da América Latina.

Após sua morte em 1937, seus herdeiros não conseguiram dar continuidade a esse conglomerado de empresas, portanto, o declínio das Indústrias Reunidas Matarazzo foi acentuado, demonstrando que a figura do administrador Francisco Matarazzo não foi devidamente imitada ou levada em consideração. (MARCOVITCH, 2009).

Com relação a Valentim dos Santos Diniz, imigrante português, chegou ao Brasil com apenas dezesseis anos em 1929. Trabalhou em São Paulo num estabelecimento comercial de seu compatriota no bairro dos Jardins, fazia entrega de pães e outras funções operacionais. Após seu casamento em 1936, iniciou seu primeiro comércio no bairro do Paraíso.

Com o tempo, fez sociedade para ter participação na Padaria Nice na região dos Jardins, que, na época, já pertencia à classe média alta paulista. Encerrou essa sociedade para iniciar seu próprio negócio no bairro, a Doceira Pão de Açúcar, sofisticado serviço de bufê. No final da década de 1950, Valentin incorporou novo negócio – Supermercados – nascia a rede supermercados Pão de Açúcar, época em que não era usual os clientes pegarem seus produtos nas prateleiras. A Administração desse negócio teve sérios problemas de operacionalidade, pois não havia gôndolas, estantes, enfim, nada que encontramos com facilidade nos dias atuais.

Seu filho mais velho, Abílio Diniz, formado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas, auxiliou o pai na administração do novo negócio – rede de supermercados Pão de Açúcar. Em 1999, o Grupo Casino, uma das maiores redes varejistas do mundo, adquire participação de 25% do total do capital do grupo Pão de Açúcar e, em 2017, esta participação é total e não há nenhum descendente da família Diniz que controla e administra o grupo. (MARCOVITCH, 2009).

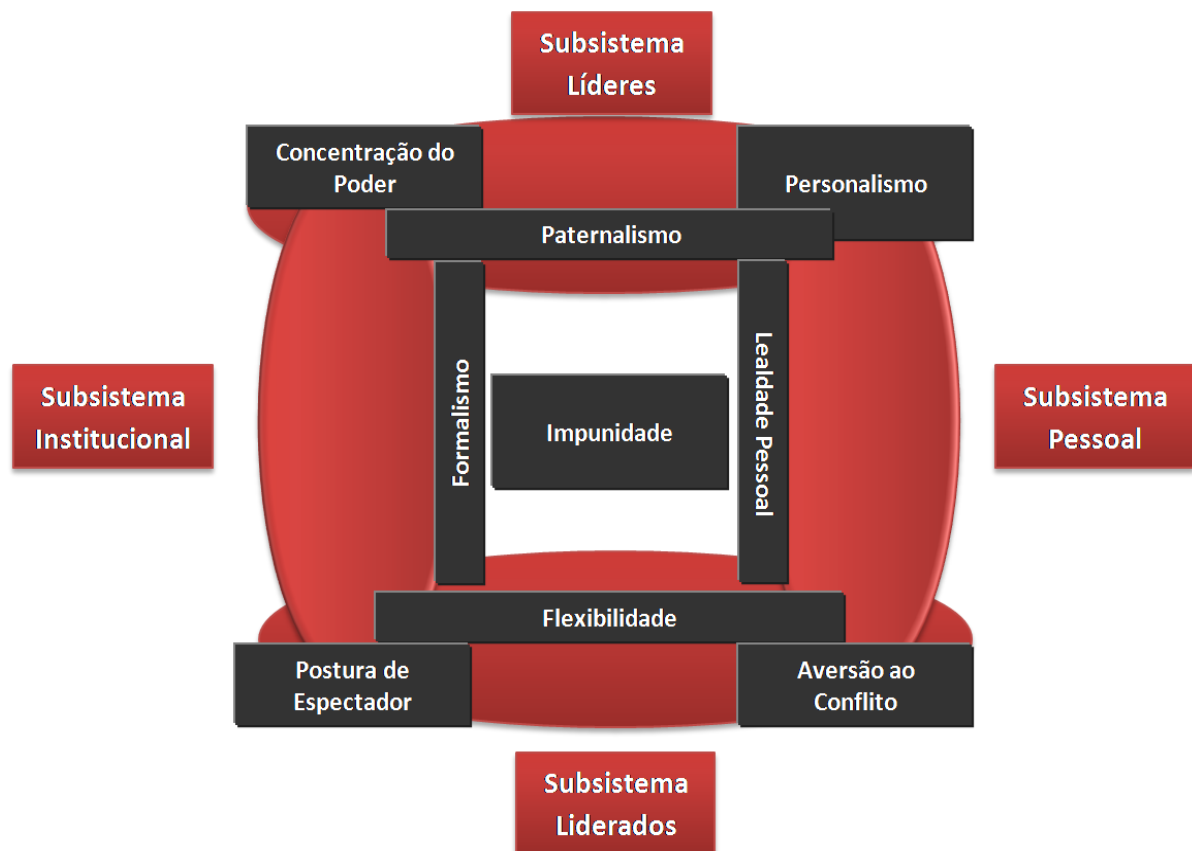
Ao analisarmos a história da Administração brasileira, percebemos que demonstra características específicas nos processos de organização e cultura organizacional, tendo impactos nas questões éticas, nas lideranças e, conseqüentemente, na gestão das empresas brasileiras.

Pode-se perceber tais afirmações ao analisarmos a Figura 2, que retrata o estilo brasileiro de administrar. Versa sobre quatro subsistemas encontrados nas

empresas brasileiras: Subsistema de Líderes, Subsistema de Pessoal, Subsistema de Liderados, Subsistema Institucional.

Complementa esse estilo, com nove interseções deste sistema de administração no Brasil, sendo elas: Concentração de poder, Personalismo, Postura de Espectador, Aversão ao conflito, Formalismo, Lealdade às pessoas, Paternalismo, Flexibilidade e Impunidade.

Figura 2: Estilo brasileiro de administrar



Fonte: (SOBRAL; PECI, 2013, p.22)

Percebe-se que o Brasil possui estilo único na forma de administrar, conforme afirma Filipe Sobral e Alketa Peci (2013), pois o contexto cultural brasileiro, segundo estes autores, apresenta nuances específicas, cujos traços do jeito brasileiro de administrar podem, em determinados casos específicos, transformarem-se em vantagem competitiva; porém, há circunstâncias em que este jeito brasileiro de administrar pode criar dificuldades aos administradores.

O Brasil, em 2017, vive momento de crise sem precedentes, em especial no que se refere à questão da falta de ética envolvendo corrupção de políticos e de

executivos de grandes empresas sendo objeto de investigação do Ministério Público Federal e Polícia Federal. Prisões sendo efetuadas em vários casos, a exemplo de Marcelo Odebrecht e Otávio Marques de Azevedo - presidentes da Odebrecht e Andrade Gutierrez respectivamente - bem como a prisão – ainda temporária – do ex-presidente da câmara dos Deputados Federais – Deputado Eduardo Cunha – todos estes, réus da operação da Polícia Federal denominada *Lava Jato*. (<http://www.pf.gov.br/imprensa/lava-jato>).

Não é mister deste trabalho ideologizar a corrupção, bem como determinar qual ou quais partidos políticos atuam no desvio ético. Ao contrário, expor que esse cenário político brasileiro afeta as instituições públicas, privadas e a sociedade em geral – imprimindo marcas a um período histórico no Brasil. A Administração está incluída nesse contexto, pois cabe-lhe encontrar caminhos que possibilitem alternativas para mitigar, ou até mesmo equacionar os problemas das organizações brasileiras.

Porém, questões antiéticas e amorais que envolvem o comportamento dos gestores, em que pese não ser objeto de estudo do presente trabalho, reitera-se, são entraves no processo de desenvolvimento de qualquer organização e, até mesmo, de um país. Esse cenário histórico demonstra que a Administração brasileira deve pautar questões éticas e morais, tanto inseridas nas empresas, quanto na prática profissional dos administradores.

Cabe, portanto, aos administradores, a tarefa de superar as adversidades por meio de ações éticas e consubstanciadas nas boas práticas administrativas sustentadas no mais alto nível de qualidade e transparência profissional.

### 3 A LITERATURA COMO FORMA DE CONHECIMENTO ESTÉTICO DE MUNDO

A Literatura é uma forma de conhecimento estético de mundo e, portanto, tem sua relevância para a sociedade. A literatura brasileira sofreu influência da literatura portuguesa no processo de colonização, entretanto, a brasileira trilhou seu próprio caminho estético, trazendo marcas singulares de seu contexto cultural de produção, iniciada por grandes autores, como Machado de Assis, Lima Barreto, Carlos Drummond de Andrade, Euclides da Cunha, Aluísio Azevedo, etc.

Outro olhar sobre a literatura recai no aspecto da arte, esta, segundo Alfredo Bosi (1999), “é um fazer [...], é um conjunto de atos pelos quais se muda a forma, se transforma a matéria oferecida pela natureza e pela cultura”.

A apreciação de Bosi propicia um pensar sobre as transformações que o homem é capaz de empreender e, dessa forma, a relação da arte com a literatura, demonstra que ambas são oriundas da atividade humana, que se renova, instiga os pensamentos do homem e conduz a um saber universal, que possibilita pontes com outras áreas do conhecimento humano.

Nesse aspecto, retomando a compreensão sobre a Literatura Brasileira, notamos que ela apresenta várias tendências e especificidades, buscando construir, no plano do imaginário, profícuos diálogos entre autor, leitor e a própria obra, com suas nuances, particularidades e variações acerca do real. A arte da palavra é considerada como sistema por Antonio Candido e distingui-se de manifestações literárias, pois a Literatura como sistema “além das características internas, língua, temas, imagens, certos elementos de natureza social e psíquica, embora literariamente organizados, que se manifestam historicamente e fazem da literatura aspecto orgânico da civilização” (CANDIDO, 1975, p.23).

Em outro olhar, Antonio Candido (2011, p.171) ressalta “[...] a literatura se fez linguagem de celebração e terno apego, favorecida pelo Romantismo, com apoio na hipérbole e na transformação do exotismo em estado de alma.” Neste trecho, o autor demonstra uma singularidade estética da literatura e desenvolve a transformação reveladora no homem em sociedade.

Neste cenário, a leitura dialógica e interdisciplinar entre *O Cortiço* e a Administração contemporânea parte do entendimento do sentido estético da literatura como arte e reveladora de interpretações plurais, possibilitando construir,

dessa forma, intercâmbios com outras áreas do saber e, neste trabalho de pesquisa, com a Administração contemporânea.

Vários autores, como Antonio Candido, Alfredo Bosi e Afrânio Coutinho, entre outros, já discorreram sobre a importância da literatura, sua história, as diversas perspectivas e possibilidades de correlacionar esse tema com outras áreas do saber.

Ideologias à parte, sem entrar no mérito entre qual posição ou linha literária é mais adequada, diante do conhecimento de autores, cujos pilares da escrita literária diferem em seu posicionamento, a literatura como forma de conhecimento, propicia à humanidade a formação de consciência de mundo. Para Antonio Candido (2014), a literatura brasileira contribuiu para que as pessoas pudessem refletir sobre os problemas sociais que assolaram e assolam o país.

É possível notar que, para o renomado teórico, a literatura não é apenas uma organização de ideias de determinado autor acerca de sua obra, mas uma relação fruidora entre Literatura e Sociedade, cujos fios desenrolam a realidade e a ficção, construindo múltiplas visões de mundo. Compreende-se que a literatura revela aspectos do social e ela, segundo Eagleton (1983), transforma e intensifica a linguagem comum das pessoas na sociedade.

De outro lado, sob o olhar de Antonio Candido, a literatura estabelece relação com as histórias de vida das pessoas, operando com cenários imaginários e transcende esses fatores, conforme percebemos na seguinte afirmação:

Quando nos colocamos ante uma obra, ou uma sucessão de obras, temos vários níveis possíveis de compreensão, segundo o ângulo em que nos situamos. Em primeiro lugar, os fatores externos, que a vinculam ao tempo e se podem resumir na designação de sociais; em segundo lugar o fator individual, isto é, o autor, o homem que a internalizou e realizou, e está presente no resultado; finalmente, este resultado, o texto, contendo os elementos anteriores e outros, específicos, que os transcendem e não se deixam reduzir a eles (CANDIDO, 2012, p.35).

Observam-se várias possibilidades de leitura da obra literária, seja entrando no mundo imaginário do autor, seja relacionando-a com o período em que o texto foi escrito e as características da época, com as personagens e seu meio social, seja estabelecendo leituras outras e fazendo dialogar com outras formas de conhecimento. A obra literária tem um caráter social e também estético, podendo

ultrapassar fronteiras fixas de interpretação. Nesta perspectiva, depreende-se que Aluísio Azevedo utilizou uma linguagem literária que animaliza o ser humano, transformando o homem em caricatura viva de um período colonial brasileiro em profundas transformações. Tal cenário é recorrente nessa obra literária, pois as condições em que essas personagens viviam, sem qualquer condição digna de moradia e convivência para um ser humano, fruto do crescimento desordenado e da desigualdade social marcante, consequência da revolução industrial da Inglaterra que já influenciava o Brasil no período em que a narrativa histórica do cortiço é realizada. O cortiço acaba por ser a própria síntese das profundas mazelas e diferenças de ordem social, pois a riqueza estava restrita para poucos, seja pela fortuna de João Romão ou pelo status social de Miranda.

Antonio Candido, em outra passagem da obra *Literatura e Sociedade* (2014), reitera que a literatura está intrinsecamente ligada à evolução de uma comunidade e a produção literária é associada à estrutura que a sociedade apresenta. Dessa forma, denota-se, sobretudo, a referida ligação da literatura como arte e o homem como ser pensante e em constante movimento de crescimento e transformação, buscando conhecimento por meio das letras e das ideias do mundo que o cerca.

Convém destacar que, há séculos, o homem iniciou estudos relativos à arte que produzira, seja no aspecto individual, seja no coletivo, e a literatura esteve presente nesse processo.

Conforme assinala Antonio Candido, acerca da condição estrutural da literatura, esta apresenta um princípio organizador que estabelece a relação do escritor com o mundo e com o leitor “A literatura é essencialmente uma reorganização do mundo em termos de arte; a tarefa do escritor de ficção é construir um sistema arbitrário de objetos; [...] adequado à situação literária dada, que mantém a estrutura da obra”. (CANDIDO, 2014, p.187).

Nota-se que, a literatura apresenta sua relação com o mundo no tocante à arte e, dessa forma, a humanidade, por meio da literatura, pode ser retratada em seu cotidiano.

Há controvérsias sobre a conceituação de literatura, entretanto uma das perspectivas essenciais é que essa arte deve fazer parte da vida individual, da cultura e da vida em sociedade.

Notadamente, outro olhar sobre o conceito de literatura converge para os pressupostos teóricos de Afrânio Coutinho (1976, p.61): “A literatura é uma arte, a



arte da palavra, isto é, um produto da imaginação criadora, cujo meio específico é a palavra, e cuja finalidade é despertar no leitor ou ouvinte o prazer estético”.

Diante da fala desse autor, a literatura como criação, que se origina da imaginação, é uma arte que revela aspectos culturais e sócio-históricos em constante renovação, pois o “despertar” é permanente nesse cenário, ou seja, cria e recria, na imaginação das pessoas, vários olhares, num ciclo intermitente. Antonio Candido (2011) apresenta amplo conceito da literatura, ao considerar a sua amplitude, no que diz respeito à capacidade de compreender a literatura por meio de manifestações culturais da sociedade, seja pela criação da poesia, pelo drama, ou até mesmo pelo folclore e lendas nos diversos tipos de cultura que o homem esteja inserido.

Em vista dessas considerações, na presente dissertação, compreende-se a obra *O Cortiço* como obra de arte expressa pela palavra escrita. Em sua plurissignificância, utilizada como universo de análise e como proposta do diálogo interdisciplinar entre áreas do saber.

A obra de Aluísio Azevedo projeta caminhos epistemológicos diversos. Ao trabalhar essa ponte dialógica entre a obra literária, com sua nuances e aspectos próprios e, outra área, distinta deste saber, elaboramos um espaço de ideias entre dois sistemas de pensamento.

A literatura como sistema propõe-se como manifestação transformadora na sociedade como assevera Antonio Candido (2014), ao ressaltar sua função social. Independentemente do desejo de autor ou do leitor, a obra literária manifesta-se acerca de um universo de valores culturais e dessa forma, estabelece seu canal de comunicação e expressão para o público, que reage acerca do significado da obra.

Tal processo para Candido está relacionado a certos “desígnios conscientes que passam a formar uma das camadas de significado da obra”. (CANDIDO, 2014, p. 56). Antonio Candido chama a atenção para uma literatura que se consubstancia em várias formas de conhecimento estético que se aflora do mundo imaginário para o real.

A literatura, como forma de conhecimento e como sistema alimenta-se da imaginação, operando no plano da ficção. Antonio Candido compreende literatura como sistema, organizado a partir de três pilares: o autor, o leitor, a obra, afirmando que: “[...], considera aqui um sistema de obras ligadas por denominadores comuns, que permitem reconhecer as notas dominantes numa fase” (CANDIDO, 2014, p.25).

É necessário ressaltar que a proeminente crítica literária nacional destaca a influência portuguesa na literatura brasileira e como essas diferentes realidades culturais afloraram nos autores. Sobre essa circunstância, Antonio Candido assevera:

Começando por um lugar-comum, lembremos que a literatura brasileira adquire consciência da sua realidade, - ou seja, da circunstância de ser algo diverso da portuguesa, - depois da Independência; e isto decorreu, a princípio, mais de um desejo, ou mesmo de um ato consciente da vontade, que da verificação objetiva de um estado de coisas. Com efeito, pouco havia nas débeis letras de então que permitisse falar em literatura autônoma, - seja pelas características das obras, seja pelo numero reduzido de autores, seja, principalmente, pela falta de articulação palpável de obras, autores e leitores num sistema coerente. Não havia tradição orgânica própria, nem densidade espiritual do meio. Todavia, uma conjugação de fatores levou a esboçar-se, logo após a Independência, a referida consciência de autonomia, podendo-se, entre eles, destacar o desejo de dar equivalente espiritual à liberdade política, rompendo, também neste setor, os laços com Portugal. Destaquemos ainda as tendências historicistas, marcadas de relativismo, que, vendo na literatura uma conseqüência direta dos fatores do meio e da época, concluíram que cada país e cada povo possui, necessariamente, a sua própria, com características peculiares (CANDIDO, 2014, p.177-178).

É relevante neste trabalho de pesquisa demonstrar os possíveis diálogos da Literatura com outra área de conhecimento, a Administração. Nesse contexto, cabe questionar como essas duas áreas de conhecimento podem trazer uma percepção do homem e de sua condição na sociedade.

Antonio Candido reitera que a literatura é um direito das pessoas: “Uma sociedade justa pressupõe o respeito dos direitos humanos, e a fruição da arte e da literatura em todas as modalidades e em todos os níveis é um direito inalienável” (CANDIDO, 2011, p.193).

O autor apresenta uma perspectiva da literatura para a humanidade, para que esta tenha acesso às diversas formas de cultura. Por meio dessa perspectiva, a literatura pode ser observada como forma de conhecimento do mundo que nos cerca, proporcionando novos olhares. Na obra *O Cortiço*, ao transpassar a linha tênue entre realidade e ficção -, a imaginação flui. Vale assinalar que *O Cortiço* é considerado um clássico. Retomando Calvino (1993, p.11) “[...] os clássicos são aqueles livros que chegam até nós trazendo consigo as marcas das leituras que

precederam a nossa e atrás de si os traços que deixaram na cultura ou nas culturas que atravessaram”. Esse autor ratifica a tese sobre os diferentes olhares que ocorrem acerca da leitura literária como forma de conhecimento estético, seus impactos na vida das pessoas e na mudança cultural.

Antonio Candido (2014, p.187) apresenta a literatura como uma reorganização de mundo nos aspectos da arte, tendo o escritor o ofício de manifestar-se na perspectiva ficcional com o olhar para o real e o imaginário, revelando ambiguidades entre esses pólos de conhecimento cultural.

Em seguida, esse autor sintetiza: “[...] podemos concluir que o estudo da função histórico-literária de uma obra só adquire pleno significado quando referido intimamente à sua estrutura, superando-se deste modo o hiato frequentemente aberto entre a investigação histórica e as orientações estéticas.” (CANDIDO, 2014, p.199) Nesse olhar, o autor reitera a importância da literatura como forma de conhecimento de mundo – em perspectiva interdisciplinar - no aspecto histórico e cultural que a investigação pode proporcionar.

Diante dessa premissa, as pessoas têm, na arte da palavra, um vasto manancial de informações e conhecimentos sobre diversos assuntos, períodos e gêneros literários, seja em poesia ou prosa. Textos literários estão à disposição de quaisquer indivíduos, independente da classe social ou nível intelectual e, notadamente, para todo tipo de cultura, há, na obra literária, conteúdo que pode proporcionar aos indivíduos caminhos infundáveis, para o aprimoramento do conhecimento, da sensibilidade, da imaginação, do olhar crítico frente à realidade vivida e das condições, às vezes, desumanas em que são obrigados a conviver – dependendo do estado de direito do país em que estejam.

Sabe-se que a literatura possibilita tal cenário, sua utilização como conhecimento de mundo pode gerar descontentamento em certos sistemas de governos, que não aceitam a liberdade de expressão, a partir de críticas à política existente, pois o domínio dessa arte, certamente, produz pessoas pensantes e cômicas dos seus direitos.

De fato, ao conceber a literatura como um caminho que pode ser processado junto ao ser humano, como Antonio Candido já havia se manifestado, transforma-se essa arte em ponte entre os indivíduos e realidades em que estão inseridos, como se lê: “[...] as veleidades mais profundas do indivíduo se transformam em elementos de contacto entre os homens, e de interpretação das diferentes esferas da realidade”

(CANDIDO, 1975, p.23). Este trecho apresenta um escopo de possibilidades e, certamente, de sensibilidades que a literatura propicia ao humano.

Sobre outro aspecto, além de forma de conhecimento de mundo, Alfredo Bosi (1999) compreende a arte como um fazer em si, seja por meio de atos transformados pela natureza e pela cultura do homem; pois, para Bosi, quaisquer atividades humanas, uma vez focadas para um determinado fim podem ser consideradas atividades artísticas. Para este autor, a arte também tem um olhar sobre a produção e trabalho da natureza humana.

O pensamento de Bosi demonstra que a arte literária é um labor da humanidade e, esta constrói seu futuro por meio de ações diárias diante das diversidades de caráter social, político ou econômico de qualquer sociedade, com suas histórias.

Nessa perspectiva, ao analisarmos o narrador de Walter Benjamin (2012), evidenciou-se que este considera a história das experiências das pessoas o trabalho fundamental para a construção do narrador e sua respectiva perenidade. Infere-se que a literatura está entranhada no homem, na sua história de vida, seja do passado, do presente e até mesmo do seu futuro.

Segundo as afirmações de Umberto Eco (2015), podemos depreender que o mesmo entende a obra de arte na sua relação dialógica entre o autor e o leitor, com suas múltiplas interpretações e apreensões, considerando-a por isso aberta, pois a obra de arte comunica-se pelos sentidos, pela sensibilidade e destarte, o autor literário deseja que sua obra seja impactada na vida dos leitores e crie uma espécie de múltiplas interpretações e reações aos estímulos que a obra possa vir a despertar nas pessoas “[...] a mencionada obra, a forma originária imaginada pelo autor, nesse sentido, o autor produz uma forma acabada em si, desejando que a forma em questão seja compreendida e fruída tal como produziu” (ECO, 2015, p.68).

O texto literário, encarado como obra aberta permite pluralidade de interpretações do leitor e das diversas visões que este absorve da leitura literária “[...] a obra se coloca intencionalmente aberta à livre reação do fruidor. A obra que “sugere” realizar-se de cada vez carregando-se das contribuições emotivas e imaginativas do intérprete” (ECO, 2015, p.75). Acerca deste fragmento, o autor manifesta sua posição de que o leitor é o intérprete do texto literário, considerado aberto, pois está em constante fruição .

Neste contexto, a leitura do texto literário não é estanque, pode ser lida de múltiplas formas e maneiras, pois sua natureza não cessa movimentos de interpretações, ou seja, o movimento que transforma o texto literário está na percepção que o indivíduo – leitor – tem do aspecto real e do imaginário.

O texto literário, com suas possibilidades e saberes, pode ser utilizado por quaisquer indivíduos e, notadamente, da forma como cada pessoa interage com a leitura literária, como afirma Umberto Eco (2015, p.76) “[...] uma obra de arte é uma estrutura que qualquer pessoa, inclusive seu autor, pode “usar” como bem entender [...] portanto a considerar a obra literária como contínua possibilidade de aberturas, reserva indefinida de significados”.

Nessa perspectiva, mostra-se possível trabalhar com a obra literária *O Cortiço* em diálogo com os eixos da Administração - Cultura Organizacional, Gestão, Ética e Liderança. Ainda que se ressalve a singularidade de cada área do saber - Administração e Literatura - é possível estabelecer diálogos profícuos entre os dois sistemas de conhecimento.

### **3.1 O romance como gênero**

A história da humanidade está ligada à palavra escrita e, por conseguinte, o romance, por meio das suas personagens, enredos e detalhes, espelham a realidade dos homens. Dessa forma, o romance atrai e se transforma num meio de satisfação e prazer.

Notadamente, há vários tipos de romances, como o romântico, o realista, o modernista, entre outros. Georg Lukács, em sua obra *A Teoria do Romance*, descreve um olhar diferenciado sobre a forma artística do romance, vê e percebe aspectos metafísicos na estrutura do romance “[...] o romance é a forma da virilidade madura, em contraposição à puerilidade normativa da epopéia; a forma do drama, à margem da vida, situa-se além das idades humanas [...]” (LUKÁCS, 2000, p.71). Nota-se que o romance, para Lukács, é atemporal e não pode circunscrever apenas a um período histórico da humanidade, ao contrário, vai “além das idades humanas”.

Sob outro prisma, para Mikhail Bakhtin (2003), há uma tipologia histórica que classifica os tipos de romances, pois este autor afirma que o romance não é estático, tampouco formal normativo, ou seja, em seu constructo, o romance se transforma

segundo “o princípio de construção da imagem da personagem central” (BAKHTIN, 2003, p.205).

Em *O Cortiço*, de Aluísio Azevedo, as personagens vivenciam diferentes situações e contrastes. A personagem Jerônimo tem sucesso inicial na pedreira, mas experimenta insucessos quando vê sua relação conjugal desestruturar, bem como sua vida tomar outro rumo, oposto às condições iniciais.

Esta personagem apresenta ao longo da trama, características do homem simples, trabalhador e imigrante português, que ao chegar ao Brasil, percebe que sua vida não seria tão fácil, pois no início, Jerônimo trabalhava ao lado dos escravos e, nesse ambiente, sentia-se oprimido.

Dessa forma, percebemos na obra “Para continuar a servir na roça tinha que sujeitar-se a emparelhar com os negros escravos e viver com eles no mesmo meio degradante, encurralado como uma besta, sem aspirações, nem futuro, trabalhando eternamente para outro” (AZEVEDO, 2011, p.56).

Nota-se que o ambiente que Jerônimo havia começado sua carreira, não era seu ideal. Nele se denotam as transformações que esta personagem sofreu ao longo da trama, bem como sua relação com a sociedade em que estava inserido, foi de igual modo alterando-se, à medida que Jerônimo de trabalhador sério, honesto e pai de família, foi-se abasileirando, tornando-se malandro, apreciador de comidas e bebidas típicas do Brasil, e ao final da trama, junta-se com Rita Baiana, deixando esposa e filha.

Outro aspecto a ser considerado é a estrutura do romance, detalhes e especificidades, que podem não ser observadas em outros gêneros literários, como exorta Antonio Candido (2014, p.14) em sua obra *A Personagem de Ficção*. Afirma que, tanto em poemas, quanto em romances, a palavra discursiva denota a importância da criação literária, tendo nesse processo a participação efetiva do leitor implícito na montagem lógica da estrutura.

No olhar de Antonio Candido, tanto os fatores minuciosos do romance, como sua relação entre autor e leitor, determinam uma espécie de relação simbiótica. Notadamente, um romance é permeado pelo fictício, pelo imaginário, embora seja possível encontrar romances baseados em fatos reais e, por conseguinte, a relação leitor- autor pode ser influenciada pela identificação da obra com a realidade.

Dessa forma, os leitores podem encontrar nos romances uma espécie de recriação do real por meio do imaginário, pois as experiências são recontadas nos

romances. Nesta perspectiva, o romance *O Cortiço* apresenta-se como resultado da imaginação do escritor sobre a realidade que enxerga e denuncia e quer que os leitores também o façam. Com nuances de ordem imaginária, nesta obra, o autor explicita características negativas e degradantes do ser humano, posto em local de sobrevivência, capaz de alterar personalidade, desenvolver comportamentos inaceitáveis, que escondem, em seu âmago, a existência de situações e contrastes.

Outro olhar sobre o romance demonstra fruição de elementos sociais que evidenciam as diferenças dos indivíduos em sociedade, e a dificuldade em sobreviver como se percebe no texto de Alfredo Bosi (2013, p. 202) “[...] como João Romão, o senhor da pedreira e do cortiço, e a labuta dos humildes que se exaurem na faina da própria sobrevivência”. Por meio deste texto, Bosi expõe as mazelas humanas por meio da narrativa literária, tendo *O cortiço* como célula dramática da exploração do homem pelo próprio homem.

### **3.1.1 Períodos literários: Realismo e Naturalismo**

Ao estudar a história da literatura no mundo e especificamente no Brasil, percebe-se que existem muitos períodos literários, entre estes pode-se destacar o Realismo e o Naturalismo. Oriundos da Europa foram introduzidos no Brasil no século XIX – alguns autores divergem quanto à precisão das datas - com a publicação de vários livros que determinavam esse estilo, conforme afirma Antonio Candido e José Castello (2001, p.288) “O Realismo e o Naturalismo principiam oficialmente no Brasil em 1880 e 1881, com as Memórias Póstumas de Brás Cubas, de Machado de Assis, e o Mulato, de Aluísio Azevedo, respectivamente”.

Para estes autores, esse gênero literário expressa questões naturais do homem no convívio em sociedade, gerando os conflitos inerentes ao ambiente em que está inserido. Nesse sentido, a obra *O Cortiço* fundamenta o início do Realismo e Naturalismo no Brasil destacando-se como a obra literária relevante para a literatura brasileira.

No romance naturalista, segundo Alfredo Bosi (2013), os autores submetem suas personagens às leis naturais. Nesse contexto, esse tipo de romance é compreendido conforme este autor assevera: “Desnuda-se as mazelas da vida pública e os contrastes da vida íntima; e buscam-se para ambas as causas naturais

(*raça, clima, temperamento*) ou culturais (*meio, educação*) que lhes reduzem de muito a área de liberdade”. Bosi, complementa que, para os realistas, os personagens devem ser retratados de forma a consubstanciar o comportamento real do ser humano, como pode-se perceber em sua afirmação “O escritor realista tomará a sério as suas personagens e se sentirá no dever de descobrir-lhes a verdade, no sentido positivista de dissecar os móveis do seu comportamento” (BOSI, 2013, p.179).

O romance realista/naturalista incita reflexões sobre o contraste social que anima as relações humanas, a exemplo dos moradores do sobrado ao lado do cortiço, há uma clara diferença social; porém, as relações humanas decorrentes dos moradores do sobrado podem se correlacionar de forma semelhante com moradores do cortiço. A esse respeito, recortamos as situações de traições: o romance atribulado de Jerônimo e Rita Baiana, no cortiço; e, no sobrado, a relação entre a esposa de Miranda e Henrique. Sem considerar, a união por interesse de Miranda e Estela, ou até mesmo, a relação de João Romão com Bertoleza. Portanto, aspectos sociológicos e psicológicos estão intrinsecamente conectados com esse tipo de gênero.

Por meio do romance naturalista, uma realidade do final do século XIX no Brasil é exortada, muitos podem rejeitar outros identificarem-se, mas não há como se mostrar impassível diante do narrado. O Naturalismo como movimento literário do qual faz parte a obra *O Cortiço* caracteriza a sociedade do século XIX, como destaca Afrânio Coutinho (1976, p.179) “Devem-se encarar o Realismo e o Naturalismo como movimentos específicos do século XIX. Porquanto, antes de se concretizarem numa época histórica, eles eram categorias estéticas ou temperamentos artísticos [...]”. Nota-se, no texto de Afrânio Coutinho, que o Realismo/Naturalismo distancia-se do Romantismo especificamente no século XIX, tornando-se um movimento mundial.

Como a obra literária objeto de estudo desta dissertação é brasileira, o foco aqui será o Realismo/Naturalismo no Brasil. Porém, faz-se necessário identificar o significado do Realismo para compreender sua importância como movimento literário:

A palavra *realista* deriva de *real*, oriunda do adjetivo do baixo latim *realis, reale*, por sua vez derivado de *res*, coisa ou fato. Real + ismo



(sufixo denotativo de partido, seita, crença, gênero, escola, profissão, vício, estado, condição, moléstia, porção) é palavra que indica a preferência pelos fatos e a tendência a encarar as coisas tais como na realidade são. Em literatura, Realismo opõe-se habitualmente a idealismo (e a Romantismo), em virtude da sua opção pela realidade tal como é e não como deve ser [...] é impossível uma definição completa do Realismo, que é antes um temperamento, uma tendência, e estado de espírito, do que um tipo ou gênero literário acabado. Ele existe sempre que o homem prefere deliberadamente encarar os fatos, deixar que a verdade dite a forma, e subordinar os sonhos ao real (COUTINHO, 1976, p. 185-186).

O autor reitera a característica fundamental do Realismo de “encarar as coisas tais como na realidade são”, ou seja, apresentar situações da vida em sociedade que não podem ser escamoteadas ou romanceadas num texto idealista.

A literatura realista busca expressar as vicissitudes humanas, como enriquecimento ilícito, roubo, furtos, traições e defeitos que moldam o caráter das pessoas. Tais características formam o objeto de estudo da presente dissertação.

A obra literária *O Cortiço* apresenta características naturalistas, como se lê: “O Cortiço se efetiva ao realizar os pressupostos científicos do século XIX revertidos para a série literária por meio do que se convencionou chamar Naturalismo. Por intermédio de leituras científicas [...]”(SANT’ANNA, 2012, p. 119). Depreende-se deste texto de Affonso Romano de Sant’Anna ilustra que *O Cortiço*, de Aluísio Azevedo, reverbera o Naturalismo por meio do viés científico, o exemplo típico norteia a personagem Piedade, esposa de Jerônimo, mulher descrita na trama, como sendo boa mãe, esposa fiel, mantinha respeito com suas vizinhas e possuía boa clientela, mas após ser abandonada, sua história muda. O aspecto sociológico e social recai sobre esta personagem, em decorrência da desestruturação familiar, pessoal e econômica.

O romance como gênero está intrinsecamente ligado à época e a perspectiva do autor sobre sua obra, forma e conteúdo. Para Charles Percy Snow (1988, p.ix) acerca da sua obra *Os Realistas*, afirma “Nos grandes romances realistas está sempre presente uma inteligência orientadora, manifesta e esclarecedora. Todos se relacionam com o verdadeiro ambiente social onde seus personagens vivem”. Este autor escreve sobre romancistas como Stendhal, Balzac, Proust entre outros, e no texto em epígrafe, retrata peculiaridades do ambiente social que distingue o romance realista do romantismo idealizado.

A estética literária dialoga com a sociedade que nasce da Revolução Industrial no século XVIII e reverbera o capitalismo no mundo inteiro. A obra *O Cortiço*, de Aluísio Azevedo, a priori, desenvolve-se no apogeu da Administração oriunda daquela revolução na Europa e que, no século XIX, imperava na América do Norte, tendo como pioneiro da indústria automobilística, Henry Ford, este, precursor da abordagem clássica da Administração.

Conforme Jones e George (2008), o Fordismo, por meio de tentativa e erro, aperfeiçoou o processo de produção em massa na indústria. Porém, em 1914, a Ford apresentava alto índice de rotatividade, pois o estresse recaía nos trabalhadores e os índices de rotatividade anual variavam entre 300% a 400%. Henry Ford, para motivar seus funcionários, reduziu a jornada de trabalho de nove para oito horas por dia e dobrou o salário dos operários “Esse era um aumento significativo, semelhante a anunciar hoje, do dia para a noite, que o salário mínimo seria dobrado. [...] a palavra Fordismo foi cunhada para se referir à sua nova abordagem” (JONES; GEORGE, 2008, p.48).

A Revolução Industrial, além de consolidar o capitalismo, propiciou condições para a Administração estruturar-se como ciência. Neste contexto, os operários não eram considerados escravos, ao contrário, tinham salário pelo trabalho executado; mas, o sentido de escravidão é metaforizado pela degradação humana, em virtude das condições de trabalho em ambiente desumano, carga horária excessiva, e a presença de crianças e mulheres incluídas na mão de obra barata que, a cada dia, fortalecia e enriquecia a classe industrial dominante na época. Nesta perspectiva, a Revolução Industrial atinge total eclosão no mundo inteiro, conforme se afirma:

O que significa a frase “a revolução industrial explodiu”? Significa que a certa altura da década de 1780, e pela primeira vez na história da humanidade, foram retirados os grilhões do poder produtivo das sociedades humanas, que daí em diante se tornaram capazes da multiplicação rápida, constante, e até o presente ilimitada, de homens, mercadorias e serviços. Este fato é hoje tecnicamente conhecido pelos economistas como a “partida para o crescimento auto-sustentável”. Nenhuma sociedade anterior tinha sido capaz de transpor o teto que uma estrutura social pré-industrial, uma tecnologia e uma ciência deficientes, e conseqüentemente o colapso, a fome e a morte periódicas, impunham à produção (HOBBSAWN, 1977, p.44)

Este cenário é propício para as primeiras revoltas dos operários, que não aguentavam mais a situação deprimente em que se encontravam em razão do acúmulo de riqueza dos capitalistas.

A base social da época estava sendo alterada substancialmente, a economia agrícola e os mestres artesãos deixavam seus ofícios para transformarem-se em operários, inclusive, havia trabalhos para as famílias e, dessa forma, toda a estrutura social anterior à Revolução Industrial foi modificada.

Temos, na obra literária de Aluísio Azevedo, semelhante situação, trabalhadores oprimidos vivem em sociedade, cada qual com suas manifestações simbólicas de sofrimento. Portugueses como João Romão e Miranda, Jerônimo e sua esposa, todos saíram de seu país com o intuito de ascender profissionalmente e fazer fortuna. Alguns conseguiram, outros como Jerônimo, metaforizado no operário padrão, continuou na mesma classe social a que pertencia em Portugal e, pior, decaiu ainda mais, seja no aspecto moral ou profissional, pois, ao final da trama, este personagem não era mais reconhecido como o grande profissional, respeitado e sério.

Nota-se que da mesma forma que a Revolução Industrial modificou as pessoas daquela sociedade, os operários e moradores retratados em *O Cortiço* também sofrem modificações da mesma natureza.

Acerca desse contexto anteriormente descrito, é possível perceber tal leitura na obra: *Administração, teoria e prática no contexto brasileiro*, de Filipe Sobral e Alketa Peci (2013, p.51) “O período inicial da Revolução Industrial em países como a Inglaterra é marcado por conflitos, uma vez que é caracterizado pelo excesso de oferta de mão de obra nas cidades e pelas condições de trabalho muito precárias”.

O texto de Sobral e Peci demonstra as condições de trabalho dos operários nas indústrias desse período. Evidencia-se que, nessa época, de um lado a produção em massa e o processo industrial foram desenvolvidos em alta escala, na outra ponta, o custo social agrava-se em decorrência do descaso, baixos salários e condições precárias no ambiente de trabalho.

A relação entre os saberes da Literatura e a Administração contemporânea ocorre acerca da análise destes conhecimentos, que, a priori distintos, apresentam características similares e possibilitam o exame destes saberes e a obra literária *O Cortiço*, por meio de diálogos interdisciplinares. Diante dessa perspectiva e com a análise da obra objeto de estudo dessa pesquisa, é possível reconhecer o ambiente

degradante dos operários da Pedreira “Aqui, ali, por toda a parte, encontravam-se trabalhadores, uns ao sol, outros debaixo de pequenas barracas feitas de lonas ou de folhas de palmeira. [...] e todo aquele retintim de ferramentas, e o martelar da forja [...]” (AZEVEDO, 2011, p.51-52). Este trecho, retiradas as devidas proporções, pode metaforizar o ambiente das indústrias no período da Revolução Industrial, ou seja, condições ambientais precárias de trabalho e baixo salário.

Se analisarmos o Fordismo em relação com a postura de João Romão, este manipula os trabalhadores da pedreira e, inclusive, paga o salário que considerava alto, para o novo gerente, o português Jerônimo. Neste olhar, tanto o Fordismo, como João Romão em *O Cortiço*, utilizam da mão de obra segundo seus interesses particulares, ou seja, a preocupação não se consubstanciava nas pessoas ou em seu bem estar, mas no acúmulo de riquezas.

Contudo, como capitalista, Henry Ford atuou como qualquer gestor no que tange ao crescimento empresarial e concomitantemente à ampliação da produção. Esse contexto foi notabilizado no processo industrial em utilizar máquinas no lugar de pessoas, estas, após a mecanização da produção, tiveram seus salários reduzidos.

Ao aproximarmos esse contexto de Ford da obra literária em questão, é possível perceber o interesse capitalista na postura de João Romão, ao aceitar pagar um alto salário solicitado pelo novo funcionário – Jerônimo, já que sabia que o empregado continuaria a gastar na venda e a morar no cortiço com sua família, ambos negócios que pertenciam ao próprio João Romão. O salário pago a Jerônimo é o interesse do capitalista em detrimento dos resultados que podem ser auferidos.

Esse cenário de exploração do capitalista sobre o operariado é notório no período da Revolução Industrial. Tais circunstâncias podem ser relacionadas com a obra ficcional, objeto de estudo dessa pesquisa. Nesse caso, considerando as situações descritas vivenciadas pelos explorados, como os trabalhadores da Pedreira e de outro lado, no cortiço, as condições a que as lavadeiras estavam sujeitas.

Além dessa exploração no ambiente de trabalho, tanto os operários da pedreira como as lavadeiras, viviam num aglomerado habitacional em que imperava a miséria, a violência e o descaso de João Romão, este, concebido como o exemplo do capitalista que enriquecia com seus negócios.

Os romances naturalistas mostram o ser humano em sua degradação moral, motivada pela ação do meio em que vive. Outros aspectos desse período literário norteiam como o mundo é explicado diante das transformações ocorridas, cuja realidade latente é apresentada pelos atritos sociais.

Ainda cabe destacar que o Naturalismo denuncia a relação do capitalista, proprietário dos meios de produção, com o proletário, sendo este apenas um produto que, por meio de sua mão de obra, possibilita a mais valia e, quando ele não mais a fornece, é descartado, ou seja, o homem é um ser explorado pelo próprio homem. O Naturalismo é compreendido também pelo seu apreço com o mundo da cientificidade, conforme estabelece Antonio Candido e José Castello (2001, p.288) “[...] naturalismo significa o tipo de realismo que procura explicar cientificamente a conduta e o modo de ser dos personagens por meio dos fatores externos, de natureza biológica e sociológica, que condicionam a vida humana.”

Os autores evidenciam o comportamento dos indivíduos e suas relações na vida social como seres que interagem e sofrem influência do meio em que estão inseridos, pois considera que o ser humano é um produto e, como tal, sofre influências que o transformam e moldam de acordo com o meio externo que condiciona sua existência. Sobre o Naturalismo, afirma Afrânio Coutinho:

Quanto ao Naturalismo, é um Realismo a que se acrescentam certos elementos, que o distinguem e tornam inconfundível sua fisionomia em relação a ele. [...] É o Realismo fortalecido uma teoria peculiar, de cunho científico, uma visão materialista do homem, da vida e da sociedade. A palavra Naturalismo é formada de natural + ismo, e significa, em filosofia, a doutrina para a qual na realidade nada tem um significado supernatural, e, portanto, as leis científicas, e não as concepções teológicas da natureza, é que possuem explicações válidas; em literatura, é a teoria de que a arte deve conformar-se com a natureza, utilizando-se dos métodos científicos de observação e experimentação no tratamento dos fatos e das personagens. (COUTINHO, 1976, p.188).

A influência desse caráter científico e as tendências realistas são observadas em várias obras de autores nacionais e internacionais e na literatura de Aluísio Azevedo.

Em outra perspectiva, Antonio Candido, em parceria com José Aderaldo Castello, ilustram, de forma esclarecedora, as principais características de Aluísio Azevedo (2001, p.325) “Nesse romancista avulta, pela primeira vez nas literaturas

de língua portuguesa, o impressionante poder de dar vida e corpo a agrupamentos humanos”. Acerca desse texto, podemos compreender o estilo literário de Aluísio Azevedo na obra objeto de estudo dessa pesquisa, evidenciando como o mesmo tem “o impressionante poder de dar vida e corpo a agrupamentos humanos”, retratados nessa obra literária.

### **3.2 Análise crítica da obra: *O Cortiço***

O processo de crítica literária não estabelece a desconstrução no sentido negativo do termo, mas conforme se percebe nas afirmações de José Veríssimo (1977, p.13) acerca de sua obra *Teoria, crítica e história literária*, afirma: “Define a crítica a apreciação inteligente de qualquer obra de arte, e por conseguinte do seu mérito e graduação. Expõe os métodos do estudo da literatura, o histórico, o biográfico e o crítico”.

Diante dessa perspectiva sobre a análise crítica literária da obra *O Cortiço*, é necessário enfatizar que não há uma forma única no processo de criação e elaboração da análise literária, contudo a estruturação crítica metódica se faz necessária para a devida compreensão, sem, contudo, impor limitações, conforme alude Veríssimo. Nesse sentido de análise literária, Afrânio Coutinho assinala que a crítica está ligada com a literatura no aspecto do método e da forma de eventuais interpretações, como afirma “A crítica. Sem ser um gênero literário, mas o conjunto de métodos de abordagem para análise, interpretação e julgamento do fenômeno literário, a crítica acompanha o desenvolvimento da literatura “(COUTINHO, 1976, p.307).

Neste trabalho de pesquisa, contudo, evidencia-se que a análise literária não é um mero resumo da obra, ao contrário, apresenta seus constructos, valorando temáticas passíveis de diálogos com outras áreas do saber. Dessa forma, a análise literária da obra *O Cortiço*, no presente trabalho, será composta das seguintes etapas:

1. O autor
2. Enredo
3. Personagens principais e secundários
4. Foco Narrativo

5. Tempo e Espaço
6. Linguagem
7. Considerações sobre a leitura de *O Cortiço*

### 3.2.1 O autor

Aluísio Tancredo Gonçalves de Azevedo (1857 – 1913), natural de São Luís, capital do Maranhão. Antes da propagação de sua obra prima *O Cortiço* – publicada em 1890 - Aluísio Azevedo chegou à cidade do Rio de Janeiro e nos primeiros anos, trabalhou em várias situações, como se afirma: “[...] professor de desenho e gramática portuguesa em casa de particulares e numa escola, retratista e até mesmo gerente de hotel” (MÉRIAN, 2013, p.95). Contudo, não conseguia emprego como servidor público devido à sua posição antimonarquista, em detrimento de sua posição favorável à república, bem como era contrário à escravidão. Tais ideologias são pressupostos evidenciados em suas obras e, em especial, em *O Cortiço*. (MÉRIAN, 2013). Além de renomado escritor Realista/Naturalista, foi cronista, jornalista, caricaturista, cenarista e autor de peça de teatro ao lado de seu irmão Artur Azevedo, conforme se lê:

Em 1882, Aluísio Azevedo estava muito ligado a seu irmão: eles moravam sob o mesmo teto e animavam juntos *A gazetinha*. Escreveram em conjunto *Casa de Orates*, comédia em três atos que foi representada no Teatro Sant’Anna em 1882. (MÉRIAN, 2013, p.384).

Outro aspecto sobre a obra *O Cortiço* de Aluísio Azevedo, demonstra a visão desse autor naturalista que se distancia dos autores românticos, estes concebiam o homem idealizado, vivendo em um mundo que tudo girava em torno das pessoas.

### 3.2.2 Enredo

Tratar o enredo de uma obra literária é distanciar-se de preceitos pessoais e considerações sobre como a estrutura e a história do romance foi elaborada pelo autor. Ao contrário, descrever o enredo permite a visualização do corpo da obra literária, conforme afirma Samira Nahid de Mesquita, em sua obra *O Enredo*:

A palavra *enredo* pode assumir, como nos trechos em epígrafe, algumas variações de sentido, mas não perde nunca o sentido essencial de arranjo de uma história: a apresentação / representação de situações, de personagens nelas envolvidos e as sucessivas transformações que vão ocorrendo entre elas, criando-se novas situações, até se chegar à final – o desfecho do enredo. Podemos dizer que, essencialmente, o enredo contém uma história. É o corpo de uma narrativa (MESQUITA, 1994, p.7).

Ao considerarmos o olhar de Samira Mesquita, a obra *O Cortiço* narra a história de uma habitação coletiva na cidade do Rio de Janeiro do século XIX. O autor, Aluísio Azevedo, nessa obra, descreve o dia a dia de várias personagens e, em diferentes ambientes, que habitavam aquele espaço geográfico.

O cortiço é ambientado tendo como personagem fundamental João Romão, entre outros personagens principais e secundários como Bertoleza, Rita Baiana, Firmo, Jerônimo, Piedade, Pombinha, Miranda e Estela, Henrique, Botelho e etc. Os moradores dessa habitação coletiva, bem como os trabalhadores da pedreira revelam a classe social que configura as relações sociais do cortiço. A massa central dessa trama literária norteia os três elementos que formatam o constructo da narrativa, ou seja, o Cortiço, o Sobrado e a Pedreira, entrelaçando as realidades de cada personagem nesses eixos dessa obra literária.

### **3.2.3 Personagens principais**

Várias são as personagens dessa obra literária composta de 23 capítulos. Segundo Raul Castagnino, as personagens na literatura apresentam nuances de ordem externa e interna:

Na arte literária, os caracteres devemos reconhecê-los ou pelos sinais exteriores, pela atuação, ou pelo conjunto de movimentos interiores, isto é, pelo jogo de paixões que obedientes a uma profunda unidade interior assegurem ao personagem uma continuidade de traços, e que se manifeste por um deles dominante, como condensação da pluralidade. Quando um traço, uma qualidade moral, se apresenta absorvente em detrimento de outros, o caráter é unilateral, mesmo quando em mãos de um criador genial possa elevar-se à categoria de arquétipo (CASTAGNINO, 1968, p.127).



Nesta perspectiva são relacionados, nesta análise literária, alguns personagens, entre principais e secundários. Neste contexto analítico, serão destacados os seguintes:

**1 – O Cortiço** – Trata-se de uma personagem fundamental, é metaforizado na obra como um ser vivo: “Eram cinco horas da manhã e o cortiço acordava, abrindo, não os olhos, mas a sua infinidade de portas e janelas alinhadas”. (AZEVEDO, 2011, p.38). Antonio Candido, acerca desta personagem central reitera:

Em nenhum outro romance do Brasil tinha aparecido semelhante coexistência de todos os nossos tipos raciais, justificada na medida em que assim eram os cortiços e assim era o nosso povo, é claro que visto numa perspectiva pessimista, como a dos naturalistas em geral e a de Aluísio em particular. Desse modo o cortiço ganha significado diferente do que tinha em Zola, pois em vez de representar apenas modo de vida do operário, passa a representar, através dele, aspectos que definem o país todo. E como solução literária foi excelente, porque graças a ele o coletivo exprime a generalidade do social. Na composição, o cortiço é o centro de convergência, o lugar por excelência, em função do qual tudo se exprime. Ele é um ambiente, um meio físico, social, simbólico -, vinculado a certo modo de viver e condicionando certa mecânica das relações (CANDIDO, 2010, p. 119-120)

Antonio Candido exprime esta personagem central como o centro do universo dessa obra literária e, através dela, a narrativa vai sendo tecida por Azevedo. O cortiço passa por transformações e, ao final da trama, tem outra aparência, bem como outro público, denotando a elevação de nível social dos moradores do novo cortiço que João Romão reestruturou após os incêndios.

**2 - João Romão** – português, dono do cortiço, da venda e da pedreira, ambicioso ao extremo e desejoso de enriquecer a qualquer custo:

João Romão foi, dos treze aos vinte e cinco anos, empregado de um vendeiro que enriqueceu entre as quatro paredes de uma suja e obscura taverna nos refolhos do bairro do Botafogo; e tanto economizou do pouco que ganhara nessa dúzia de anos, que, ao retirar-se o patrão para a terra, lhe deixou, em pagamento de ordenados vencidos, nem só a venda com o que estava dentro, como ainda um conto e quinhentos em dinheiro..Proprietário e estabelecido por sua conta, o rapaz atirou-se à labutação ainda com mais ardor, possuindo-se de tal delírio de enriquecer, que afrontava resignado as mais duras privações. Dormia sobre o balcão da própria venda, em

cima de uma esteira, fazendo travesseiro de um saco de estopa cheio de palha. [...]Desde que a febre de possuir se apoderou dele totalmente, todos os seus atos, todos, fosse o mais simples, visavam um interesse pecuniário. Só tinha uma preocupação: aumentar os bens. Das suas hortas recolhia para si e para a companheira os piores legumes, aqueles que, por maus, ninguém compraria; as suas galinhas produziam muito e ele não comia um ovo, do que no entanto gostava imenso; vendia-os todos e contentava-se com restos da comida dos trabalhadores. Aquilo já não era ambição, era moléstia nervosa, uma loucura, um desespero de acumular; de reduzir tudo a moeda” (AZEVEDO, 2011, p.17;26).

Amasiara-se à negra Bertoleza apenas para roubar-lhe suas economias e receber seus trabalhos como arrumadeira, passadeira e amante. Ele, ao longo da trama, vai alterando sua aparência em virtude de novos ideais:

E seu tipo baixote, socado, de cabelos à escovinha, a barba sempre por fazer, ia e vinha da pedreira para a venda, da venda às hortas e ao capinzal, sempre em mangas de camisa, de tamancos, sem meias [...] desde que o vizinho surgiu com o baronato, o vendeiro transforma-se por dentro e por fora a causar pasmo. Mandou fazer boas roupas e aos domingos refestelava-se de casaco branco e de meias, assentado defronte da venda a ler jornais (AZEVEDO, 2011, p.26;142).

João Romão apresenta caráter manipulador e, sendo inescrupuloso e invejoso, ambicionava tudo o que outros tinham.

**3 – Bertoleza** – negra submissa, escrava, almejava sua liberdade, fora enganada por João Romão que falseara sua carta de alforria. Mulher trabalhadora, possuía dinheiro guardado que conseguiu há época em que era dona de uma quitanda e, depois, depositou-os aos cuidados de João Romão:

Bertoleza representava agora ao lado de João Romão o papel tríplice de caixeiro, de criada e de amante. Mourejava a valer, mas de cara alegre; as quatro da madrugada estava já na faina de todos os dias, aviando o café para os fregueses e depois preparando o almoço para os trabalhadores de uma pedreira que havia para além de um grande capinzal aos fundos da venda. Varria a casa, cozinhava, vendia ao balcão na taverna, quando o amigo andava ocupado lá por fora; fazia a sua quitanda durante o dia no intervalo de outros serviços, e à noite passava-se para a porta da venda, e, defronte de um fogareiro de barro, fritava fígado e frigia sardinhas, que Romão ia pela manhã, em mangas de camisa, de tamancos e sem meias, comprar à praia do peixe. E o demônio da mulher ainda encontrava tempo para lavar e

consertar, além da sua, a roupa do seu homem, que esta, valha a verdade, não era tanta e nunca passava em todo o mês de alguns pares de calças de zuarte e outras tantas camisas de riscado (AZEVEDO, 2011, p.19).

Ao final da trama, quando se sente traída por João Romão, comete suicídio.

**4 - Miranda** – português, dono de loja de tecidos por atacado, morava ao lado do cortiço, por que tinha desprezo – não só pela habitação coletiva, como também por seu respectivo dono.

[...] Miranda, negociante português, estabelecido na Rua do Hospício com uma loja de fazendas por atacado. Corria uma limpeza geral no casarão, mudar-se-ia ele para lá com a família, pois que a mulher, Dona Estela, senhora pretensiosa e com fumaças de nobreza, já não podia suportar a residência no centro da cidade, como também sua menina, a Zulmirinha, crescia muito pálida e precisa de largueza para enrijar e tomar corpo. Isto foi o que disse Miranda aos colegas, porém a verdadeira causa da mudança estava na necessidade, que ele reconhecia urgente, de afastar Dona Estela do alcance dos seus caixeiros (AZEVEDO, 2011, p.21).

Miranda mantinha um casamento de fachada, estava em decadência, tinha orgulho de sua posição social e, por isso, a contragosto, não dissolvia seu casamento: “Prezava, acima de tudo, a sua posição social e tremia só com a ideia de ver-se novamente pobre, sem recursos e sem coragem de recomeçar a vida, [...] afeito à hombridade de português rico que já não tem pátria na Europa” (AZEVEDO, 2011, p.21).

Ao final da trama, Miranda articula o casamento de sua filha Zulmira com João Romão, seu maior desafeto.

**5 - Dona Estela** – esposa de Miranda, mantinha ares de nobreza; adúltera, pega em flagrante pelo marido, vivia de aparência:

Dona Estela, senhora pretensiosa e com fumaças de nobreza [...] que se precipitava, a passos de granadeiro, para a velhice, a despeito da residência com que se rendia; tinha já dois dentes postiços, pintava o cabelo, e dos cantos da boca duas rugas serpenteavam-lhe pelo queixo abaixo, desfazendo-lhe a primitiva graça maliciosa dos lábios; ainda assim, porém, conserva o pescoço branco, liso e grosso, e os seus braços não desmereciam dos antigos créditos (AZEVEDO, 2011, p.21; 146).

Apesar da relação conjugal estremecida com Miranda, vibrou com a nova posição social do marido.

**6 – Jerônimo** – português, próximo dos quarenta anos; trabalhador honesto, casado com Piedade, com quem tinha uma filha pequena; passou a trabalhar para João Romão como responsável pela pedreira – cavouqueiro de profissão:

Era tão metódico e tão bom como trabalhador quanto o era como homem. Jerônimo viera da terra, com a mulher e uma filhinha ainda pequena, tentar a vida no Brasil [...] em poucos meses se apoderava do seu novo ofício e, de quebrador de pedra, passou logo a fazer paralelepípedos; e depois foi-se ajeitando com o prumo e com a esquadria e meteu-se a fazer lajedos; [...] era homem de uma honestidade a toda prova e de uma primitiva simplicidade no seu modo de viver. Saía de casa para o serviço e do serviço para a casa, onde nunca ninguém o virá com a mulher senão em boa paz; [...] (AZEVEDO, 2011, p.56-57).

Na trama, Jerônimo teve um caso com Rita Baiana e matou a pauladas o capoeirista Firmo; em seguida, largou a mulher para viver com Rita Baiana, transformando-se no típico malandro carioca:

O português abrazeira-se para sempre; fez-se preguiçoso, amigo das extravagâncias e dos abusos, luxurioso e ciumento; fora-se-lhe de vez o espírito da economia e da ordem; perdeu a esperança de enriquecer, e deu-se todo, todo inteiro, à felicidade de possuir a mulata e ser possuído só por ela, só ela, e mais ninguém (AZEVEDO, 2011, p.186).

Ao final da trama, permanece com Rita Baiana, porém totalmente transformado no comportamento: voltara ao comportamento correto, ao homem trabalhador de antes.

**7 - Piedade** – esposa de Jerônimo, honesta e trabalhadora, boa mãe: sempre deixava sua pequena filha limpa e asseada. “Piedade merecia bem o seu homem, muito diligente, sadia, honesta, forte, bem acomodada com tudo e com todos, trabalhando de sol a sol e dando sempre tão boas contas da obrigação [...]”.(AZEVEDO, 2011, p.57). Porém, essa personagem se transforma ao longo da trama, quando seu casamento é desfeito:

E era, assim, com essas esmolas de Pombinha, que na casa de Piedade não faltava de todo o pão, porque já ninguém confiava roupa à desgraçada, e nem ela podia dar conta de qualquer trabalho. Pobre mulher! Chegara ao extremo dos extremos. Coitada! Já não causava dó, causava repugnância e nojo. Apagaram-lhe os últimos vestígios do brio; vivia andrajosa, sem nenhum trato e sempre ébria, dessa embriaguez sombria e mórbida que se não dissipa nunca. O seu quarto era o mais imundo e o pior de toda a estalagem; homens malvados abusavam dela, muitos de uma vez, aproveitando-se da quase completa inconsciência da infeliz. Agora o menor trago de aguardente a punha pronta; acordava todas as manhãs apatetada, muito triste, sem ânimo para viver esse dia, mas era só correr à garrafa e voltavam-lhe as risadas frouxas, de boca que já se não governa (AZEVEDO, 2011, p. 213).

Após ser despejada pelos funcionários de João Romão, vai viver com a filha em outro cortiço, em situação de miséria.

**8 - Pombinha** – Com dezoito anos, ainda era menina, tinha problemas de saúde, sempre aparentava estar adoentada; ainda não menstruava e, por isso, não podia casar:

Bonita, posto que enfermiça e nervosa ao último ponto; loura, muito pálida, com uns modos de menina de boa família. A mãe não lhe permitia lavar, nem engomar, mesmo porque o médico a proibia expressamente. [...] Pombinha era muito querida por toda aquela gente. Era quem lhe escrevia as cartas; quem em geral fazia o rol para as lavadeiras; quem tirava as contas; quem lia o jornal para os que quisessem ouvir. Prezavam-na com muito respeito e davam-lhe presentes, o que lhe permitia certo luxo relativo. Andava sempre de botinhas ou sapatinhos com meias de cor, seu vestido de chita engomado; tinha as suas joiazinhas para sair à rua e, aos domingos, quem a encontrasse à missa na igreja de São João Batista, não seria capaz de desconfiar que ela morava no cortiço (AZEVEDO, 2011, p.42-43).

Na trama, ela se casa, porém, em seguida, larga o marido e junta-se com Léonie.

**9 - Rita Baiana** – mulher alegre, dava-se bem com todos, em especial com os homens, tinha um namoro com Firmo, é representante da beleza sensual da mulata brasileira:

E toda ela respirava o asseio das brasileiras e um odor sensual de trevos e plantas aromáticas. Irrequieta, saracoteando o atrevido e rijo

quadril baiano, respondia para a direita e para a esquerda, pondo à mostra um fio de dentes claros [...] e viu a Rita Baiana, que fora trocar o vestido por uma saia, surgir de ombros e braços nus, para dançar. A lua destoldara-se nesse momento, envolvendo-se na sua coma de prata, a cujo refulgir os meneios da mestiça melhor se acentuavam, cheios de uma irresistível, simples, primitiva, feita toda de pecado, toda de paraíso, com muito de serpente e muito de mulher[...] o chorado arrastava-os a todos, despoticamente, desesperando aos que não sabiam dançar. Mas, ninguém como a Rita; só ela, só aquele demônio, tinha o mágico segredo daqueles movimentos de cobra amaldiçoada; aqueles requebros que não podiam ser sem o cheiro que a mulata soltava de si e sem aquela voz doce, quebrada, harmoniosa, arrogante, meiga e suplicante (AZEVEDO, 2011, p.61;76-77).

A personagem arquitetou o romance com Jerônimo, de quem se tornou amante.

**10 - Firmo** – mulato, amante de Rita Baiana; frequentador do cortiço, nos finais de semana. Ao lado dela, bebia, dançava e cantava:

Firmo, o atual amante de Rita Baiana, era um mulato pachola, delgado de corpo e ágil como cabrito; capadório de marca, pernóstico, só de maçadas, e todo ele se quebrando nos seus movimentos de capoeira. Teria seus trinta anos, mas não parecia ter mais de vinte e poucos. Pernas e braços finos, pescoço estreito, porém forte; não tinha músculo, tinha nervos. A respeito de barba, nada mais que um bigodinho crespo, petulante, onde reluzia cheirosa a brilhantina do barbeiro; grande cabeleira encaracolada, negra, e bem negra, dividida ao meio da cabeça, escondendo parte da testa e estufando em grande gaforina por debaixo da aba do chapéu de palha, que ele punha de banda, derreado sobre a orelha esquerda [...] era oficial torneiro, oficial perito e vadio; ganhava uma semana para gastar num dia; às vezes, porém, os dados ou a roleta multiplicavam-lhe o dinheiro, e então ele fazia como naqueles últimos três meses: afogava-se numa boa pândega com Rita Baiana. A Rita ou outra “O que não faltava por aí eram saias para ajudar um homem a cuspir o cobre na boca do diabo!” Nasceria no Rio de Janeiro, na Corte; militara dos doze aos vinte anos em diversas maltas de capoeiras;(AZEVEDO, 2011, p.66).

Numa briga, agrediu Jerônimo com uma navalha; foi assassinado a pauladas por ele.

**11 - Sobrado** – representa a elite sobreposta à classe mais baixa, pois seu dono recebera o título de Barão:

No outro dia a casa do Miranda estava em preparos de festa. Lia-se no “Jornal do Comércio” que sua Excelência fora agraciado pelo governo português com o título de Barão do Freixal; e como os seus amigos se achassem previnidos para ir cumprimentá-lo no domingo, o negociante dispunha-se a recebê-los condignamente. Do cortiço, onde esta novidade causou sensação, via-se nas janelas do sobrado, abertas de par em par, surgir de vez em quando Leonor ou Isaura, a sacudirem tapetes e capachos; [...] chamaram-se novos criados para aqueles dias. No salão da frente, pretos lavavam o soalho, e na cozinha havia reboição (AZEVEDO, 2011, p.106).

Ao final da trama, perde o *status* de melhor sobrado para a nova construção de João Romão.

**12 – Pedreira** -assim como o cortiço e o sobrado, a Pedreira, metaforizada como personagem, apresenta suas nuances, da relação do capitalista com operários, e da imponência sobre a região;

Meio-dia em ponto. O sol estava a pino; tudo reverberava à luz irreconciliável de dezembro, num dia sem nuvens. A Pedreira, em que ela batia de chapa em cima, cegava olhada de frente. Era preciso martirizar a vista para descobrir as nuances da pedra; [...] afrontando o céu, muito íngreme, lisa, escaldante e cheia de cordas que mesquinhamente lhe corriam pela ciclópica nudez com efeito de teias de aranha. Em certos lugares, muito alto do chão, lhe haviam espetado alfinetes de ferro, amparando, sobre um precipício, miseráveis tábuas que, vistas cá de baixo, pareciam palitos, mas em cima das quais uns atrevidos pigmeus de forma humana equilibravam-se, desfechando golpes de picareta contra o gigante (AZEVEDO, 2011, p.51-52).

Nesse local, uma das crianças é morta ao cair de um precipício de duzentos metros de altura.

### 3.2.3.1 Personagens secundários

**1 - Zulmira** – menina entre doze e treze anos, magra, filha de Dona Estela e Miranda, para quem havia dúvida sobre a sua paternidade: “Na dolorosa incerteza de que Zulmira fosse sua filha, o desgraçado nem sequer gozava o prazer de ser pai”. (AZEVEDO, 2011, p.30).

Ao final da trama, ela é manipulada pelos pais a se casar com João Romão.

**2 - Botelho** – amigo de Miranda, morava de favor na casa deste: “[...] na qualidade de parasita. Era um pobre diabo caminhando para os setenta anos [...] já velho, comido de desilusões [...] via-se totalmente sem recursos e vegetava à sombra do Miranda [...]”.(AZEVEDO, 2011, p.33).

A relação de Botelho com João é, entretanto, mais evidente: ambos com propósitos diferentes; o primeiro por interesses financeiros; o segundo, por pretender aproximar-se da elite, representada pelos moradores do sobrado:

O velho Botelho chegava-se também ao vendeiro, e ainda mais do que o próprio Miranda. O parasita não saía agora depois do almoço para a sua prosa na charutaria, nem voltava à tarde para o jantar, sem deter-se um instante à porta do vizinho ou, pelo menos, sem lhe gritar lá de dentro: “Então, seu João, isso vai ou não vai?...” E tinha sempre uma frase amigável para lhe atirar cá de fora. Em geral o taverneiro acudia a apertar-lhe a mão, de cara alegre, e propunha-lhe que bebesse alguma coisa (Azevedo, 2011, p.143).

No desenrolar do enredo, essa personagem articula-se com João Romão e o auxilia na trama a respeito da devolução da escrava Bertoleza ao seu dono e também em relação à aproximação do vendeiro ao ambiente da elite do sobrado.

**3 - Henrique** – filho de rico fazendeiro, cliente de Miranda, veio ao Rio de Janeiro para estudar Medicina; morando com a família de Miranda, fica íntimo de Dona Estela, tendo um romance com ela:

A família do Miranda havia saído. Henrique, mesmo com a roupa de andar em casa e sem chapéu, desceu à rua, ganhou um terreno que existia à esquerda do sobrado e, com o seu coelho debaixo do braço, atirou-se para o capinzal. Leocádia esperava por ele debaixo das mangueiras. [...] o estudante atirou-se, sôfrego, sentindo-lhe a frescura da sua carne de lavadeira, mas sem largar as pernas do coelho. (AZEVEDO, 2011, p.84-85).

Mantêm relações íntimas com Leocádia – lavadeira e moradora do cortiço.

**4 – Leandra:** trabalha como lavadeira, é mãe de duas filhas e um filho. Essa personagem apresenta características peculiares:



A primeira que se pôs a lavar foi a Leandra, por alcunha a “Machona”, portuguesa feroz, berradora, pulsos cabeludos e grossos, anca de animal do campo. Tinha duas filhas, uma casada e separada do marido, Ana das Dores, a quem só chamavam a das “Dores” e outra donzela ainda, a Nenen, e mais um filho, o Agostinho, menino levado dos diabos, que gritava tanto ou melhor que a mãe (AZEVEDO, 2011, p.40)

Seu filho Agostinho morre ao cair do penhasco na Pedreira.

**5 – Augusta carne-mole:** mulher de Alexandre, lavadeira, mãe de duas filhas, uma das quais mora na cidade:

[...] brasileira, branca, mulher de Alexandre; [...] tinham filhos ainda pequenos, um doa quais, a juju, vivia na cidade com a madrinha que se encarregava dela. Esta madrinha era uma cocote de trinta mil-réis para cima, a Léoni, com sobrado na cidade. [...] a mulher, a quem ele só dava tu quando não estava fardado, era de uma honestidade proverbial no cortiço, honestidade sem mérito, porque vinha da indolência do seu temperamento e não do arbítrio do seu caráter (AZEVEDO, 2011, p.40-41).

Na trama, essa personagem trabalha honestamente e tem orgulho do marido policial.

**6 – Alexandre –** marido de Augusta carne-mole, trabalha como policial e mora no cortiço, altera seu comportamento quando está a serviço militar:

[...] Alexandre, um mulato de quarenta anos, soldado de polícia, pernóstico, de grande bigode preto, queixo sempre escanhado e um luxo e calças brancas engomadas e botões limpos na farda, quando está de serviço. [...] em casa, à hora de descanso, nos seus chinelos e na sua camisa desabotoada, era muito chão com os companheiros de estalagem, conversava, ria e brincava, mas envergando o uniforme, encerando o bigode e empunhando a sua chibata, com que tinha o costume de fustigar as calças de brim, ninguém mais lhe via os dentes e então a todos falava teso e por cima do ombro (AZEVEDO, 2011, p.40-41).

Na trama, essa personagem apresenta-se como líder, apesar das alterações de comportamento quando está fardado.

**7 – Leocádia:** casada com Bruno, trai o marido com Henrique e não é bem vista pelos moradores do cortiço: “Leocádia, mulher de um ferreiro chamado Bruno, portuguesa pequena e socada, de carnes duras, com uma fama terrível de leviana entre as suas vizinhas” (AZEVEDO, 2011, p.41).

Ao final da trama, ela sai do cortiço após a separação definitiva do marido.

**8 – Libório** – idoso, vivia pedindo ajuda aos outros, sovina, guardava dinheiro em garrafas, furtadas por João Romão, quando o cortiço pegou fogo:

O velho Libório, que jamais ninguém sabia ao certo onde almoçava ou jantava, surgiu do seu buraco, que nem jabuti quando vê chuva. [...] Na estalagem diziam todavia que Libório tinha dinheiro aferrolhado, contra o que ele protestava ressentido, jurando a sua extrema penúria.[...] João Romão apareceu, e ele, assim que o viu, redobrou de aflição e torceu-se todo sobre as garrafas, defendendo-as com o corpo inteiro, a olhar aterrado e de esquelha para seu interventor, como se dera de cara com um bandido.[...] João Romão atravessou o pátio de carreira e meteu-se na sua toca para esconder o furto.(AZEVEDO, 2011, p.71; 177-178).

Essa personagem morre no segundo incêndio do cortiço.

**9 – Paula** – trata-se de uma mulher idosa e respeitada pelos moradores do cortiço, apesar de sua aparência:

[...] Paula, uma cabocla velha, meio idiota, a quem respeitavam todos pelas virtudes de que só ela dispunha para benzer erisipelas e cortar febres por meio de rezas e feitiçarias. Era extremamente feia, grossa, triste, com olhos desvairados, dentes cortados à navalha, formando ponta, como dentes de cão, cabelos lisos, escorridos e ainda retintos apesar da idade. Chamavam-lhe “Bruxa”(AZEVEDO, 2011, p.41).

Porém, no desenrolar da trama, ela é responsável por atear fogo ao cortiço por duas vezes, sendo que, na segunda tentativa, morre no incêndio.

**10 - Dona Isabel:** viúva, lavadeira, mãe de Pombinha, esperava que o casamento da filha a tirasse definitivamente do cortiço.

Depois via-se velha Isabel, isto é, Dona Isabel, porque ali na estalagem lhes dispensavam todos certa consideração, privilegiada pelas suas maneiras graves de pessoa que já teve tratamento: uma

mulher comida de desgostos. Fora casada com o dono de uma casa de chapéus, que quebrou e suicidou-se, deixando-lhe uma filha muito doentinha e fraca, a quem Isabel sacrificou tudo para educar, dando-lhe mestre até de francês. [...] a filha era a fina flor do cortiço. Chamavam-lhe Pombinha (AZEVEDO, 2011, p.41-42).

Ao final da trama, essa personagem vê sua filha tornar-se prostituta: “de desgosto em desgosto foi sentindo enfraquecer” (AZEVEDO, 2011, p.212). Após problemas de saúde, morre.

**11 – Marciana e Florinda:** mãe e filha, respectivamente. Marciana tem mania de limpeza, em especial quando se irrita:

[...] Marciana e mais a sua filha Florinda. A primeira, mulata antiga, muito séria e aseada em exagero: a sua casa estava sempre úmida das consecutivas lavagens. Em lhe apanhando o mau humor, punha-se logo a espanar, a varrer febrilmente; [...] a filha tinha quinze anos, a pele de um moreno quente, beijos sensuais, bonitos dentes, olhos luxuriosos de macaca. Toda ela estava a pedir homem, mas sustentava sua virgindade e não cedia [...] (AZEVEDO, 2011, p.41).

Decepciona-se enormemente quando a filha engravida de um funcionário da venda de João Romão.

**12 – Albino:** jovem que trabalhava junto às lavadeiras, extremamente aseado:

Fechava a fila das primeiras lavadeiras, o Albino, um sujeito afeminado, fraco, cor de aspargo cozido e com um cabelinho castanho, deslavado e pobre, que lhe caía, numa só linha, até o pescocinho mole e fino. Era lavadeiro e vivia sempre entre as mulheres, com quem já estava tão familiarizado que elas o tratavam como a uma pessoa do mesmo sexo; [...] (AZEVEDO, 2011, p.43).

Essa personagem, além de trabalhador, vivia contempORIZANDO as contendas no cortiço entre as lavadeiras e demais moradores.

### 3.2.4 Foco Narrativo

O **Cortiço** tem narração em terceira pessoa. Inicia apresentando as personagens, suas vidas e relações na habitação coletiva. Utilizar-se do foco

narrativo em 3ª pessoa faz com que a narrativa assuma um caráter mais objetivo, tendo em vista que aquele que narra permanece “do lado de fora”, limitando-se somente a nos repassar o que vê – pressuposto da perspectiva científica a que o Naturalismo adere.

Outro olhar sobre esse tema é observado por Antonio Candido, que afirma:

A perspectiva naturalista ajuda a compreender o mecanismo d’*O cortiço*, porque o mecanismo do cortiço nele descrito é regido por um determinismo estrito, que mostra a natureza (meio) condicionando o grupo (raça) e ambos definindo as relações humanas na habitação coletiva. Mas esta força determinante de fora para dentro é contrabalaneada e compensada por uma força que atua de dentro para fora: o mecanismo de exploração do português, que rompe as contingências e, a partir do cortiço, domina a raça e supera o meio. O projeto do ganhador de dinheiro aproveita as circunstâncias, transformando-as em vantagens, e esta tensão ambígua pode talvez ser considerada um dos núcleos germinais da narrativa (CANDIDO, 2010, p.121).

É possível depreender, acerca do texto de Antonio Candido, que o foco narrativo desta obra é deslocado em consequência das circunstâncias que Aluísio Azevedo determina sobre o espaço e tempo da narrativa.

### 3.2.5 Tempo e Espaço

Apesar de não haver uma data específica, a obra *O Cortiço* passa-se no final do século XIX, na cidade do Rio de Janeiro, época de profundas transformações políticas, econômicas e sociais.

A correlação temporal dessa obra literária pode corresponder aos impactos que a Revolução Industrial propagou em todo o mundo. Nesse período, já estava consolidada a indústria manufatureira, bem como os resultados infringidos aos trabalhadores que haviam saído do campo para atuar nas máquinas, sob condições precárias e insalubres. Da mesma forma, metaforizadas na obra literária, tais circunstâncias são observadas na Pedreira.

A obra aborda três espaços distintos em que se estruturam as relações sociais: o Cortiço, o Sobrado e a Pedreira.

O primeiro espaço é constituído de dezenas de casinhas mal acabadas, cujo ambiente é frequentado por pessoas de classe social com menor poder aquisitivo. O segundo espaço é a residência do Miranda, ambiente que personifica classe social

de alto poder aquisitivo, mas com as mesmas vicissitudes do primeiro espaço. O terceiro espaço, a Pedreira, revela a situação de trabalhadores sob condições precárias no ambiente de trabalho.

### 3.2.6 Linguagem

Aluísio Azevedo utiliza algumas características particulares da linguagem nessa obra. Percebe-se o uso de um português arcaico, bem como a mistura do português do Brasil e Portugal no cotidiano do cortiço.

Denota-se, inclusive, a mistura de línguas através das personagens do cortiço, construindo a pluralidade da língua portuguesa naquela habitação coletiva.

A linguagem é aspecto relevante na obra em análise. A força descritiva de Aluísio Azevedo observa-se até mesmo na fala das personagens cujas metáforas alimentam-se do zoomorfismo, ao retratar o comportamento humano em perfil animalesco, devidamente identificados em vários momentos do texto, como nas seguintes descrições:

1 - Sobre a agitação das lavadeiras trabalhando no cortiço:

E naquela terra encharcada e fumegante, naquela umidade quente e lodosa, começou a minhocar, a esfervilhar, a crescer, um mundo, uma coisa viva, uma geração, que parecia brotar espontânea, ali mesmo, daquele lameiro, e multiplicar-se como larvas no esterco (AZEVEDO, 2011, p.28).

2 - O amanhecer no Cortiço era um fervilhar de pessoas, indo e vindo:

Sentia-se naquela fermentação sanguínea, naquela gula viçosa de plantas rasteiras que mergulham os pés vigorosos na lama preta e nutrientes da vida, o prazer animal de existir, a triunfante satisfação de respirar sobre a terra. Da porta da venda que dava para o cortiço iam e vinham como formigas; fazendo compras(AZEVEDO, 2011, p.39).

3 - A descrição da personagem Leandra: "A primeira que se pôs a lavar foi a Leandra, por alcunha "Machona", portuguesa feroz, berradora, pulsos cabeludos e grossos, anca de animal do campo."(AZEVEDO, 2011, p.40).

### 3.2.7 Considerações sobre a leitura de *O Cortiço*

Aluísio Azevedo por meio desse clássico da literatura brasileira demonstra suas tendências e influências. Tal qual Émile Zola, conforme afirma Antonio Cândido (2010, p.108) “Neste ensaio o interesse analítico se volta para um problema de filiação de textos e de fidelidade aos contextos. Aluísio Azevedo se inspirou em *L’Assommoir*, de Émile Zola, para escrever *O cortiço* [...]”.

Se através do Realismo e Naturalismo a realidade social é exposta, bem como a influência que o meio exerce sobre o ser humano, percebe-se acerca da teia que desenrola a obra, fatos curiosos, como o final do romance, no momento em que Bertoleza percebe a farsa de João Romão e expõe todo o seu sofrimento, em seguida, cometendo suicídio: “Bertoleza então, erguendo-se com ímpeto de anta bravia, recuou de um salto e, antes que alguém conseguisse alcançá-la, já de um só golpe certo e fundo rasgara o ventre de lado a lado”. (AZEVEDO, 2011, p.218).

Aluísio Azevedo apresenta indicações temporais no tecido narrativo. Entretanto, sabe-se sobre seu momento histórico por meio de informações que nos permitem inferir o seu contexto de produção.

A história de vida da personagem Botelho, velho parasita que vivia no sobrado de Miranda, relata suas experiências na guerra do Paraguai e sua intolerância com a Lei do Ventre Livre. Tais premissas demonstram que a história de *O Cortiço* ocorre, de fato, em meados do século XIX, entre 1864 e 1880.

Outro detalhe dessa produção literária aponta para a imigração italiana de fins de século XIX, quando se descreve os moradores italianos d’*O Cortiço*, após o segundo incêndio.

Sob o olhar de uma perspectiva diferenciada, Antonio Cândido (2010, p.130) apresenta uma dinâmica que encerra seu pensamento sobre esta obra: “[...] N’*O Cortiço* está presente o mundo do trabalho, do lucro, da competição, da exploração econômica visível, que dissolvem a fábula e sua intemporalidade.” (CÂNDIDO, 2010, p.130). Acerca deste texto, Antonio Cândido demonstra que, por meio da obra de Azevedo, a relação de ficção e realidade se faz presente, bem como aspectos de exploração do capitalismo.

Aluísio Azevedo finaliza essa obra apresentando características do ser humano nesse ambiente retratado: a dissimulação, a mentira, o desejo de ascender

socialmente, independente das consequências adversas sobre o outro, quando João Romão recebe prêmio dos abolicionistas.

Entretanto, neste processo de análise crítica, é relevante destacar que os termos Realismo e Naturalismo apesar das similaridades, apresentam diferenças. Pode-se afirmar que o Realismo permeia a denúncia social, encarando a vida de forma objetiva e realista, através dos relacionamentos humanos. O Naturalismo, tendo como base o caráter científico, vê o fator biológico do homem metaforizados em animais, bem como a pobreza e os conflitos do homem no meio em que está inserido. Na fala de Afrânio Coutinho (1976, p.190) “O Naturalismo acentua as qualidades do Realismo, acrescentando uma concepção de vida que a vê como intercurso de forças mecânicas sobre os indivíduos [...]”.

O conturbado momento histórico em que o Brasil vivia no final do século XIX, com o movimento abolicionista, início da República e da industrialização no mundo, formando a dicotomia entre a classe burguesa e os proletários, serviram de ressonância para o Naturalismo e Realismo observados na obra de Aluísio Azevedo.

#### 4 A OBRA O CORTIÇO E AS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS: saberes interdisciplinares

A obra literária compreendida como arte revela-se atemporal, ou seja, *O Cortiço*, por se tratar de uma obra de arte, permite leituras para além do tempo em que foi escrita. Nessa perspectiva, torna-se possível analisá-la, a partir de uma perspectiva interdisciplinar, abordando questões da Administração contemporânea, uma vez que a narrativa apresenta-se objeto representativo para estabelecer diálogos entre diferentes saberes.

Com o objetivo de estabelecer esse processo dialógico entre Administração e Literatura por meio da obra literária *O Cortiço*, este capítulo propõe-se a contextualizar esses saberes distintos e capazes de coadunar-se por meio da interdisciplinaridade. Nesse exercício de coligação dos diferentes conhecimentos, utilizamos alguns recortes temáticos da Administração como: Cultura Organizacional, Gestão, Ética e Liderança.

Reitera-se que Literatura é arte e transcende o tempo, dessa forma, como afirma Alfredo Bosi:

Se perguntarmos hoje a um homem de cultura mediana o que ele entende por arte, é provável que na sua resposta apareçam imagens de grandes clássicos da Renascença, um Leonardo da Vinci, um Rafael, um Michelangelo: arte lembra-lhe objetos consagrados pelo tempo [...] É preciso refletir sobre este dado incontornável: *a arte tem representado, desde a Pré-história, uma atividade fundamental do ser humano*. A atividade que, ao produzir objetos e suscitar certos estados psíquicos no receptor, não esgota absolutamente o seu sentido nessas operações. Estas decorrem de um processo totalizante, que as condiciona: o que nos leva a sondar o *ser* da arte enquanto modo específico de os homens entrarem em relação com o universo e consigo mesmos (BOSI, 1999, p.7- 8).

A partir desse fragmento textual exposto por Bosi, observa-se que a arte está ligada ao ser humano desde os primórdios da civilização, bem como representa uma atividade fundamental na vida das pessoas. A Literatura, como forma de arte, apresenta-se como possibilidade de conhecimento de mundo e do próprio homem.

Outro olhar significativo acerca da literatura evidencia que ela é capaz de revelar características de representação da realidade a partir do exercício da



percepção sensível, conforme nos ensinam Álvaro Cardoso Gomes e Carlos Alberto Vechi, que compreendem a arte literária como um processo de singularização:

[...] podemos concluir que “literatura é uma forma de representação, que visa reorganizar a realidade, por meio de um código plurissignificativo”. E tal se dá através do processo a que Chklovski designa de “estranhamento”: “O objetivo da arte é dar a sensação do objeto como visão e não como reconhecimento; o procedimento da arte é o procedimento da singularização dos objetos e o procedimento que consiste em obscurecer a forma, aumentar a dificuldade e a duração da percepção. O ato da percepção em arte é um fim em si mesmo e deve ser prolongado; [...] renovando e reativando o código, através de várias camadas significativas, a obra instaura o real numa nova dimensão, distinta da consagrada. Em realidade, “experimentar o devir do objeto” implica o exercício imaginativo, tanto por parte do artista que estabelece analogias entre as coisas, como por parte do leitor que aprende novas relações a partir das inicialmente propostas pelo texto ( GOMES e VECHI, 1991, p.25-26).

Depreende-se do texto de Álvaro Gomes e Carlos Vechi singularidades da literatura, como a forma de compreensão do real e do imaginário, dos aspectos que representam pontos de religação entre diversas perspectivas da realidade “que visa reorganizar a realidade por meio de um código plurissignificativo”. Para Gomes e Vechi, a Literatura entendida como arte, mescla-se aos sentidos humanos, e o aspecto singular norteia a percepção sobre como as pessoas defrontam-se com a arte, sua forma, sua estética “o ato da percepção em arte é um fim em si mesmo e deve ser prolongado”. A imaginação une-se à arte, esta, compreendida como relação entre objetividade e percepções do homem como parte integrante desse processo, que não é estanque, mas um “devir”.

Há várias maneiras de proceder à análise da obra *O Cortiço*. Ao analisá-la em seu contexto de produção, há situações históricas que se coadunam com a obra literária, objeto de estudo desta dissertação, a exemplo do momento histórico pelo qual que o Brasil passava no final do século XIX, com o início da República e, notadamente, o fim do império de Dom Pedro II.

Assim, a obra *O Cortiço* apresenta um tempo histórico notadamente marcado – mais especificamente a segunda metade do século XIX – muito embora o autor não tenha determinado datas explícitas em sua narrativa. Na obra, revela-se, pois, uma efervescência de questões, de ordem econômica e social que foram alterando o

cenário brasileiro da época e, de forma direta, a cidade do Rio de Janeiro – em que se localizava o cortiço.

O Naturalismo que consubstancia o trabalho de Aluísio Azevedo demonstra singularidades da socialização humana e, a seu modo, apresenta realidades sociais que podem, à luz do conhecimento, serem objeto de estudo e correlação de diferentes saberes.

Segundo Antonio Candido e José Aderaldo Castello, Realismo e Naturalismo proporcionaram olhar diferenciado sobre o homem e o meio social em que está inserido, além da caracterização das personagens e o estilo do autor, conforme assinalam:

De modo geral, o estilo de os realistas e naturalistas quando simples, parece mais natural; quando complicado, parece mais artístico que os românticos. Mas em ambos os casos parece mais adequado à nossa sensibilidade moderna. Para isso contribui um inegável enriquecimento expressivo e o apuro no uso do estilo indireto livre, que permite lançar uma ponte entre o estilo direto, que encerra a personagem, e o estilo indireto, que representa a voz do narrador na narrativa tradicional. Graças a ele, o diálogo pôde vincular-se mais organicamente à ação e à análise, em vez de parecer, como é freqüente nos românticos, uma ilustração ou intercalação forçada no curso do relato. [...] Naturalistas bem caracterizados foram, além de Aluísio, Inglês de Sousa, Júlio Ribeiro, Adolfo Caminha. Nos seus livros vemos o senso quase fatalista das forças naturais e sociais pesando sobre o homem: natureza, ambiente social, educação, taras, instintos, gerando conflitos dramáticos, situações anormais, desfechos catastróficos, num pessimismo que contrasta com os finais apaziguados do romantismo ( CANDIDO e CASTELLO, 2001, p. 288).

No fragmento de Candido e Castello, podemos depreender o distanciamento do Realismo e Naturalismo em relação ao Romantismo, bem como a preocupação com as relações sociais sobejamente identificadas nessas narrativas e bem caracterizadas na obra *O Cortiço*.

Para articular interdisciplinarmente os saberes da Administração e da Literatura, faz-se necessário delimitar os aspectos a serem abordados nestes entrelaçamentos. Como a Administração apresenta vasto campo de pesquisa e de temáticas, providenciamos recortes para parametrizar a análise, a saber: Cultura Organizacional, Gestão, Ética e Liderança.

Em vista do exposto, no contexto da Literatura, elencamos três elementos fundamentais que se entrelaçam – considerando que o primeiro funde-se com a

personagem João Romão, a saber: o Cortiço, o Sobrado e a Pedreira, pois nestes espaços, ocorrem os diversos tipos de relacionamentos e, estes, podem ser correlacionados com os eixos apresentados no saber da Administração.

#### **4.1 O Cortiço**

O primeiro elemento é a principal personagem dessa obra literária. Apresenta-se metaforizado com um ser vivo “[...] o cortiço acordava, abrindo não os olhos, mas sua infinidade de portas [...]” (AZEVEDO, 2011, p.38) e, no transcorrer das mudanças que ocorrem ao longo da narrativa, esta personagem vai alterando, por conseguinte, sua condição: “E o fato que é que aquelas três casinhas, tão engenhosamente construídas, foram o ponto de partida do grande cortiço de São Romão” (AZEVEDO, 2011, p.20).

Como uma organização contemporânea que prospera e está sujeita a todo tipo de mudanças que o meio interno ou externo impõe à sua existência, a personagem Cortiço, igualmente, passa por essas modificações, pois, a partir das três simples casinhas, João Romão construiu muito mais: “Noventa e cinco casinhas comportou a imensa estalagem. [...] As casinhas eram alugadas por mês e as tinas por dia; tudo pago adiantado” (AZEVEDO, 2011, p.28).

Para João Romão alcançar seu objetivo nessa habitação coletiva, ele, de forma análoga a um empreendedor atual, trabalhou como um gestor; contudo, um gestor sem ética e sem moral, “[...] não perdendo nunca a ocasião de assenhorear-se do alheio, deixando de pagar todas as vezes que podia e nunca deixando de receber, enganando fregueses, roubando nos pesos e nas medidas [...]” (AZEVEDO, 2011, p.20), mas seguramente um gestor.

O Cortiço passa por alterações ao longo da trama – como dois incêndios, o segundo maior e fatal, redundando em novo cortiço - justifica-se, dessa forma, inclusive, o nome que lhe é atribuído, pois, como habitação coletiva, traduz a camada social de seus moradores e a miséria e pobreza que compartilhavam, sendo uma espécie de ligação entre iguais.

Apesar de tratar-se apenas de uma estrutura física, ou seja, não configurar-se como um ser pensante, na trama literária, a metáfora acerca da personificação do cortiço como um ser vivo coaduna-se com sua relação ao longo da narrativa, pois

Aluísio Azevedo o utiliza como um espaço de relacionamentos, conflitos, manifestação dos instintos animais mesclados na forma como o ser humano é percebido e retratado pelo narrador.

Dessa forma, ao correlacionarmos essa obra de Azevedo com a Administração contemporânea, podemos considerar os postulados de Gareth R. Jones e Jennifer M. George acerca da cultura organizacional e da forma de processamento do impacto das relações interpessoais nas organizações:

A personalidade é a maneira de entender porque todos os gerentes e funcionários, como indivíduos, pensam e se comportam normalmente de formas diferentes. Entretanto, quando as pessoas pertencem à mesma organização, elas frequentemente tendem a compartilhar certas crenças e valores que as levam a agir de maneiras semelhantes. A cultura organizacional abrange o conjunto compartilhado de crenças, expectativas, valores, normas e rotinas de trabalho que influem na maneira como os membros de uma organização se relacionam uns com os outros e trabalham juntos para atingirem os objetivos organizacionais (JONES e GEORGE, 2008, p. 94).

Por meio deste texto de Jones e George, podemos perceber a relação entre Administração e Literatura, pois, quando Azevedo utiliza o Cortiço como espaço de coexistência de pessoas em conflitos, mas que se relacionam e se percebem num mesmo átrio que simboliza a simbiose existente entre os moradores, remetemos, por analogia, a aspectos da cultura organizacional na visão contemporânea de Gareth Jones e Jennifer George, em que demonstram os trabalhadores agindo de maneiras semelhantes em um mesmo espaço organizacional.

Em outra análise, podem-se aproximar posturas éticas da personagem João Romão com a ética nas organizações contemporâneas, em que se percebem as mudanças ocorridas, nas primeiras décadas do século XXI, inclusive, pelas questões relacionadas à responsabilidade social, conforme afirma o professor e mestre em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas, Guilherme Sortino:

[...] o modelo empresarial de sucesso é aquele que mantêm um planejamento operacional e estratégico comprometido com os valores sociais e éticos. [...] Neste século XXI, a gestão ética e socialmente responsável transformou-se em um fator decisivo para o sucesso das empresas – sobretudo o sucesso caracterizado pelo reconhecimento social e pela lealdade, podendo resvalar, até mesmo, para a lucratividade e para a sobrevivência econômica de longo prazo.[...] Como executivos, é fundamental que, além de uma

postura agressiva nos negócios, visando à conquista de mercados e de valores econômicos, também foquemos nossos esforços no institucional, aumentando o compromisso de nossas empresas com valores ética e socialmente justos, além de politicamente corretos (SORTINO, 2005, p.34-35).

O texto de Guilherme Sortino evidencia o olhar crítico sobre organizações em nosso século, pois cada vez mais se faz necessário adotar uma postura ética no ambiente empresarial.

Esse tema – Ética - é relevante em qualquer organização contemporânea, e sua observância na segunda década do século XXI, acerca da importância de que as decisões sejam pautadas sob uma perspectiva ética, claramente delineada em Antonio Maximiano (2012, p.400):

No nível da Administração e política internas, a discussão sobre a ética focalizava especialmente as relações da empresa com seus empregados. [...] muitas decisões que as empresas e outras organizações devem tomar todos os dias são afetadas por essas questões éticas. Liderança, motivação, planejamento de carreira, movimentação de pessoal e conduta profissional são assuntos que envolvem questões éticas.

Por meio desse texto de Maximiano, podemos compreender que a ética pode envolver toda a empresa, seja no aspecto de estratégia, do planejamento ou até mesmo sobre questões de motivação dos funcionários.

Nesse processo dialógico, ao correlacionarmos a obra ficcional de Azevedo, que representa o imaginário do século XIX e a Administração contemporânea, várias situações podem ser observadas em conformidade com os recortes propostos sobre a Administração, entre elas, o Cortiço como espaço geográfico, metaforizado no ambiente interno das organizações contemporâneas, estas, segundo Idalberto Chiavenato (2014) devem estabelecer a ética como um conjunto de valores ou princípios morais, por meio de pessoas inseridas no contexto organizacional, pois justamente os membros das organizações são os responsáveis pelo comportamento ético, valores e princípios da empresa, pois o padrão de comportamento das pessoas nas organizações pode influenciar o meio e o cotidiano da empresa.

A tese de doutorado de Eric Barreto expõe falácias de gestores frente a situações antiéticas, bem como a apresentação de fraudes contábeis de empresas, como a Enron, demonstrando que a comparação pode alcançar o patamar crítico e real:

[...] em muitos casos de fraudes, criminosos alegam ser inocentes, sem culpa e, assim, pode-se considerar que eles racionalizam a fraude como um ato necessário e aceitável. Alguns gestores, por exemplo, acreditam em que “sonegar impostos é normal, pois todo mundo sonega e o governo é corrupto”. [...] o escândalo da Enron, revelado em outubro de 2001, resultou na falência da Enron Corporation, uma companhia energética americana sediada em Houston, Texas, e na dissolução da Arthur Andersen, à época uma das cinco maiores empresas de auditoria do mundo [...] (BARRETO, 2016, p.39-47).

Diante do exposto por Barreto, nota-se que há gestores inescrupulosos nas organizações contemporâneas que trabalham com o ilícito e justificam seus atos como essenciais à própria sobrevivência, uma vez que “sonegar impostos é normal, pois todo mundo sonega e o governo é corrupto”.

Ao correlacionarmos o texto de Eric Barreto com *O Cortiço*, tal situação pode ser observada no que diz respeito à forma do pensamento e comportamento de João Romão. Este acredita que suas ações - norteadas pelo enriquecimento ilícito – são justificadas e, portanto, para atingir seus objetivos, qualquer meio é válido, desde que tenha êxito no alcance de tais regalias.

Assim, é possível notar que essas características de desvio ético podem ser observadas nessa obra literária, sobretudo na postura da personagem João Romão, que engana, furta, rouba e comete quaisquer atos antiéticos, como se lê: “[...] olhando para todos os lados, com seu eterno ar de cobiça, apoderando-se, com os olhos, de tudo aquilo que ele não podia apoderar-se logo com as unhas” (AZEVEDO, 2011, p.26).

O cenário de *O Cortiço* apresenta-se multifacetado, e dessa forma, há possibilidades de criarmos eixos de similaridades entre a ficção e a realidade das organizações deste século acerca da forma como a gestão é realizada nesse espaço da obra literária. Segundo Filipe Sobral e Alketa Peci (2013), um aspecto da gestão nas organizações norteia a visão onipotente da Administração – perspectiva que considera o gestor o principal responsável pela organização e respectivo desempenho da mesma - que reflete a competência dos gestores e determina a qualidade da gestão.

Ao metaforizar o espaço do cortiço com as organizações na perspectiva da gestão, evidencia-se que o gestor principal era João Romão, que foi o responsável

pelas mudanças, desenvolvimento e crescimento do Cortiço. Tal relação é a mesma apontada – metaforicamente - com a descrição de Sobral e Peci.

Neste sentido, é possível correlacionar metaforicamente o impacto da Revolução Industrial no mundo e, de forma mais específica, as transformações que ocorreram com os operários daquela época, pois, antes dessa revolução, eram trabalhadores do campo e, em seguida, tornaram-se operários nas fábricas, sob condições precárias e baixos salários.

N'O *Cortiço*, os operários que moram na habitação coletiva também trabalham em condições análogas às da época da Revolução Industrial e, sob condições igualmente precárias, com baixos salários. Nesse processo de similaridade, as lavadeiras também são incluídas nesse contexto e, até mesmo, os funcionários da venda de João Romão, pois tais trabalhadores apresentam condições similares em relação à pobreza e às condições ambientais de trabalhos insatisfatórias.

Com relação à liderança, não somente João Romão é um tipo de líder, mas outras lideranças também podem ser observadas, a exemplo da personagem Leandra: “A primeira que se pôs a lavar foi a Leandra, por alcunha a “Machona”, portuguesa feroz, berradora, pulsos cabeludos e grossos [...]”. (AZEVEDO, 2011, p.40) - e Rita Baiana, um tipo de mulata brasileira, que por onde passava dava ensejo a algum tipo de movimentação. Esta personagem, que atua de forma relevante na trama, ficou um tempo morando fora da habitação coletiva com seu amante, Firmo e, em seu retorno, sua liderança é exposta: “Um acontecimento, porém, veio revolucionar alegremente toda aquela confederação da estalagem. Foi a chegada da Rita Baiana [...]. Cercavam-na homens, mulheres e crianças; todos queriam novas dela”.

Na mesma esteira é possível interligar, nesse ambiente da habitação coletiva, aspectos de cultura organizacional – norteada e embasada por pessoas - pois, no Cortiço, os indivíduos se relacionavam de várias formas e nos diversos momentos, durante o dia, durante a noite e ao amanhecer.

Nessa habitação coletiva, os relacionamentos compõem o indicativo das relações humanas, seja na perspectiva da degradação, seja diante da convivência social que a todos atingia:

Entretanto, das portas surgiram cabeças congestionadas de sono; ouviam-se amplos bocejos, fortes como o marulhar das ondas;

pigarreava-se grosso por toda a parte; começavam as xícaras a tilintar; o cheiro quente do café aquecia, suplantando todos os outros; trocavam-se de janela para janela as primeiras palavras, os bons-dias; reatavam-se de conversas interrompidas à noite; a pequenada cá fora traquinava já, e lá dentro das casas vinham choros abafados de crianças que ainda não andam (AZEVEDO, 2011, p.38).

Neste trecho, Aluísio Azevedo sugere um dos vários momentos que representam o ambiente interno. Assim como nas organizações, quando os colaboradores chegam ao trabalho no período da manhã, alguns ainda estão no processo letárgico, outros mais envolvidos, mas todos interligados com os objetivos da empresa, permeados pela missão, visão e valores, que consubstanciam a cultura organizacional.

No fragmento textual de *O Cortiço*, nota-se que o ambiente matinal era movimentado e, como um relógio, movia todos os moradores e trabalhadores que se inter-relacionavam naquela habitação coletiva.

Não obstante, nesta pesquisa, o termo Gestão diferencia-se do conceito de Administração. Apesar de esses termos revelarem um conjunto de aspectos que se coadunam, cada qual apresenta suas singularidades.

Gestão tem a prerrogativa de atuar com pessoas, seja no aspecto individual ou coletivo nas organizações, tendo como premissa fundamental o alcance dos objetivos das empresas. Contudo, há interpretações sobre os aspectos que norteiam a gestão e podem alterar a percepção ou direcionamento das organizações.

É notório que o formato – porte - ou as condições ambientais das empresas podem apresentar diferentes variações entre as organizações e, dessa forma, o ambiente interno pode retratar condições análogas sobre o processo de gestão, pois este também tem suas especificidades inerentes a cada organização e as pessoas, em tais condições, operacionalizam e cooperam para que as empresas alcancem seus resultados. Neste sentido, o termo gestão tem a seguinte conotação:

O que é gestão? Nos manuais, ela é apresentada como um conjunto de técnicas, destinadas a racionalizar e otimizar o funcionamento das organizações. Esse objetivo operatório compreende diversos aspectos: Práticas de direção das empresas: do gerente ao *manager*, trata-se de definir orientações estratégicas, de otimizar as relações entre os diferentes elementos para pôr em ação um sistema de ação coletiva [...] discursos sobre os modos de organizar a produção, de conduzir os homens que a isso contribuem, de ordenar o tempo e o espaço, de pensar a empresa como uma organização racional; [...] A gestão é, definitivamente, um sistema de organização do poder. Por



trás de sua aparente neutralidade, é preciso que compreendamos os fundamentos e as características desse poder que evoluiu consideravelmente no tempo (GAULEJAC, 2007, p.39-40).

Evidencia-se, pois, que gestão está intrinsecamente ligada às pessoas e como estas devem ser gerenciadas em prol de a organização alcançar suas metas e objetivos, além da premissa de que o gestor é alguém que possui autoridade e influencia seus subordinados e, portanto, consegue, por meio de estímulos, incentivar para que seus interesses corporativos e pessoais sejam atendidos.

De outro lado, o termo Administração possui um caráter mais amplo, além de gerir pessoas, atua no planejamento, na direção, no controle, no ato de organizar, entre outras características dessa área ampla e possuidora de caráter genérico nas organizações, pois, notadamente, a Administração utiliza-se do conhecimento da Economia, da Sociologia, da Psicologia, da Filosofia e da Antropologia (CHIAVENATO, 2014).

Assim, de forma similar, essas características são encontradas em *O Cortiço* sob a gestão de João Romão, porém, numa perspectiva maquiavélica em que os resultados justificam os meios empreendidos nos atos de planejar e organizar, entre outros aspectos que sustentam o caráter da Administração.

Ao utilizarmos a posição de Idalberto Chiavenato e respectivas características da Administração, é possível criar analogias com a obra literária, pois a personagem João Romão, em suas ações como gestor, vai ao encontro de tais premissas que fundamentam a Gestão, pois este personagem, por sua vez, utilizou-se das especificidades e singularidades da gestão – como o ato de liderança no processo de influência sobre os liderados - ao conseguir estimular a participação de Bertoleza na apropriação indébita de materiais, ferramentas e todo tipo de equipamento que poderia ser utilizado na construção do Cortiço.

Neste caso, trata-se de uma Gestão antiética, cuja finalidade ilícita traduz o caráter do respectivo gestor. Contudo, apesar desse desvio impróprio, não deixa de ser uma forma de Gestão, cuja singularidade pode ser observada nessa passagem textual da obra:

Que milagres de esperteza e de economia não realizou ele nessa construção! Servia de pedreiro, amassava e carregava barro, quebrava pedra; pedra, que o velhaco, fora de horas, junto com a amiga, furtavam à pedreira do fundo, da mesma forma que subtraíam

o material das casas em obra que havia por ali perto. Estes furtos eram feitos com todas as cautelas e sempre coroados do melhor sucesso, graças à circunstância de que nesse tempo a polícia não se mostrava muito por aquelas alturas. João Romão observava durante o dia quais obras em que ficava material para o dia seguinte, e a noite lá estava ele rente, mais a Bertoleza, a removerem tábuas, tijolos, telhas, sacos de cal, para o meio da rua, com tamanha habilidade que se não ouvia vislumbre de rumor. Depois, um tomava a carga e partia para casa, enquanto o outro ficava de alcatéia ao lado do resto, pronto a dar o sinal, em caso de perigo; e quando o que tinha ido voltava, seguia então o companheiro, carregado por sua vez (AZEVEDO, 2011, p.20).

Nota-se que João Romão estabeleceu uma gestão estratégica, ao objetivar a construção das casinhas do Cortiço. Não obstante o ato ilícito e imoral, traçou detalhadamente plano para alcançar seu objetivo. Articulou horário para observação e prática do furto no entorno de sua construção, bem como agiu junto à sua companheira, de tal forma que ninguém percebeu o que estava ocorrendo durante esses atos contrários à decência.

Em sua forma de Gestão, João Romão estabeleceu parâmetros – quem tomava conta e quem seguia com a carga furtada. Agia como um gerente astuto, que, diante das oportunidades, empregava-se com esforço na luta pela aquisição desses materiais a um custo zero, ou seja, enriquecia dissimuladamente.

Ao religarmos esses saberes entre a obra ficcional e o mundo corporativo, João Romão, como um líder ou executivo das organizações contemporâneas, atuou na Gestão de Pessoas, ao conseguir a participação ativa da amiga – funcionária e amante – no delito, ou seja, utilizou da sua capacidade de estimular outra pessoa a agir da mesma forma ilícita.

E nessa Gestão estratégica, objetivando a construção das casinhas do Cortiço, escolheu quais eram os alvos, ou seja, quais construções vizinhas seriam furtadas, bem como determinou quais seriam os materiais relevantes nessa ladroiera.

Esses indicadores de gestão por parte de João Romão, quando este elaborou minucioso plano contendo os contingentes logísticos e planos de riscos sobre a situação, podem ser observados no seguinte trecho da obra “[...] um tomava a carga e partia para casa, enquanto o outro ficava de alcatéia ao lado do resto, pronto a dar o sinal, em caso de perigo; e quando o que tinha ido voltava, seguia então o companheiro [...]” (AZEVEDO, 2011, p.20).

A partir da postura de João Romão, pode-se comparar a ação de um administrador, ou seja, seu trabalho na busca de materiais e equipamentos – com o apoio de Bertoleza – demonstrou o escopo de um planejamento prévio, com requintes e maestria de um gestor experiente - exceto as intenções ilícitas - que entende a noção exata de obter ganhos de capital sob condições voláteis que o mercado proporciona, ou seja, um executivo das organizações contemporâneas que busca atingir seus objetivos com maior eficiência e eficácia, com baixo custo e maior produtividade.

Tais premissas embasavam as ações dessa personagem central da trama literária, pois, quaisquer ações eram consideradas corretas – em seu entendimento - independente de questões éticas ou morais, as quais, certamente, João Romão não possuía.

Salienta-se acerca dessa atitude do protagonista, que a gestão alcança um patamar estratégico na sua postura. Nota-se, na narrativa, que o início de sua trajetória profissional ocorreu ainda quando jovem – treze anos de idade – e, diante das adversidades, soube aproveitar a oportunidade quando seu antigo patrão ofereceu a antiga taverna – mais “um conto e quinhentos em dinheiro” (AZEVEDO, 2011, p.17), como parte de pagamento.

Outras oportunidades surgiram como a postura de Bertoleza, deixando suas economias para que João Romão as administrasse e, por meio dessa prerrogativa – o conseqüente furto do dinheiro de Bertoleza -, “João Romão comprou então, com as economias da amiga, alguns palmos de terreno ao lado esquerdo da venda, e levantou uma casinha de duas portas [...] sendo a parte da frente destinada à quitanda e a do fundo para um dormitório [...]” (AZEVEDO, 2011, p.18) - ele iniciou a ampliação do seu negócio.

Ao analisarmos essa trajetória inicial de João Romão, percebemos tratar-se de uma Gestão eficiente com finalidade estratégica, pois se vale de investimentos de terceiros e, dessa forma, não descapitalizava-se na construção do Cortiço.

Peter Drucker (2012) enfatizou que o administrador tem o trabalho de alocar recursos, não se preocupando tanto em minimizar os riscos, mas trabalhar na maximização das oportunidades, estas, segundo esse autor, fazem a diferença no mundo corporativo atual, pois é por meio delas que as organizações conseguem potencializar as ações que visam a atingir os objetivos corporativos.

Quando utilizamos a assertiva de Antonio Cesar Amaru Maximiano (2011, p.69) sobre a questão de desempenho nas organizações contemporâneas, este autor salienta: “Quanto menor o esforço necessário para produzir um resultado, mais eficiente é o processo. A antítese da eficiência é o desperdício”. Nota-se comparativamente que esse trecho tem relação direta com a Gestão de João Romão. Ainda nesse contexto, ao aproximarmos os saberes da Administração e da Literatura, compreendemos que João Romão apresentava as prerrogativas que Peter Drucker exaltava na perspectiva da Gestão e, esta, sob o olhar da estratégia e, em especial do planejamento.

Felipe Sobral e Alketa Peci (2013, p.408) relatam o sucesso do sistema Toyota de Produção, pois esta empresa, após a Segunda Guerra Mundial, na metade do século XX, encontrava-se em crise, porém, após criar um sistema de produção mais eficiente e inovador, diferenciado dos concorrentes, como a Ford, que se baseava na produção enxuta e no uso inovador do *Just-in-time*, passou a ser reconhecida, segundo aqueles autores, por apresentar “um modelo padrão de excelência único no mundo”

De outro lado, no campo da estratégia organizacional, conforme afirma Idalberto Chiavenato, conceitua-se:

A estratégia organizacional é a mobilização de todos os recursos no âmbito global da organização, visando a atingir objetivos situados em longo prazo. Na realidade, a estratégia representa o comportamento global da organização em relação ao seu ambiente. Ela representa a resposta organizacional às condições ambientais que envolvem toda a organização (CHIAVENATO, 2014, p.560).

Acerca deste fragmento, a relação entre a ação de João Romão compreendida no modelo de Gestão empresarial – exceto o processo imoral e sem escrúpulos da personagem – e a definição de estratégia organizacional, demonstra o diálogo conspícuo entre a ficção e a realidade.

O *Cortiço* apresenta várias características que permitem a criação de diálogos com a Administração. Nessa análise parametrizada pelos recortes propostos, como Gestão e Ética, ambos consubstanciados pela semelhança da personagem João Romão no processo de construção das casas da habitação coletiva, e sob outro enfoque – neste mesmo contexto - a dependência generalizada dos moradores e

trabalhadores da estrutura disponibilizada por ele, torna-se possível a leitura de outras singularidades, como Cultura Organizacional e Liderança.

Ao se debruçar sobre as singularidades da Cultura Organizacional e da Liderança, respectivamente, com a postura de João Romão e os moradores e trabalhadores do Cortiço, pode-se seguramente afirmar que João Romão foi um líder no Cortiço, porém, com estilo diferenciado de liderança, uma vez que não se preocupava com o bem estar de seus liderados – estes compreendidos entre os operários da Pedreira, da venda e a relação com os moradores do Cortiço - ao contrário, tentava enganá-los.

A ingerência de João Romão extrapolava sua posição de dono do Cortiço, pois, em quaisquer situações, fossem de ordem particular inerente à vida dos moradores, ou frequentadores de seus estabelecimentos, João Romão tomava a frente, pois resolvia todas as questões de ordem econômica, alimentar ou até mesmo pessoal como um agiota:

Era João Romão quem lhes fornecia tudo, tudo, até dinheiro adiantado, quando algum precisa. Por ali não se encontrava jornaleiro – trabalhador pago por jornada ou que recebe jornal, ou seja, uma remuneração diária – cujo ordenado não fosse inteirinho parar às mãos do velhaco. E sobre este cobre, quase sempre emprestado aos tostões, cobrava juros de oito por cento ao mês, um pouco mais do que levava aos que garantiam a dívida com penhores de ouro e prata. (AZEVEDO, 2011, p.27).

Neste texto, Aluísio Azevedo expõe uma faceta de João Romão, seu estilo de lidar com todas as pessoas ao seu redor. Não havia respeito pela sua liderança, porém todos os moradores e trabalhadores da habitação coletiva o reconheciam como figura responsável por aquela organização, pois tudo girava em torno dele.

Conforme afirma Chiavenato (2014), da mesma forma que as organizações somente existem em razão da existência das pessoas que nelas trabalham. As pessoas, por sua vez, dependem da organização em que estão inseridas para sobreviver.

Ao se transpor tal assertiva para a obra literária, percebe-se que João Romão tinha sua razão de existência como empresário somente por meio do pagamento dos aluguéis das casinhas, das tinas, da venda, taverna e, posteriormente, da Pedreira como sócio-proprietário.

De outro lado, os trabalhadores que utilizavam o cortiço dependiam dessa habitação coletiva para sua sobrevivência, assim como da taverna para sua alimentação. Esse ciclo encontrado na obra ficcional é o mesmo das organizações contemporâneas, ou seja, padrões dependem dos empregados e estes, daqueles.

Nesse tipo de convivência organizacional, a cultura da empresa é relevante, pois apresenta os respectivos valores que a cúpula da empresa entende serem os melhores para a perenidade da organização.

Em sua tese de doutorado, Denise Del Prá Netto Machado apresenta a cultura organizacional diretamente ligada às pessoas que atuam nas organizações, bem como ao comportamento delas no ambiente de trabalho:

A organização é constituída por pessoas que têm maneiras diversas de agir, pensar e sentir. Cada qual tem um modo de atuar sobre o mundo e isto repercute no trabalho. Geralmente, indivíduos têm um padrão comportamental propício para o local de trabalho e a organização, como um grupo social, tem uma maneira própria de atuar na sociedade. A esta forma de atuação coletiva nas organizações chamamos de cultura organizacional. [...] A cultura da organização pode provocar mudanças nas estratégias, nas estruturas, no sistema financeiro e nos procedimentos, podendo ocasionar, inclusive, modificações no comportamento dos membros (MACHADO, 2004, p.34 - 40).

A pesquisadora expõe a singularidade da cultura organizacional no que diz respeito às alterações que as organizações sofrem no meio em que estão inseridas e, certamente, o impacto que as pessoas exercem nessa cultura.

Ao se referir à cultura organizacional, explica que não é apenas um atributo da alta cúpula das organizações, mas o constructo das relações que as pessoas apresentam em conformidade com os respectivos aspectos comportamentais, pois os padrões de comportamento dos colaboradores determinam a saúde da organização.

Nas empresas contemporâneas, em especial aquelas cujo objetivo fundamental é o lucro – em conformidade com os objetivos do proprietário do cortiço – várias relações e ações dos indivíduos direcionam a organização para seu objetivo.

Nesse aspecto, em uma grande empresa, centenas e até milhares de pessoas cruzam-se diariamente, sejam funcionários comuns, prestadores de serviços, executivos, gestores de médio escalão, como os gerentes de

departamento, fornecedores, público e concorrentes no entorno da organização, como um sistema aberto em suas multirrelações.

Este sistema aberto propicia o alcance de objetivos organizacionais e individuais, como afirma Idalberto Chiavenato, quando versa sobre a Organização como um sistema aberto:

[...] a organização é um sistema criado pelo homem e mantém uma dinâmica interação com seu meio ambiente, sejam clientes, fornecedores, concorrentes, entidades sindicais, órgãos governamentais e outros agentes externos. Influi sobre o meio ambiente e recebe influência dele. Além disso, é um sistema integrado por diversas partes ou unidades relacionadas entre si, que trabalham em harmonia umas com a finalidade de alcançar uma série de objetivos, tanto da organização como de seus participantes (CHIAVENATO, 2011, p.449).

Para Chiavenato, essas diversas relações com vários padrões de comportamentos compõem a cultura organizacional, modificam e alteram o ambiente da empresa, como também tais relações determinam o grau de proximidade dos funcionários com os caminhos que a organização pretende percorrer para atingir seus objetivos.

Para o referido autor (2014), o fator relevante na cultura organizacional e considerado como o primeiro passo é conhecer a cultura da organização, pois, ao compreender e vivenciar de perto essa cultura, as pessoas podem assimilar e interagir: “Viver em uma organização, trabalhar nela, atuar em suas atividades, desenvolver carreira nela é participar intimamente de sua cultura organizacional” (CHIAVENATO, 2014, p.152).

Em *O Cortiço*, vários elementos podem ser identificados para relacionarmos com a perspectiva da cultura organizacional. A personagem João Romão, que determina as normas dessa habitação coletiva; os moradores, com suas diferentes características, alguns brasileiros, outros portugueses, mas todos na mesma esfera social; os trabalhadores – alguns até moram no Cortiço, outros utilizam seus serviços, como a venda; frequentadores; lavadoras que utilizam o local para lavar roupas e, portanto, alugam as tinas; vendedores externos diversos, que utilizam a demanda do cortiço para promover suas vendas - todas essas personagens formam o dia a dia do cortiço, pelas diversas relações que mantêm.

Percebe-se que o ambiente degrada as relações, a exemplo da personagem Jerônimo, homem trabalhador, correto, ético e leal, bom marido e pai de família, que, no transcorrer da narrativa, vai se degradando, denotando que o ambiente, na visão determinista e naturalista de Aluísio Azevedo, faz mudanças nas pessoas: “O tal seu Jerônimo, dantes tão apurado, era agora o primeiro a dar o mau exemplo! Perdia noites no samba [...]” (AZEVEDO, 2011, p.115).

Não obstante às alterações que o meio provoca, há também aquelas personagens que mudam o ambiente, como a personagem Paula – ‘a bruxa’, que ateou fogo no cortiço: “A Bruxa por influência sugestiva da loucura de Marciana, piorou do juízo e tentou incendiar o cortiço [...] a Bruxa conseguira afinal realizar o seu sonho de louca: o cortiço ia arder; não haveria meio de reprimir aquele cruento devorar de labaredas.” (AZEVEDO, 2011, p.122,175).

Como a questão básica da Cultura Organizacional enseja a relação das pessoas nas empresas, as transformações por meio dos comportamentos são delineadas. A personagem João Romão, como administrador que atua de forma a mitigar futuros problemas de incêndios, tomou medidas preventivas para resguardar seu patrimônio: “O vendeiro, com efeito, impressionado com a primeira tentativa de incêndio, tratara de segurar todas as suas propriedades; e, com tamanha inspiração o fez que agora, em vez de lhe trazer o fogo prejuízo, até lhe deixaria lucros” (AZEVEDO, 2011, p.179), pois, no primeiro incidente, o fogo quase tomou todo o Cortiço.

Nessa obra, Aluísio Azevedo denuncia várias mazelas da natureza humana. A base fundamental da narração é fatalista, os seres humanos estão inseridos no meio social e ali vivem como animais num ambiente fétido. Tal cenário revela traços do movimento naturalista, como afirma Alfredo Bosi:

A redução das criaturas ao nível animal cai dentro dos códigos antirromânticos de despersonalização; mas o que uma análise mais percuciente atribuiria ao sistema desumano de trabalho, que deforma os que vendem e ulcera os que compram, à consciência do naturalista aparece como um fado de origem fisiológica, portanto inapelável. Como dá caráter absoluto ao que é feito da iniquidade social, o naturalista acaba fatalmente estendendo a amargura da sua reflexão à própria fonte de todas as suas leis: a natureza humana afigura-se-lhe uma *selva selvaggia* onde os fortes comem os fracos (BOSI, 2013, p.202).



Bosi expõe sua reflexão acerca da representação analítica de *O Cortiço* sob a ótica do naturalista. Explicita a relevância do meio em que as pessoas vivem e, nesse caso, a sordidez humana é atributo inerente ao sistema que incorre sobre os seres humanos em condições anômalas de trabalho.

Segundo o Naturalismo, há uma dose crítica sobre a predominância do mais forte em detrimento do mais fraco, sendo um processo metafórico de antropofagia – não no sentido estrito, cuja alusão ao Cortiço demonstra reflexão conveniente à narrativa da obra, mas alude, certamente, à ascensão do estado de desumanização naquela habitação coletiva.

De outro lado, quando o foco é direcionado para a Administração contemporânea, sabe-se que, nas grandes empresas, a humanização é elemento a ser considerado essencial, não sendo, no entanto, observada.

Estamos em 2017 e a questão da humanização nas empresas é fator preponderante para o sucesso das organizações, *peças* devem ser percebidas como valor fundamental nas empresas – de qualquer porte, finalidade, privada ou pública. Francisco Lacombe assevera que as pessoas compõem o recurso humano valioso e saber administrar e desenvolver esse recurso é indispensável para as organizações atuais:

As organizações já se deram conta da importância das pessoas e da forma como são administradas, diferentemente do que ocorria no passado, quando o foco recaía apenas na tecnologia do produto ou processo, nos mercados protegidos ou regulamentados, no acesso a recursos financeiros e economias de escala. É preciso considerar que, embora as pessoas precisem ser administradas pelas organizações como seus recursos humanos, não se pode perder de vista que elas são seres humanos, que querem ser felizes e ter qualidade de vida, que têm outros vínculos além daqueles que mantêm com suas organizações e que seus objetivos nunca coincidem integralmente com os da organização, ainda que possam ter muitos pontos coincidentes. [...] a empresa também deve deixar claros o posicionamento e o tratamento dado à pessoas que nela trabalham. Pode escolher como objetivo a produção de riquezas para um pequeno grupo de administradores e investidores ou desenvolver uma organização que seja uma comunidade. [...] os administradores que desejam construir uma organização perene dão total prioridade as desenvolvimento de pessoas (LACOMBE, 2011, p.18).

Lacombe aponta aspectos relativos ao valor que as pessoas têm nas organizações, e de outro lado, a necessidade urgente de os administradores mudarem suas posturas em relação ao desenvolvimento dos colaboradores e seu

respectivo bem estar, culminando na perpetuidade da própria organização, pois esta, segundo este autor, não deve focar a riqueza para um grupo reduzido da organização, mas propiciar condições para ser distribuída para todos os indivíduos da empresa.

Assim, ao relacionarmos as condições das organizações contemporâneas com personagens d'*O Cortiço*, percebe-se que a denominação trabalho toma proporções de escravidão, neste caso específico, tal correlação liga-se à posição da negra Bertoleza, que trabalha todos os dias da semana, durante várias horas e, apesar de figurar como companheira de João Romão, acaba sendo um estorvo: “Bertoleza é que continuava na cepa torta – sem progredir, na mesma situação - sempre a mesma crioula suja, sempre atrapalhada de serviço, sem domingo nem dia santo [...] a desgraçada fazia-se mais escrava e rasteira.” (AZEVEDO, 2011, p. 143).

Notadamente, todos os moradores, trabalhadores e frequentadores do cortiço interagem – alguns de forma mais explícita, outros em menor grau, formando um grupo social, cujos padrões de comportamentos refletem o meio em que estão inseridos.

Destaca-se que, apesar das diferenças de raças e culturas entre os moradores do local, esse meio que desumaniza modifica e transforma os moradores dessa habitação coletiva. Este cenário denota o caráter da cultura inserida naquele local e essas interações são percebidas por meio de alguns fragmentos textuais da obra:

Eram cinco horas da manhã e o cortiço acordava [...] em volta das bicas era um zum-zum crescente; uma aglomeração tumultuosa de machos e fêmeas. [...] as portas das latrinas não descansavam, era um abrir e fechar de cada instante [...] o rumor crescia, condensando-se. o zum-zum de todos os dias acentuava-se; já se não destacavam vozes dispersas, mas um só ruído compacto que enchia todo o cortiço. Começavam a fazer compras na venda; da porta da venda que dava para o cortiço iam e vinham como formigas; [...] o padeiro entrou na estalagem, com a sua grande cesta à cabeça e o seu banco de pau fechado debaixo do braço, e foi estacionar em meio do pátio, à espera de fregueses [...] o zum-zum chegava ao seu apogeu. A fábrica de massas italianas, ali mesmo na vizinhança, começou a trabalhar, engrossando o barulho com seu arfar monótono de máquina a vapor [...] agora, no lugar das bicas apinhavam-se latas de todos os feitios [...] algumas lavadeiras enchem já suas tinas[...] Rompiam das gargantas os fados portugueses e as modinhas brasileiras. Um carroção de lixo entrou com grande barulho de rodas na pedra [...] e, durante muito tempo, fez-se um vaivém de mercadores (AZEVEDO, 2011, p.38-39).

Percebemos que o ambiente do cortiço mostra extenso e tumultuado aglomerado de pessoas. Metaforicamente descrito como um formigueiro – mas sem a organização deste. É possível criar pontes similares com regiões comerciais contemporâneas, que *a priori* a prerrogativa é aglomeração de pessoas, estas regiões comerciais atuam com vários clientes e prestadores de serviços e oportunizam relações entre os moradores do entorno e todos que por ali passam, do mesmo modo narrado em *O Cortiço*. O pesquisador Carlos Freire Silva assinala em sua tese de doutorado:

Brás, Santa Ifigênia e 25 de março, tradicionais mercados populares no centro da cidade de São Paulo, são conhecidos pelos preços relativamente mais baixos e pela diversidade de produtos oferecidos, o que atrai uma ampla gama de consumidores. [...] Há uma dinâmica urbana que faz desses locais notórios pelo conjunto de suas atividades comerciais e pela multidão de pessoas que anima suas ruas. Existem também muitas imagens veiculadas e repercutidas no cotidiano que associam esses mercados populares à falta de segurança, ao caos urbano – pela aglomeração de pessoas – ao risco de pequenos furtos, batidas de carteira, às práticas de “contrabando” e “pirataria” (SILVA, 2014, p.14).

Em conformidade com esse texto de Carlos Silva, há organizações contemporâneas, como as citadas, que apresentam correlação com a dinâmica encontrada n’*O Cortiço*, afora as singularidades e especificidades que compõem o universo do comércio na cidade de São Paulo, e o ambiente retratado na obra de Aluísio Azevedo de 1890.

De forma recorrente na leitura dessa obra, as personagens João Romão e o cortiço sofrem alterações no transcorrer da narrativa. Assim, percebemos que organizações contemporâneas e seus respectivos gestores, ao longo do tempo, vão mudando e se ajustando ao ambiente, frente às novas necessidades do negócio e do mercado.

A personagem João Romão era retratada no início como um português sovina, rude, de aparência grotesca: “E seu tipo baixote, socado, de cabelos à escovinha, a barba sempre por fazer [...]” (AZEVEDO, 2011, p.26). Ao dormir, ele utilizava o balcão da venda – local de trabalho - como cama e um saco de estopa como travesseiro. Entregava-se diariamente ao trabalho, estava à frente de tudo:

“João Romão não saía nunca a passeio, nem ia à missa aos domingos; [...]” (AZEVEDO, 2011, p.20).

João Romão, como uma das personagens centrais dessa trama literária, desejava vencer a qualquer custo como empresário. Para alcançar esse objetivo empresarial, o cortiço, com suas casas de locação, seria o coroamento desse empreendedor, apesar do comportamento inescrupuloso:

[...] uma estalagem monstro, sem exemplo, destinada a matar toda aquela miuçalha de cortiços que alastravam por Botafogo. Era este seu ideal. Havia muito que João Romão vivia exclusivamente para essa idéia; sonhava com ela todas as noites; comparecia a todos os leilões de materiais de construção; arrematava madeiramentos já servidos; comprava telha e, segunda mão; fazia pechinchas de cal e tijolos; o que era tudo depositado no seu extenso chão vazio, cujo aspecto tomava em breve o caráter estranho de uma enorme barricada, tal era a variedade dos objetos que ali se apinhavam acumulados: tábuas e sarrafos, troncos de árvore, mastros de navio, caibros, restos de carroças, chaminés de barro e de ferro. Fogões desmantelados, pilhas e pilhas de tijolos de todos os feitios, barricas de cimento, montes de areia e terra vermelha, aglomerações de telhas vermelhas, escadas partidas, depósitos de cal, o diabo enfim; ao que ele, que sabia perfeitamente como essas coisas se furtavam, resguardava, soltando à noite um formidável cão fila (AZEVEDO, 2011, p.25).

Essa passagem da obra demonstra que os insumos para a construção do cortiço também eram adquiridos por João Romão de forma legal, porém esses materiais, em sua totalidade, eram comprados usados - “de segunda mão” - e a qualidade não era algo a ser observado pelo gestor.

Outro detalhe desse fragmento textual reside no fato de esta personagem cuidar do seu patrimônio, pois, colocara um cão de guarda para vigiar a entrada não permitindo acesso a estranhos, ou seja, pode-se compará-lo a um administrador moderno que apresenta preocupações em relação à segurança do negócio. Assim, João Romão executava trabalho idêntico, ou seja, atuava no sentido de proteger seu patrimônio.

Contudo, mesmo sendo o dono do cortiço, João Romão não se importava de trabalhar à frente de tudo, inclusive atendendo pessoalmente, junto à Bertoleza, os pedidos dos clientes:

Ao lado, na casinha de pasto de pasto, a Bertoleza, de saias arrepanhadas no quadril, o cachaço grosso e negro, reluzindo de

suor, ia e vinha de uma panela à outra, fazendo pratos, que João Romão levava de carreira aos trabalhadores assentados num compartimento junto (AZEVEDO, 2011, p.46).

Nota-se, nessa fase, a postura de João Romão, idêntica à de um empreendedor contemporâneo, que, no início do seu negócio, prefere atender sua clientela e permanecer no comando da situação, mesmo em questões operacionais, como entregas de pratos. Assim como um funcionário qualquer, João Romão atuava de forma diligente e, nessa questão, seu cortiço ia prosperando e conseqüentemente, cada vez mais aumentando seu capital.

No campo profissional, o protagonista, com seu estilo de gerenciamento, progredia e, inclusive, tinha que contratar mais funcionários: “admitira-se um novo caixeiro, só para o frege, e o rapaz, a cada comensal que ia chegando, recitava, em tom cantado e estridente, a sua interminável lista de comidas que havia” (AZEVEDO, 2011, p.46).

Na mesma direção do diálogo proposto entre Administração e Literatura, sabe-se que, na Administração contemporânea, uma organização atual, para que prospere e, para atender sua demanda, recorre ao processo de recrutamento e seleção, objetivando o aumento de colaboradores.

João Romão, até aquele momento, era o proprietário de vários negócios – Cortiço, Taverna e a Pedreira – que, para seu contentamento, tinham inter-relações, pois os moradores do cortiço também eram seus funcionários na pedreira e todos se alimentavam na sua taverna.

Entretanto, apesar de toda a fortuna em decorrência dos seus negócios e, em especial, do cortiço, João Romão era um homem simples, seja na aparência rudimentar, seja na sua relação com as pessoas de forma geral. Era um português que conseguira vencer, mas não tinha nada que o relacionasse com requintes de um milionário, ou pessoa que tivesse posição destacada na sociedade.

Para indignação e surpresa de João Romão, Miranda havia sido agraciado com título de nobreza: “No outro dia a casa do Miranda estava em preparos de festa. Lia-se no “Jornal do Comércio” – um dos mais importantes órgãos de imprensa do Rio de Janeiro na época – que sua excelência fora agraciado pelo governo português com o título de Barão do Freixal [...]” (AZEVEDO, 2011, p.106).

Essa alteração no *status* do vizinho fez crescer em João Romão um sentimento de inveja e, diante dessa nova situação, percebeu a diferença de ambos.

Seu vizinho também era rico e, agora, com prestígio e título de nobreza. Nesse momento, o comportamento de João Romão é alterado em *O Cortiço*:

[...] nunca o tinham visto assim, tão fora de si, tão cheio de repelões; nem parecia aquele mesmo homem inalterável, sempre calmo e metódico. E ninguém seria capaz de acreditar que a causa de tudo isso era o fato de ter sido o Miranda agraciado com o título de Barão. Sim senhor! Aquele taverneiro, na aparência tão humilde e tão miserável; aquele sovina que nunca saíra dos seus tamancos e da sua camisa de riscadinho de Angola; aquele animal que se alimentava pior que os cães, para pôr de parte tudo, tudo, que ganhava ou extorquia; aquele ente atrofiado pela cobiça e que parecia ter abdicado dos seus privilégios e sentimentos de homem; aquele desgraçado, que nunca jamais amara senão o dinheiro, invejava agora o Miranda, invejava-o deveras, com dobrada amargura do que sofrera o marido de Dona Estela, quando, por sua vez, o invejara a ele. Acompanhara-o desde que o Miranda, viera habitar o sobrado com a família; vira-o nas felizes ocasiões da vida, cheio de importância, cercado de amigos e rodeado de aduladores; vira-o dar festas e receber em sua casa as figuras mais salientes da praça e da política; vira-o luzir, como um grosso pião de ouro, girando por entre damas da melhor e mais fina sociedade fluminense; vira-o meter-se em altas especulações comerciais e sair-se bem; vira-o seu nome figurar em várias corporações de gente escolhida e em subscrições, assinando belas quantias; vira-o fazer parte de festas de caridade e festas de regozijo nacional; vira-o elogiado pela imprensa e aclamado como homem de vistas largas e grande talento financeiro; vira-o enfim em todas as suas prosperidades, e nunca lhe tivera inveja. Mas agora, estranho deslumbramento! Quando o vendeiro leu no “Jornal do Comércio” que o vizinho estava Barão – Barão! Sentiu tamanho calafrio em todo o corpo, que a vista por um instante se lhe apagou (AZEVEDO, 2011, p.109).

Ao compreender o comportamento da personagem João Romão, é possível perceber singularidades da administração contemporânea com os aspectos organizacionais que são embasados pelos estudos de vários pesquisadores, entre eles Abraham Harold Maslow (1908-1970).

Acerca da teoria de Maslow, amplamente estudada e difundida, pode-se dizer que aborda a hierarquia das necessidades humanas, e o modo como as pessoas são motivadas e ou influenciadas segundo estas necessidades. Nesse contexto, Antonio Maximiano salienta:

A noção de que as necessidades humanas estão organizadas numa espécie de ordem ou hierarquia desempenha um papel importante no estudo da motivação. Uma das principais teorias que se baseia nessa

noção foi proposta por Abraham Maslow. Segundo esse autor, as necessidades humanas são divididas em cinco categorias: Necessidades básicas, de segurança, sociais, de estima e a última de Autorrealização. [...] Uma necessidade em qualquer ponto da hierarquia precisa ser atendida antes que a necessidade de nível seguinte se manifeste. Se uma necessidade não for satisfeita, a pessoa ficará estacionada nesse nível de motivação (MAXIMIANO, 2011, p.238 - 239).

Por meio dessa teoria, é possível depreender que as pessoas possuem necessidades e estas, segundo Maslow, são hierarquizadas, conforme figura 3. Quando uma necessidade é preenchida, passa-se para outra, até chegar à autorrealização.

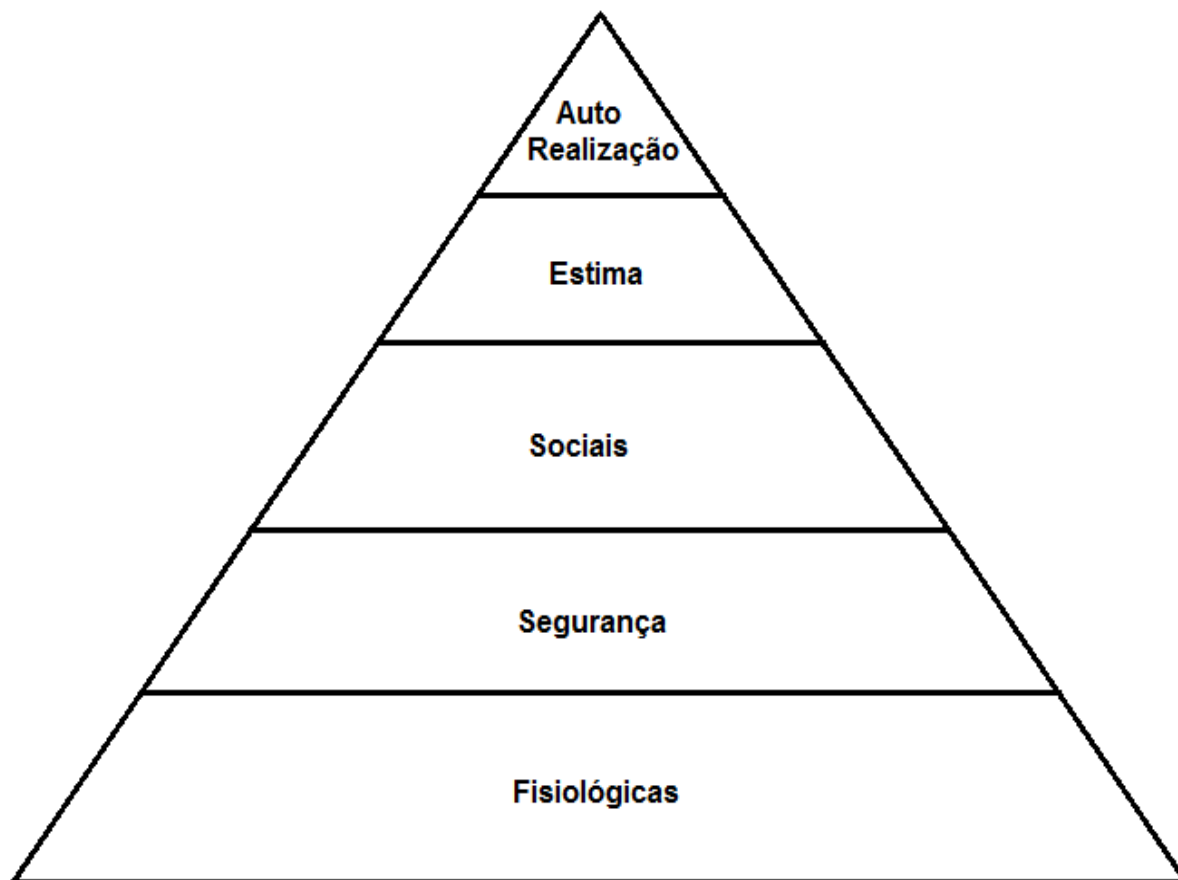
Contudo, se o indivíduo inserido em uma dessas hierarquias sentir alguma necessidade anterior, automaticamente deixa de posicionar-se naquela em que estava.

Se relacionarmos essa questão sobre as necessidades de Maslow e a personagem João Romão, perceberemos que, até certo ponto, como empreendedor e objetivando seu sucesso na construção do cortiço, ele figurava na escala mais alta da pirâmide de Maslow – autorrealização. Ao sentir inveja de Miranda, João Romão decaiu na hierarquia das necessidades, segundo a teoria de Maslow, e passou a comportar-se de outra forma, pois desejava algo que não tinha, ou seja, título de nobreza. A partir desse momento, a vida de João Romão é alterada por esse sentimento, nem mesmo a concorrência cada vez mais preponderante do cortiço Cabeça de Gato tirava o foco de sua ideia fixa em querer também um título de nobre.

Mas ao cabo de três meses, João Romão, notando que os seus interesses nada sofriam com a existência da nova estalagem e, até pelo contrário, lucravam com o progressivo movimento de povo que se ia fazendo no bairro, retornou à sua primitiva preocupação com o Miranda, única rivalidade que verdadeiramente o estimulava (AZEVEDO, 2011, p.78).

Nota-se que, se relacionarmos a obra literária com os pressupostos da Administração, a hierarquia da motivação de Maslow está presente no comportamento da personagem João Romão.

Figura 3: Pirâmide das Hierarquias de Maslow



Fonte: (MAXIMIANO, 2012, p.267)

Em conformidade com a teoria de Maslow, João Romão agora tinha outros objetivos, mudou sua aparência física e iniciou uma vida social que antes não existia. Alterou, inclusive, sua forma de relacionar-se na sociedade, pois percebera que, para alcançar o objetivo de ascender socialmente, um gestor de seu porte não deveria comportar-se como vinha fazendo: era antissocial, inclusive nos meios políticos e empresariais; ou manter a aparência desleixada, sobretudo com suas vestimentas.

Nesse contexto, essa transformação de João Romão ocorre conforme se percebe por meio desse trecho:

Desde que o vizinho surgiu com o baronato, o vendeiro transformava-se por dentro e por fora a causar pasmo. Mandou fazer boas roupas e aos domingos refestelava-se de casaco branco e meias, assentado defronte da venda, a ler jornais. Depois deu para sair a passeio, vestido de casimira, calçado e de gravata. Deixou de tosquiar o cabelo à escovinha; pôs a barba abaixo, conservando



apenas o bigode, que ele agora tratava com brilhantina todas as vezes que ia ao banheiro. Já não era o mesmo lambuzão! E não parou aí: fez-se sócio de um clube de dança e , duas noites por semana, ia aprender a dançar; começou a usar relógio e cadeia de ouro; [...] e em breve o seu tipo começou a ser visto com frequência na Rua Direita, na praça do comércio e nos bancos, o chapéu alto derreado para a nuca e o guarda-chuva debaixo do braço. Principiava a meter-se em altas especulações, aceitava ações de companhias de títulos ingleses e só emprestava dinheiro com garantias de boas hipotecas (AZEVEDO, 2011, p.78).

Nota-se que esta personagem de fato transformou-se totalmente, de alguém que não se importava com sua aparência, para um rico gestor e, agora, atuando no mundo das especulações da bolsa de valores.

Com essa renovação, João Romão percebeu que as pessoas também mudaram em relação a ele. Sua mudança já era notada, até mesmo por Miranda, que começa a vê-lo sob uma outra ótica: “O Miranda tratava-o já de outro modo, tirava-lhe o chapéu, parava risonho para lhe falar quando se encontravam na rua, e às vezes trocava com ele dois dedos de palestra à porta da venda”(AZEVEDO, 2011, p.143).

Na obra em estudo, percebe-se como a supervalorização do capital relaciona-se à reputação pessoal do indivíduo ou à família a que pertence. Miranda é um exemplo do que se diz aqui.

Na Administração contemporânea, ao relacionarmos a apropriação do capital pelos indivíduos como um fator preponderante de diferenciação nas sociedades capitalistas, sua transmissão de geração em geração por meio de heranças, tem-se colocada a conotação desta como signo do poder. Como assevera Gaulejac (2007, p.49): “[...] a posse do capital não repousa mais sobre algumas famílias facilmente identificáveis [...]”. O capital passa a ter conotação de poder para aqueles que se entregam em sua conquista, independentemente da sua posição social ou econômica. (GAULEJAC, 2007, p.49), “[...] ou ainda a uma multiplicidade de pequenos proprietários que investem na bolsa até sem conhecer as empresas das quais detêm os títulos.” Acerca desse texto, nota-se que a personagem João Romão enquadra-se nessa perspectiva.

De outro lado, Valéria Maria Meirelles afirma que “Dinheiro também influi na autoestima, perspectiva de sucesso e fracasso [...]. As atitudes e comportamentos das pessoas com relação ao dinheiro não são estáticos e podem mudar ao longo do ciclo vital, de acordo com as demandas de cada fase [...] (MEIRELLES, 2012, p.23)”.

Partindo das afirmações da pesquisadora, se utilizarmos o processo dialógico com a trama da obra literária, podemos compreender que, desde o período em que João Romão iniciou sua ganância pelo capital, até sua obsessão pelo título de nobreza, houve uma transformação em seu *modus vivendi* ditada pela aquisição do capital – muito embora tenha sido de forma ilícita.

O dinheiro de fato mudou a vida de João Romão, não somente sua postura ou atividades sociais, mas também suas atitudes para, finalmente, conseguir alcançar seu objetivo – obtenção do título de nobreza. Articulou com o velho Botelho, um parasita que vivia no sobrado do Miranda, conseguiu ver-se livre da negra Bertoleza, e, apesar de esta cometer suicídio, João Romão foi agraciado com honrarias de alguém solidário à abolição: “Nesse momento, parava à porta da rua uma carruagem. Era uma comissão de abolicionistas que vinha de casaca, trazer-lhe respeitosamente o diploma de sócio benemérito. Ele mandou que os conduzissem para a sala de visitas” (AZEVEDO, 2011, p.218).

Apesar de Bertoleza ter sido sua amante e uma espécie de comparsa nos negócios escusos, ao final da trama, essa negra foi descartada, pois, para João Romão, ela não era mais necessária para seus propósitos, tampouco figurava entre seus planos futuros.

Nesse cenário, é possível utilizar uma correlação com a Administração contemporânea, no que concerne às pessoas como recursos humanos nas organizações, conforme salienta Vincent de Gaulejac:

No setor comercial, definitivamente tem sentido apenas aquilo que é rentável. O imaginário social é denominado pela lógica capitalista que canaliza os fantasmas, os desejos, as aspirações, mas também a “pulsão epistemológica” ou seja, a curiosidade que impede o conhecimento. A gestão se tornou a ciência do capitalismo, subentendida por vontade de domínio que se apresenta como fundamentalmente racional. Esse domínio não tem em vista apenas o campo da economia, mas a sociedade inteira [...] o paradigma utilitarista transforma a sociedade em máquina de produção e o homem em agente a serviço da produção. A economia se torna a finalidade exclusiva da sociedade, participando da transformação do homem em “recurso”(GAULEJAC,2007, p.79).

João Romão foi um gestor antiético e descartou Bertoleza, conforme a lógica do mercado explicitada por Gaulejac, ou seja, um recurso humano deve ser rentável,

caso contrário, ele não contribui para o sistema, que entende ser a sociedade uma máquina de produção e as pessoas submetidas a esse maquinismo.

Nesse contexto, percebe-se que o negócio que girava em torno de habitações coletivas era lucrativo. O cortiço de João Romão constituía-se além das casinhas para locação, também as tinas de aluguel. A taverna ainda fazia parte do mesmo negócio, e não era uma simples venda, era muito mais desenvolvida para os padrões da concorrência:

Já não era uma simples taverna, era um bazar em que se encontrava de tudo, objetos de armarinho, ferragens, porcelanas, utensílios de escritório, roupa de riscado para os trabalhadores, fazenda para roupa de mulher, chapéus de palha próprios para o serviço ao sol, perfumarias baratas, pentes de chifre, lenços com versos de amor, e anéis e brincos de metal ordinário. E toda a gentinha daquelas redondezas ia cair lá, ou então ali ao lado, na casa de pasto, onde os operários das fábricas e os trabalhadores da pedreira se reuniam depois do serviço, e ficavam bebendo e conversando até às dez horas da noite, entre o espesso fumo dos cachimbos, do peixe frito em azeite e dos lampiões de querosene (AZEVEDO, 2011, p. 27).

Porém, apesar do seu sucesso como proprietário do cortiço mais frequentado do bairro do Botafogo, o entorno também ia alterando-se. Assim como as organizações contemporâneas estão inseridas em locais próximos de suas concorrências entre outras empresas, o cortiço também via essa comunidade externa desenvolver-se:

Entretanto, a rua lá fora povoava-se de um modo admirável. Construía-se mal, porém muito; surgiam chalés e casinhas da noite para o dia; subiam os aluguéis; as propriedades dobravam de valor. Montara-se uma fábrica de massas italianas e outra de velas, e os trabalhadores passavam e manhã e as Ave-Marias, e a maior parte deles ia comer à casa de pasto que João Romão arranjara aos fundos da sua varanda. Abriram-se novas tavernas; nenhuma, porém, conseguia ser tão afreguesada como a dele (AZEVEDO, 2011, p.26-27).

Nos primeiros anos, o cortiço desenvolveu-se e, relacionando esse processo de crescimento organizacional com o de qualquer empresa contemporânea, espera-se que aumente o faturamento.

Um gestor contemporâneo certamente terá como objetivo a evolução do seu patrimônio e êxito em seu negócio: “Durante dois anos o cortiço prosperou de dia para dia, ganhando forças, socando-se de gente” (AZEVEDO, 2011, p.29) - ratifica-

se que o cortiço de três casinhas, após os esforços – nada éticos ou lícitos empregados por João Romão, passou a comportar noventa e cinco casinhas:

Prontas, João Romão mandou levantar na frente, nas vinte braças que separavam a venda do sobrado do Miranda, um grosso muro de dez palmos de altura, coroado de cacos de vidro e fundos de garrafa, e com um grande portão no centro, onde se dependurou uma lanterna de vidraças vermelhas, por cima de uma tabuleta amarela, em que se lia o seguinte, escrito a tinta encarnada e sem ortografia: “Estalagem de São Romão. Alugam-se casinhas e tinas para lavadeiras” [...] e, mal vagava uma das casinhas, ou um quarto, um canto onde coubesse um colchão, surgia uma nuvem de pretendentes a disputá-los (AZEVEDO, 2011, p.28).

Contudo, o cortiço, além de agitado, movimentado, como qualquer organização atual, possui concorrência. Na mesma rua, estabeleceu-se o concorrente Cabeça de Gato, cujo proprietário também era português, mas correlacionando-o às organizações contemporâneas, percebe-se que se tratava de habitação coletiva que ocupava posição inferior ao cortiço de João Romão.

Na trama, os moradores desses dois cortiços entraram em conflito físico – encorajados, de um lado por João Romão; de outro, pelo concorrente, o Cabeça de Gato. Ambos alcunhados de modo particular, como se vê no trecho que segue:

No fim de pouco tempo os dois partidos estavam já perfeitamente determinados; os habitantes de “Cabeça de Gato” tomaram por alcunha o título do seu cortiço, e os de “São Romão”, tirando o nome do peixe que Bertoleza mais vendia à porta da taverna, foram batizados por “Carapicus” (AZEVEDO, 2011, p.141).

Na Administração contemporânea, a existência de concorrentes não é um fato desesperador, há riscos e certamente maior esforço na Gestão, para que a organização continue competitiva; porém, concorrente não é inimigo, ao contrário, o gestor deve ter competência gerencial e conhecimento para mitigar essa situação ambiental, pois, conforme Chiavenato (2014, p.73), “[...] conhecer os concorrentes e saber lidar com eles é tarefa vital para a organização”.

O cortiço de João Romão, apesar da existência deste forte concorrente e do segundo incêndio - que se alastrou em grande proporção destruindo várias casas e, inclusive, matando pessoas - foi novamente reconstruído, porém não havia qualquer preocupação da parte do proprietário capitalista, pois, com o incêndio, a construção

da nova habitação coletiva redundava em novas perspectivas, novas possibilidades de ganho, novos moradores, enfim, um novo espaço, conforme se percebe nesta transcrição textual de Aluísio Azevedo:

Esses meses, durante as obras, foram uma época especial para a estalagem. O cortiço não dava idéia do seu antigo caráter, tão acentuado e, no entanto, tão misto: aquilo agora parecia uma grande oficina improvisada, um arsenal em cujo fragor a gente só entende por sinais. [...] mas, dentro de pouco tempo, estava tudo pronto; e, com imenso pasmo, viram que a venda, a sebosa bodega, onde João Romão se fez gente, ia também entrar em obras. O vendeiro resolvera aproveitar dela somente algumas das paredes, que eram de um metro de largura, talhadas à portuguesa; abriria as portas em arco, suspenderia o teto e levantaria um sobrado, mais alto que o do Miranda e, com toda a certeza, mais vistoso (AZEVEDO, 2011, p.182).

O cortiço passava por sua maior transformação. De forma análoga, qualquer organização contemporânea atravessa momentos de mudanças. Do mesmo modo como as pessoas mudam ao longo de suas trajetórias pessoais ou profissionais, o cortiço, por sua vez, não podia ser identificado como antes:

Mas o cortiço já não era mais o mesmo; estava muito diferente; mal dava idéia do que fora. O pátio, como João Romão havia prometido, estreitara-se com as edificações novas; agora parecia uma rua, todo calçado por igual e iluminado por três lampiões grandes simetricamente dispostos. Fizeram-se seis latrinas, seis torneiras de água e três banheiros. Desapareceram as pequenas hortas, os jardins de quatro a oito palmos e os imensos depósitos de garrafas vazias. [...] de cento e tantos, a numeração dos cômodos elevou-se a mais de quatrocentos; e tudo caiadinho e pintado de fresco; paredes brancas, portas verdes e goteiras encarnadas [...] (AZEVEDO, 2011, p.192).

Entretanto, agora no cortiço de João Romão também havia novos clientes e os antigos mudavam a postura em relação à nova estrutura: “Alguns moradores puseram plantas à porta e à janela, em meias tinas serradas ou em vasos de barro. Albino levou o seu capricho até à cortina de labirinto e chão forrado de esteira. A casa dele destacava-se das outras” (AZEVEDO, 2011, p.192).

Com a mudança desse cortiço, vários clientes de outra camada social também figuravam agora como clientes de João Romão nessa nova habitação coletiva. Nota-se, portanto, que esse espaço, por meio de suas transformações físicas, iniciava uma nova gestão e serviços para seus novos moradores, cujas

características já diferenciavam o cortiço de João Romão de seus concorrentes, pois os clientes agora tinham outro perfil:

[...] notavam-se por último na estalagem muitos inquilinos novos, que já não eram gente sem gravata e sem meias. A feroz engrenagem daquela máquina terrível, que nunca parava, ia já lançando os dentes a uma nova camada social que, pouco a pouco, se deixaria arrastar inteira lá para dentro. Começavam a vir estudantes pobres, [...] surgiram contínuos de repartições públicas, caixeiros de botequim, artistas de teatro, condutores de bondes, e vendedores de bilhete de loteria [...] (AZEVEDO, 2011, p.193-194).

Em conformidade com toda a estrutura que o cortiço reformulado disponibilizava e, notadamente, com a entrada de novos clientes, esse cenário exposto anteriormente sobre essa habitação coletiva pode ser assemelhado às organizações contemporâneas, que, preocupadas em evoluir e atender melhor seus consumidores, inovam e criam melhores condições para eles.

Assim, nota-se que a personagem João Romão agiu de forma criativa e estratégica sobre essa mudança no cortiço, este, entendido como uma organização, pois, ao correlacionarmos a postura do vendeiro como gestor, e a Administração contemporânea e, de forma específica, no aspecto da estratégia empresarial, verifica-se com Lygia Rocha (2009, p.42) que “a estratégia da empresa deve prever a formação de uma rede de relações e abordar fatores como os clientes que serão atendidos, seus vínculos com a organização, os produtos e serviços que serão ofertados ao cliente [...]”.

Sobre a questão da transformação, o cortiço de João Romão havia superado a concorrência, por meio da entrada de novos clientes agora de camadas sociais mais elevadas, iniciando, portanto, uma nova era:

[...] e na tabuleta nova, muito maior que a primeira, em vez de “Estalagem de São Romão”, lia-se em letras caprichosas: AVENIDA SÃO ROMÃO. O “Cabeça de gato” estava vencido finalmente, vencido para sempre; nem já ninguém se animava a comparar as duas estalagens. À medida que João Romão prosperava daquele modo, a outra decaía de todo; raro era o dia em que a polícia não entrava lá e baldeava tudo aquilo a espadeirada de cego. Uma desmoralização completa (AZEVEDO, 2011, p.194).

Destaca-se que esse elemento – a personagem principal dessa obra literária - o cortiço, teve uma evolução similar às organizações atuais que prosperam em seus

ramos de atividade. O ambiente interno e externo tinham características de animosidades e, acerca dessa situação, podemos perceber aspectos similares que levam organizações contemporâneas a evoluir:

Independentemente do tipo de organização, o ambiente é uma força poderosa com impacto no sucesso ou no insucesso delas. Cabe aos administradores monitorarem e analisarem o ambiente organizacional para detectar potenciais oportunidades e ameaças, para suas organizações, sejam elas externas ou internas(SOBRAL; PECCI, 2013, p.104).

Diante desse cenário de evolução contínua percebe-se que as ameaças do ambiente externo foram suprimidas e, no final da trama, o cortiço já alcançava outro patamar, diferente daquele em que havia bagunças e rodas de samba aos domingos. Passava a ter maior controle sobre quem deveria entrar não aceitava qualquer pessoa, de fato, tal evolução norteou não somente aspectos relacionados à sua estrutura, mas à gestão relacionada aos clientes – demanda e público-alvo - como percebemos nesse trecho:

E, como a casa comercial de João Romão, prosperava igualmente a sua avenida. Já lá se não admitia assim qualquer pé-rapado: para entrar era preciso carta de fiança e uma recomendação especial. Os preços dos cômodos subiam, e muitos dos antigos hóspedes, italianos principalmente, iam, por economia, desertando para o “Cabeça de Gato” e sendo substituídos por gente mais limpa. Decrescia também o número das lavadeiras, e a maior parte das casinhas eram ocupadas agora por pequenas famílias de operários, artistas e praticantes de secretaria. O Cortiço aristocratizava-se. [...] ali já se não admitiam sambas e chinfrinadas ao relento (AZEVEDO, 2011, p.210)

Se se relacionar a seleção da clientela praticada por João Romão à Administração contemporânea, poder-se-á verificar que este utilizou-se da técnica de segmentação do mercado, ao especificar seus clientes, ou seja, seu público-alvo. Tal correlação metafórica demonstra que a personagem atuava como gestor que identifica seu público-alvo e determina as variáveis administrativas para que sua organização consiga atingir seus objetivos.

De outro lado, nessa segmentação, exigiu novo padrão de comportamento, determinando, dessa forma, outro ambiente organizacional no cortiço. Assim, apesar do aumento de preço, sua oferta, em detrimento da concorrência, fatalmente

segmentaria aquele mercado de habitação. Essa perspectiva pode ser observada nas afirmações dos pesquisadores da administração pela FGV de São Paulo:

A segmentação de mercado consiste na divisão do mercado em grupos de potenciais consumidores com características, comportamentos e necessidades distintas. O objetivo é reunir os clientes em grupos que se distingam claramente uns dos outros, mas que mantenham alguma homogeneidade interna. Dessa forma, a organização pode desenvolver uma oferta mais adequada a cada um dos segmentos, em vez de tratar o mercado em seu todo heterogêneo. [...] a segmentação requer que a organização compreenda os benefícios que os consumidores pretendem; divida o mercado e desenvolva perfis característicos dos clientes que compõem cada segmento; e descubra as variáveis observáveis que melhor discriminem os segmentos entre si (SOBRAL; PECCI, 2013, p. 472).

Filipe Sobral e AlketaPeci, demonstram que o mercado segmentado proporciona potenciais consumidores e, dessa forma, ao correlacionarmos esse posicionamento de gestão com a reestruturação do cortiço após o segundo incêndio, percebemos que João Romão diferenciou a clientela desse espaço e, portanto, de forma semelhante ao enunciado pelos pesquisadores da FGV, praticou o processo de divisão de mercado no que tange ao seu público- alvo do cortiço.

Assim, com o objetivo claro de atender a nova demanda de mercado, o cortiço tornou-se uma nova organização. Apesar de toda a estrutura da segmentação de mercado relativa a essa demanda de clientes novos, sua gestão ainda permanecia sob a gerência do vendeiro capitalista, pois este, de fato, almejava, agora, com o cortiço e todos os seus negócios, o título de Visconde.

Aluísio Azevedo revela *n'O Cortiço*, as estruturas do sistema capitalista voraz, que corrompe e modifica as pessoas. Se de um lado, o capitalismo apresentado pelo autor nessa obra literária, acentua as desigualdades no meio social daquela habitação coletiva, de outro, expõe uma sociedade movida por um sistema que, além da exploração do homem pelo homem, distancia as elites das classes mais pobres e, esta situação, determina um modo de vida para aqueles de menor poder aquisitivo, sendo a habitação coletiva a representação dessa massa proletária e marginalizada do sistema capitalista referenciado na obra literária em epígrafe.



## 4.2 O Sobrado

Em relação ao Sobrado, com suas nove imponentes janelas, observa-se que é retratado na trama literária como um símbolo de poder e *status*. Metaforicamente, representa uma mansão ao lado de um cortiço, escancarando o hiato entre diferentes camadas, conotando posição elevada na hierarquia social, o sobrado se sobressai em relação ao cortiço, em cujas paredes habitavam pessoas abastadas, representantes da “melhor sociedade brasileira e portuguesa”.

Estes espaços, vistos de uma outra perspectiva, apresentam duas facetas antagônicas: se de um lado podem-se destacar singularidades que os diferencia, por outro, há traços que os aproximam. Como habitação coletiva, liga-se à classe inferior, animalizada, tal qual preconizava o ideário realista/naturalista. O cortiço é a ação coletiva de pessoas pobres, que trabalham para sua subsistência e têm, nos relacionamentos, uma linha que os une e separa.

O sobrado por sua vez, apesar da grandiosidade, invólucro do núcleo familiar apresenta sua degradação ética e moral. Há moradores que não fazem parte da família, são hóspedes, como Henrique e o velho Botelho tido como parasita, é na verdade um morador que já está intimamente ligado à família, o outro – Henrique – tem relações íntimas com a dona do sobrado. Paradoxalmente, pois o espaço apresenta claramente as diferenças em relação à estrutura física e, conseqüentemente à sua conotação social. Entretanto, em relação ao comportamento humano, observa-se um padrão ético e moral muito semelhante dos habitantes dos dois espaços: cortiço e sobrado.

Logo no início da narrativa literária, a necessidade da personagem Miranda expandir o terreno do sobrado é revelada, mas tal negociação não tem êxito, conforme indica o texto de Aluísio Azevedo:

A casa era boa; seu único defeito estava na escassez do quintal; mas para isso havia remédio; com muito pouco compravam-se umas dez braças daquele terreno do fundo que ia até à pedreira, e mais uns dez ou quinze palmos do lado em que ficava a venda. Miranda foi logo entender-se com Romão e propôs-lhe negócio. O taverneiro recusou formalmente. [...] travou-se uma luta renhida e surda entre o português negociante de fazendas por atacado e o português negociante de secos e molhados. Aquele não se resolvia a fazer o muro do quintal, sem ter alcançado o pedaço de terreno que separava do morro; e o outro, por seu lado, não perdia a esperança de apanhar-lhe ainda, pelo menos, duas ou três braças aos fundos

da casa; parte esta que, conforme os seus cálculos, valeria ouro [...] (AZEVEDO, 2011, p.24-25).

Veja-se a posição firme de João Romão que pode ser confrontada com a Administração contemporânea, segundo Idalberto Chiavenato (2014, p.304), refere-se a conflitos e tomada de decisões organizacionais, pois “a maior parte das decisões importantes envolve a alocação de recursos escassos – quem obtém o quê. [...] metas e decisões emergem de barganhas, negociações e manobras em busca de posições entre os diferentes interessados”.

Outro aspecto sobre esse espaço, refere-se à permanência dos moradores no sobrado, pois tal circunstância ocorreu por questões contrárias ao desejo de morar ao lado do cortiço. Na realidade, tratava-se de família desestruturada. Miranda, português que sabia do desvio de sua esposa em relações extraconjugais, devido às questões financeiras relativas ao dote da esposa, não tomava uma decisão drástica de divórcio, ou seja, vivia na aparência de uma união estável. Apesar dos problemas de ordem moral de Miranda, o sobrado representa o espaço ocupado por moradores de nível superior. Portanto, a questão social sobrepõe-se à questão ética e moral.

A esposa de Miranda, Estela, figura caricata da aristocracia, com sua lascívia, vivia com ares de arrogância, tanto ela quanto seu marido odiavam-se, mas suportavam aquela vida:

Antes de terminar o segundo ano de matrimônio, o Miranda pilhou-a em flagrante delito de adultério; ficou furioso e o seu primeiro impulso foi mandá-la para o diabo junto com seu cúmplice; mas a sua casa comercial garantia-se com o dote que ela trouxera, uns oitenta contos em prédios e ações da dívida pública, de que se utilizava o desgraçado tanto quanto lhe permitia o regime dotal. Além de que, um rompimento brusco seria obra para escândalo, e, segundo a sua opinião, qualquer escândalo doméstico ficava muito mal a um negociante de certa ordem. Prezava, acima de tudo, a sua posição social e tremia só com a idéia de ver-se novamente pobre, sem recursos e sem coragem para recomeçar a vida, depois de se haver habituado a umas tantas regalias e afeito à hombridade de português rico que já não tem pátria na Europa. Acovardado defronte destes raciocínios, contentou-se com uma simples separação de leitos, e os dois passaram a dormir em quartos separados. Não comiam juntos, e mal trocavam entre si uma ou outra palavra constrangida, quando qualquer inesperado acaso os reunia a contragosto. Odiavam-se. Cada qual sentia pelo outro um profundo desprezo, que pouco a pouco se foi transformando em repugnância completa. O nascimento de Zulmira veio agravar ainda mais a situação; a pobre criança, em vez de servir de elo aos dois infelizes, foi antes um novo isolador que se estabeleceu entre eles. Estela amava-a menos do que lhe pedia o

instinto materno por supô-la filha do marido, e este a detestava porque tinha convicção de não ser seu pai. (AZEVEDO, 2011, p.21-22)

O texto de Aluizio Azevedo denuncia valores burgueses referentes à relação conjugal, que se mostra degradante em ambiente familiar de pessoas que, *a priori*, apresentam concretude no casamento, porém o desvio ético se faz presente e evidencia que esse casamento é também um negócio.

Nesse cenário, o Sobrado, como uma organização social, faz emergir, nos relacionamentos de seus moradores, interesses econômicos, políticos e sociais da mesma forma que no cortiço, metaforizado nas organizações contemporâneas, representa a força das grandes empresas, ao lado das pequenas e médias, mas o que as torna singulares é o modelo de gestão eficiente e os resultados corporativos sendo alcançados.

Nesta perspectiva, Miranda, que apesar do título de nobreza está em plena derrocada financeira vê no seu rival, João Romão, uma possibilidade de unir forças e se reerguer por meio do casamento de sua filha com ele, para assim continuar a se posicionar perante a sociedade como alguém que pertence a uma classe diferenciada e dominante.

Ao compararmos o sobrado a uma empresa contemporânea, que somente existe e consegue alcançar seus objetivos por meio das pessoas, o sobrado cujos moradores compõem uma família, pode ser assemelhado a uma organização. Conforme salienta em sua tese de Doutorado, Fernanda Lopes de Freitas:

Sabemos que as famílias são um tipo de organização. As mesmas se constituem de Sujeitos com Culturas, emocionalidades, objetivos e comportamentos diferentes, o que requer mediação constante nas relações de Poder. No âmbito empresarial não é diferente. Porém, a meta do lucro e do bom resultado, instigam esses integrantes a terem um objetivo comum a ser alcançado mutuamente (FREITAS, 2016, p.88).

Depreende-se que a família no Sobrado tem o mesmo objetivo: manter as relações e o poder que o *status* do casamento entre Miranda e Estela – através do dote da esposa – lhe confere, apesar da questão antiética que norteia a relação desse casal.

Se confrontarmos a idéia de gestão na Administração contemporânea, o Sobrado, como uma organização social, possui direcionamento sobre a estrutura que ordena seu gerenciamento, ou seja, agindo como um diretor responsável pela empresa, Miranda administra o sobrado e seu comércio de tecidos da mesma forma, ou seja, com o intuito de preservar o casamento falido mas que lhe confere ganhos financeiros, administra a situação do adultério e em prol de uma causa maior, a manutenção do seu poder e riqueza. Portanto, para a manutenção econômica pessoal e familiar faz vistas grossas ao desfacelamento conjugal, tal qual aponta o fragmento de Fernanda Freitas.

Considerando os moradores do sobrado, tem-se o jogo de interesses que rege as condutas sociais: Miranda casou pensando no dote da esposa, bem como na inveja de João Romão; Estela, brasileira que vive de aparência e tem comportamento imoral; Zulmira, filha do casal, rejeitada pelo pai, e parcialmente amada pela mãe; o parasita Botelho, amigo de Miranda, vivendo de favores deste, e Henrique, filho de rico fazendeiro, amigo de Miranda, que mora no sobrado como uma espécie de inquilino que agrega valor.

As mesmas singularidades dos moradores do sobrado podem ser metaforizadas nas figuras dos participantes de uma organização contemporânea, percebidas por meio do relacionamento interno dos funcionários da cúpula da empresa e notadamente do seu entorno.

Com o advento da personagem Sobrado, a trama de Aluísio Azevedo explora a degradação familiar em favor do poder que a riqueza pode proporcionar. Nesse aspecto, denota-se que são os interesses financeiros acima do bem estar ou da felicidade dos moradores do sobrado que se sobressaem, ratificando, dessa forma, o aspecto normativo – dinheiro e poder - da cultura exposta no Sobrado.

Ao considerarmos qualquer organização contemporânea, estas são administradas considerando suas metas e objetivos. Portanto, se considerarmos o sobrado e seus moradores, observa-se o interesse pessoal sobrepondo-se ao interesse ético. O interesse pelo lucro e pelo bom resultado é compartilhado por todos os segmentos da empresa, que agem mutuamente – da mesma forma que a família do sobrado o faz. Daí a similitude.

Essas características das personagens do Sobrado demonstram a adaptação que elas efetivaram no meio ambiente em que estão inseridas. A cultura

organizacional, sob outro olhar, também incorre em questões de adaptação das empresas em relação ao meio ambiente, conforme afirma Maria Célia Pereira:

A cultura organizacional representa o resultado da adaptação de uma organização ao seu meio ambiente. É constituída de valores agregados, hábitos e comportamentos que resultam de experiências coletivas – experiências essas que, se relevantes, são preservadas e repassadas aos novos membros das organizações, em um processo denominado socialização. Um dos processos de socialização muito utilizado pelas organizações é o treinamento introdutório, treinamento de integração ou orientação, realizado com os novos funcionários com o objetivo de “passar” a cultura por meio da transmissão de informações e conhecimentos sobre o histórico da organização, missão, negócio, princípios, valores, clientes etc. Os empregados aprendem a cultura organizacional principalmente pela observação e imitação (PEREIRA,2014, p.196).

Acerca desse texto e elaborando o diálogo dos diferentes saberes, o elemento Sobrado, na obra literária, assim como uma organização atual, é constituem-se de valores e comportamentos de seus membros.

As personagens do Sobrado, fundamentalmente o português Miranda, agem por meio de seus respectivos princípios e valores. Nessa perspectiva, os demais moradores do local apresentam suas ações da mesma forma, ou seja, cada membro da família – assim como o parasita do velho Botelho - têm seus interesses, valores e princípios.

A inveja, sentimento que assola a personagem Miranda, assume metaforicamente a característica do fragmento textual de Maria Célia Bastos Pereira, pois constitui o bojo dos princípios do Sr. Miranda, asseverando, dessa forma, a sedimentação da cultura organizacional do Sobrado, esta característica invejosa é efetivada nesta passagem textual da obra literária:

Que tenho de meu, se a alma do meu crédito é o dote, que me trouxe aquela sem –vergonha e que a ela me prende como a peste da casa comercial me prende a esta Costa d’ África? Foi da supuração fétida destas idéias que se formou no coração vazio do Miranda um novo ideal – o título. [...] a vaidade de Estela, que a princípio lhe tirava dos lábios incrédulos sorrisos de mofa, agora lhe comprazia à farta. Procurou capacitar-se de que ela com efeito herdara sangue nobre, que ele, por sua vez, se não o tinha herdado, trouxera-o por pior natureza própria, o que devia valer mais ainda; e desde então principiou a sonhar com o baronato, fazendo disso o objeto querido da sua existência, muito satisfeito no íntimo por ter afinal descoberto uma coisa em que podia empregar dinheiro, sem ter, nunca mais, de

restituí-lo à mulher, nem ter de deixá-lo a pessoa alguma. [...] deu logo para fingir-se escravo das conveniências, afetando escrúpulos sociais, empertigando-se quanto podia e disfarçando a sua inveja pelo vizinho com um desdenhoso ar de superioridade condescendente. Ao passar-lhe todos os dias pela venda, cumprimentava-o com proteção, sorrindo sem rir e fechando logo a cara em seguida, muito sério. Dados os primeiros passos para a compra do título abriu a casa e deu festas. A mulher, posto que lhe apontassem já os cabelos brancos, rejubilou com isso (AZEVEDO, 2011, p. 31).

Como citado por Pereira (2014), a cultura organizacional é constituída de valores agregados e, por meio do texto de Aluísio Azevedo, esses valores são expressos nas ações e comportamentos da personagem Miranda, seja articulando a compra do título de nobreza, ou comportando-se frivolamente.

O Sobrado, nesse cenário, é composto desses comportamentos e valores - degradados - e a cultura organizacional do Sobrado, como uma teia viva, apresenta sua forma e estilo e, por analogia, Pereira (2014, p.197) assinala: “a cultura organizacional pode ser vista como um “tecido social”, em uma analogia ao tecido humano, pois une os “ossos” da estrutura organizacional aos “músculos” de seus processos”. O tecido social do Sobrado é a fortuna, o poder e o *status* que constituem a missão e os valores de seus membros.

Com relação ao aspecto da Liderança no Sobrado, esta norteia a Gestão de Miranda, seja articulando um casamento que lhe renderia retorno financeiro, seja mitigando a relação conjugal que não apresentava harmonia. Miranda possuía dois sobrados, um na rua do hospício, local próximo do seu comércio, outro no bairro do Botafogo, ao lado do cortiço de João Romão. Miranda articulou a mudança de endereço por questões pessoais envolvendo sua esposa e, como gestor, articulou que seu inquilino ficasse satisfeito:

[...] o filho de um fazendeiro importantíssimo que dava belos lucros à casa comercial de Miranda, e que era talvez o melhor freguês que este possuía no interior. O rapaz chamava-se Henrique, tinha quinze anos e vinha terminar na corte alguns preparatórios que lhe faltavam para entrar na Academia de Medicina. Miranda hospedou-o no seu sobrado da Rua do Hospício, mas o estudante queixou-se, no fim de alguns dias, de que aí ficava mal acomodado, e o negociante, a quem não convinha desagradar-lhe, carregou com ele para sua residência particular no Botafogo. [...] sua hospedagem custava duzentos e cinqüenta mil-réis por mês, do que ele todavia não tinha conhecimento, nem queria ter. Nada lhe faltava, e os criados da casa

o respeitavam como a um filho do próprio senhor (AZEVEDO, 2011, p.32).

De forma recorrente, há várias conceituações de liderança no mundo organizacional contemporâneo. Conforme salientam Filipe Sobral e Alketa Peci:

A liderança é um conceito controverso e de difícil definição. No contexto da administração, a liderança pode ser definida como o processo social de dirigir e influenciar o comportamento dos membros da organização, levando-os à realização de determinados objetivos (SOBRAL; PECCI, 2013, p.329).

Recorrendo ao entrelaçamento dos saberes aqui estudado, observa-se que a personagem Miranda, que soube influenciar os membros do Sobrado, sob sua responsabilidade e, com a aquiescência de Estela, articulou com o velho Botelho um casamento de interesse financeiro entre sua filha e o vendeiro João Romão.

Trata-se de uma ação de liderança que um gestor de uma empresa atual empreende ao articular com seus subordinados o melhor para sua organização, conforme salientam Sobral e Peci (2013, p.330): “Os líderes vão além da autoridade formal, motivando as pessoas a desempenhar tarefas além daquelas formalmente definidas”.

Esse aspecto de liderança no Sobrado e, notadamente em relação à personagem Miranda, deriva de sua relação com o dinheiro e de seus interesses pessoais, não há correlação de liderança carismática ou liberal, tampouco liderados que o respeitam; no Sobrado, a liderança é moeda de troca, seja de valores monetários, seja de interesses diversos.

Essa premissa sobre liderança é salientada por Antonio Cesar Amaru Maximiano, que discorre sobre tipos de liderança, uma em especial, versa sobre relações de troca, materiais ou de caráter psicológico:

O líder que promete uma recompensa (que pode ser psicológica ou material) em troca de obediência dos seguidores chama-se líder transacional. No processo da liderança transacional, não há apelos emocionais, mas relações de troca. O líder estabelece metas e oferece incentivos para sua realização. Nesse tipo de relação, governada por trocas entre contribuições e recompensas, há um contrato psicológico do tipo calculista. Pessoas que trabalham em regime diarista e prestadores de serviços sob encomenda, e as pessoas que os contratam, exemplificam esse tipo de contrato, regido por uma relação de compra e venda. O contrato psicológico calculista frequentemente está associado ao poder da remuneração

ou à manipulação de recompensas. A obediência é conseguida por meio da expectativa ou oferecimento de recompensas, ou troca de recompensa pelo comportamento, e não pela força ou pelo comprometimento (MAXIMIANO, 2011, p.258 - 259).

Com base no texto de Maximiano, pode-se compreender que esse tipo de liderança retrata a relação que havia no Sobrado, por meio da postura de Miranda com todos em seu entorno, inclusive com a reviravolta da sua postura com João Romão “[...] trazia uma grande admiração pelo vizinho. O que ainda lhe restava da primitiva inveja transformou-se nesse instante num entusiasmo ilimitado e cego.” (AZEVEDO, 2011, p.180). Por meio dessa passagem, evidencia-se o aspecto da manipulação e do oferecimento de trocas e conveniências entre João Romão e Miranda.

De outro lado, do fragmento do texto de Maximiano, devem-se excetuar os valores de Miranda, de Estela e do velho Botelho, pois a questão da ética, nesse caso, dá outro significado em relação ao comportamento dessas personagens que se ligam ao Sobrado.

De forma recorrente, percebe-se, o poder capitalista sobre os menos favorecidos. Nota-se que Aluísio Azevedo, por meio do sobrado, concebido como espaço em que ocorrem diversas relações interpessoais e sociais, profere uma crítica ao sistema capitalista. Nesse caso, o capitalista é representado por Miranda, e o sobrado, uma espécie de estrutura que denota o poder e determina as diferenças de classes marcantes e recorrentes no capitalismo. Ao lado da habitação coletiva, o sobrado destaca-se e, do alto, os poderosos podem desfrutar de um estilo de vida que a riqueza proporciona à elite capitalista sob o jugo dos mais pobres e menos favorecidos.

### **4.3 A Pedreira**

Focalizaremos o último elemento: a Pedreira. Pouco retratada na obra, porém palco de características peculiares: trata-se de uma grande organização, a cujos traços Aluísio Azevedo também de forma metafórica imprimiu vida: “[...] Para além do solitário capinzal do fundo, a pedreira parecia dormir em paz o seu sono de pedra [...]” (AZEVEDO, 2011, p.60), da mesma forma que procedeu com a personagem Cortiço.



Este elemento - Pedreira – figurativização da organização capitalista assemelha-se a indústrias do período da Revolução Industrial, pois, naquela época, os operários trabalhavam sob condições precárias e recebiam salários baixos (CHIAVENATO, 2014).

Nesta perspectiva, a Pedreira de João Romão também impunha aos trabalhadores condições ruins e pouca infraestrutura, conforme percebemos na narrativa de Aluísio Azevedo:

[...] para adiante, na mesma direção, corria um vasto telheiro, velho e sujo, firmado sobre colunas de pedra tosca; aí muitos portugueses trabalhavam de canteiro, ao barulho metálico do picão que feria o granito. Logo em seguida, surgia uma oficina de ferreiro, toda atravancada de destroços e objetos quebrados, entre os quais avultavam rodas de carro; em volta da bigorna dois homens, de corpo nu, banhados de suor e alumiados de vermelho como dois diabos, martelavam cadenciosamente sobre um pedaço de ferro em brasa; ali mesmo, perto deles, a forja escancarava uma goela infernal, de onde saíam pequenas línguas de fogo, irrequietas e gulosas (AZEVEDO, 2011, p.51).

Percebe-se a correlação entre a Pedreira e as indústrias, enquanto formas de organização exploradoras de seus operários.

Pode-se, pois, correlacionar esse elemento da obra literária à Administração contemporânea sob a égide da interdisciplinaridade, abordando alguns recortes desta área do saber: Cultura Organizacional, Gestão, Ética e Liderança, pois se coadunam sobretudo em relação aos indicadores diretos da área de negócios que consubstanciam a Administração contemporânea.

Se o aspecto da cultura organizacional pode retratar o ambiente vivenciado pelos operários da Pedreira, no que diz respeito à Gestão, isso se verifica na obra uma vez que a pedreira representa um grande negócio que a personagem João Romão desejava como empreendedor, pois essa empresa certamente elevaria sua riqueza e poder.

Na perspectiva da ética, esse espaço organizacional, comparado às empresas do século XXI, que segundo Chiavenato (2014, p. 614-615), deve ser constituído de um conjunto de valores ou princípios morais e o comportamento dos funcionários nas empresas depende da forma ética e dos valores a que são submetidos, ou seja, segundo este autor, a “ética influencia o processo corporativo”.

Com relação ao recorte da liderança, na trama literária, a Pedreira, com a contratação de Jerônimo, ganha um líder que, em primeiro momento, destaca-se e motiva os demais operários; outro líder é o próprio João Romão, porém, sua postura não é ética, ou seja, não é a mesma de Jerônimo.

Esse aspecto da liderança tal qual delineado na Administração contemporânea, especialmente no que tange às expectativas das empresas sobre a postura dos líderes, evidencia-se na afirmação de Antonio Cesar Amaru Maximiano:

[...] o requisito básico para um líder é a capacidade de transmitir sua mensagem de modo a persuadir, inspirar ou motivar seus seguidores. Isto não significa apenas habilidade com as palavras e o modo de dizê-las, mas capacidade de transformar ideias em mensagens convincentes (MAXIMIANO, 2012, p.291).

Nota-se que a liderança norteia inspiração e motivação, porém não se trata de apenas discursos vazios, é necessário o convencimento dos liderados e, nesse caso, ao correlacionarmos a postura de Jerônimo, tal atitude foi exitosa, pois seu discurso fora aceito e referendado pelos demais operários da Pedreira.

Como gestor da Pedreira, João Romão era uma espécie de sócio majoritário, havia comprado uma grande parte – mas não sua totalidade: “[...] João Romão veio afinal a comprar uma boa parte da bela Pedreira, que ele, todos os dias, ao cair da tarde, assentado um instante à porta da venda, contemplava de longe com resignado olhar de cobiça” (AZEVEDO, 2011, p. 20-21).

Outro aspecto sobre a Gestão é percebido na Pedreira por meio da ação de João Romão, ao contratar recursos humanos necessários para aumentar a produção e, dessa forma, otimizar sua lucratividade:

Pôs lá seis homens a quebrarem pedra e outros seis a fazerem lajedos e paralelepípedos, e então principiou a ganhar em grosso, tão em grosso que dentro de ano e meio, arrematava já todo o espaço compreendido entre as casinhas e a pedreira, isto é, umas oitenta braças de fundo sobre vinte de frente em plano enxuto e magnífico para construir (AZEVEDO, 2011, p.21).

Percebe-se que, do ponto de vista administrativo, a Pedreira foi responsável pelo aumento da riqueza de João Romão concomitante à sua Gestão no processo de contratação de mão de obra, ou seja, não era um negócio qualquer, este espaço organizacional foi fundamental para o enriquecimento daquele personagem.

Esse cenário exposto na obra de Aluísio Azevedo pode ser correlacionado com a Administração contemporânea, quando empresas utilizam o processo de aquisição de recursos humanos para potencializar a lucratividade e aumentar a produção por meio de Gestão que estruture suas organizações, conforme percebemos nessa afirmação:

[...] uma empresa é uma iniciativa que atende a necessidades de pessoas e mercados, para produzir receitas e obter lucro. O lucro é a medida básica do desempenho de qualquer organização e negócios. O lucro depende de muitos fatores. Um deles é o desempenho das pessoas, que, por sua vez, depende das qualificações, dos padrões de eficiência e da qualidade de vida no trabalho. Um dos principais papéis da função de gestão de pessoas é fortalecer essa relação entre o desempenho das pessoas e o desempenho da organização (MAXIMIANO, 2014, p.14).

Ao analisar o texto desse autor, entende-se que uma empresa, para obter lucro, necessita organizar seus recursos humanos e materiais e, dessa forma, alcançar seus objetivos. Diante disso, a personagem João Romão, além daqueles doze funcionários contratados, negociou a aquisição de mais um funcionário – Jerônimo - este seria o mais importante na estrutura hierárquica da Pedreira. Porém, não havia qualquer preocupação com a qualidade de vida dos trabalhadores da Pedreira.

Novamente confrontando elementos d'O Cortiço ao ambiente organizacional contemporâneo, tem-se demonstrada a relação homem/capital que na gestão subjuga o primeiro ao segundo, uma vez que o homem passa a ser visto como um capital que precisa tornar-se produtivo, conforme assevera Vincent de Gaulejac:

[...] o humano se torna um capital que convém tornar produtivo. A rentabilidade ou a morte: tal parece ser a única alternativa que os gestores propõem à espécie humana. Temos aí algo de mortífero nessa busca de desempenho. A gestão capitalista obedece a uma lógica de obsolescência. Ela destrói continuamente aquilo que produz pela necessidade de produzir outra coisa. [...] os discursos sobre ética soam ociosos (GAULEJAC, 2007, p. 32).

Podemos depreender do texto de Gaulejac a contradição do sistema capitalista que trata o ser humano como coisas. Esse processo de coisificação é letal às pessoas e, analogamente, na obra literária, a Pedreira é utilizada pelo autor como forma de denúncia das mazelas desse sistema perverso.

Quanto ao ambiente externo, mais uma vez aqui, tal qual o cortiço tivera um concorrente, isso também se verifica em relação à pedreira. Tratava-se da Pedreira São Diogo, local em que Jerônimo trabalhava anteriormente ao retorna ao final da trama. “Por outro lado, Jerônimo empregara-se na pedreira de São Diogo, onde trabalhava dantes, e morava agora com Rita numa estalagem da Cidade Nova” (AZEVEDO, 2011, p.185).

Ao correlacionarmos essa Pedreira com uma organização contemporânea, certamente, alguns indicadores que norteiam a saúde ocupacional, bem como os equipamentos de proteção individual seriam alvo de críticas, considerando a atividade diária dos trabalhadores de João Romão:

Aqui, ali, por toda a parte, encontravam-se trabalhadores, uns ao sol, outros debaixo de pequenas barracas feitas de lona ou de folhas de palmeira. De um lado cunhavam pedra cantando; de outro a quebravam a picareta; de outro afeiçãoavam lajedos a ponta de picão; mais adiante faziam paralelepípedos a escopro e macete. E todo aquele retintim de ferramentas, e o martelar da forja, e o coro dos que lá em cima brocavam a rocha para lançar-lhe fogo, e a surda zoadada ao longe, que vinha do cortiço, como de uma aldeia alarmada; tudo dava a ideia de uma atividade feroz, de uma luta de vingança e de ódio. Aqueles homens gotejantes de suor, bêbados de calor, desvairados de insolação, a quebrarem, a espicaçarem, a torturarem a pedra, pareciam um punhado de demônios revoltados na sua impotência contra o impassível gigante que os contemplava com desprezo, imperturbável a todos os golpes e a todos os tiros que lhe desfechavam no dorso, deixando sem um gemido que lhe abrissem as entranhas de granito. [...] A pedreira mostrava nesse ponto de vista o seu lado mais imponente. [...] Em certos lugares, muito alto do chão, lhe haviam espetado alfinetes de ferro, amparando, sobre um precipício, miseráveis tábuas que, vistas cá de baixo, pareciam palitos, mas em cima das quais uns atrevidos pigmeus de forma humana equilibravam-se, desfechando golpes de picareta contra o gigante (AZEVEDO, 2011, p.51-52).

A condição dos trabalhadores da Pedreira define a proposição da cultura organizacional que João Romão adota nesse negócio, pois, conforme Pereira (2014, p.195): “a cultura organizacional é, portanto, o grande espelho de cada empresa, refletindo sua evolução e capacidade de adaptação ao meio ambiente interno e externo”.

Notamos que esse texto de Maria Célia Bastos Pereira apresenta um olhar diferenciado para a cultura organizacional, pois, se a cultura reflete o espelho das empresas, logo seus proprietários estão cômnicos das ações que se desenvolvem

nas organizações acerca do ambiente de trabalho – ambiente que reflete a cultura organizacional – e, nesse caso, ao considerarmos a relação dialógica de diferentes saberes, João Romão estava ciente das condições em que seus trabalhadores atuavam, delineando, portanto, a missão, a visão e os respectivos valores– indicadores que consubstanciam a cultura organizacional – existentes na Pedreira.

A visão da Pedreira, além de sua grandiosidade, apresenta outras características: “a pedreira, ao longe, por detrás da última parede do cortiço erguia-se como um monstro iluminado na sua paz” (AZEVEDO, 2011, p.78).

Notadamente a liderança executada na Pedreira é desempenhada pela personagem Jerônimo, metaforizado como um líder das organizações contemporâneas, que gerencia a liderança influenciando o grupo.

Nesse sentido, conforme afirma os pesquisadores da área de negócios Stoner e Freeman (1999, p.344), liderança é “o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo”. Ao transpormos essa idéia para a obra, observa-se que a personagem Jerônimo desempenhava esse papel.

Ainda nesse processo de correlação com organizações contemporâneas, Jerônimo atuava como um líder que apresentava estilo de liderança relacionada à tarefa, pois acreditava que necessitava dar o exemplo.

Nesta perspectiva, a disposição de Jerônimo no ambiente de trabalho junto à Pedreira servia de modelo do profissional exemplar, aquele que inicia os trabalhos antes de todos de forma séria e focada e, assim, por meio de seu comportamento, todos os trabalhadores perceberam que tinham, de fato, alguém que, além do conhecimento profissional, também era um trabalhador que estava ao lado de todos no labor diário, conforme ilustra o texto de Aluísio Azevedo:

Foi então que lhe indicaram a do João Romão, que, depois do desastre do seu melhor empregado, andava justamente à procura de um homem nas condições de Jerônimo. Tomou conta da direção de todo o serviço, e em boa hora o fez, porque dia a dia a sua influência se foi sentindo no progresso do trabalho. Com o seu exemplo os companheiros tornavam-se igualmente sérios e zelosos. Ele não admitia relaxamentos, nem podia consentir que um preguiçoso se demorasse ali tomando o lugar de quem precisava ganhar o pão. E alterou o pessoal da pedreira, despediu alguns trabalhadores, admitiu novos, aumentou o ordenado dos que ficaram, estabelecendo-lhes novas obrigações e reformando tudo para melhor. No fim de dois meses já o vendeiro esfregava as mãos de

contente e via, radiante, quanto lucrara com a aquisição de Jerônimo; tanto assim que estava disposto a aumentar-lhe o ordenado para conservá-lo em sua companhia. “Valia a pena! Aquele homem era um achado precioso! Abençoado fosse o Machucas que lho enviara!” E começou a distingui-lo e respeitá-lo como não fazia a ninguém(AZEVEDO, 2011, p. 57-58).

Acerca desse fragmento da obra literária, podemos compreender que a Gestão de João Romão, no que diz respeito ao processo de contratação de Jerônimo, redundou ao gestor lucro sobre o modo de trabalho de Jerônimo, cuja liderança focava o estilo ligado à tarefa. Esse estilo é conceituado por Stoner e Freeman (1999, p.346) da seguinte forma: “Administradores que têm um estilo orientado para a tarefa supervisionam de perto os empregados para garantir que a tarefa seja executada satisfatoriamente”. Nota-se que a personagem Jerônimo possuía este estilo de liderança.

Em relação à ética, a Pedreira encontra em Jerônimo seu fiel depositário, pois sua trajetória é construída pela honradez, trata-se de um homem trabalhador e de família, “era tão metódico e tão bom como trabalhador quanto o era como homem” (AZEVEDO, 2011, p.56).

No início dos trabalhos na Pedreira, sua liderança não era contestada por ninguém, ao contrário, como profissional da Pedreira, seus colegas o respeitavam, pois era responsável e cumpridor das tarefas e horários:

Jerônimo acordava todos os dias às quatro horas da manhã [...] e, em mangas de camisa de riscado, a cabeça ao vento, os grossos pés sem meias metidos em um formidável par de chinelos de couro cru, seguia para a pedreira. A sua picareta era para os companheiros o toque de reunir. Aquela ferramenta movida por um pulso de Hércules valia bem os clarins de um regimento tocando alvorada (AZEVEDO, 2011, p.58).

Porém, a personagem apresentou, ao longo da trama, transformações no seu comportamento pessoal e profissional. Ao relacionarmos com a Administração contemporânea, segundo Chiavenato (2014), nas organizações, os recursos humanos devem ser constantemente motivados, reciclados por meio de treinamento e, de outro lado, caso os problemas pessoais do colaborador venham a interferir no desenvolvimento dos trabalhos na empresa, profissionais da área de Gestão de Pessoas devem intervir em prol do funcionário, pois essa atitude demonstra, na

prática, a cultura organizacional da empresa que se preocupa com a qualidade de vida de seus funcionários.

Assim, na trama literária, Jerônimo em seu processo de transformação, apresentava intenção de abandonar a esposa para seguir sua vida com Rita Baiana:

O cavouqueiro, pelo seu lado, cedendo às imposições mesológicas, enfarava a esposa, sua congênere, e queria a mulata, porque a mulata era o prazer, era a volúpia, era o fruto dourado e acre destes sertões americanos, onde a alma de Jerônimo aprendeu lascívia de macaco e onde seu corpo porejou o cheiro sensual dos bodes (AZEVEDO, 2011, p.162).

Esse texto demonstra que Jerônimo foi, aos poucos, alterando seu comportamento, quanto maior era o seu contato com a mulata: “E assim, pouco a pouco, se foram reformando todos os seus hábitos singelos de aldeão português: e Jerônimo abrazeou-se” (AZEVEDO, 2011, p.91).

O líder, melhor funcionário da empresa deixou sua esposa e filha, largou o emprego. Não devia mais lealdade à família ou ao patrão João Romão. Nessa perspectiva, Edgar Morin (2011, p.100) afirma “Lealdade e honestidade são qualidades simultaneamente para si(honra) e para outros. A ética para si, no sentido em que comporta lealdade, honra e responsabilidade, conduz à ética para o outro”.

Nota-se acerca do texto de Morin que o aspecto intrapessoal, no que diz respeito à percepção dos indivíduos sobre possuírem lealdade e honestidade, envolve indicadores necessários para a construção da ética no ser humano. Observa-se que, nesta ótica, a ética não mais fazia parte da vida de Jerônimo.

A exploração econômica norteia a Pedreira, bem como o outro espaço – o Cortiço. Por meio daquela personagem, podemos ver relações de força e fraqueza, e a metamorfose evidenciada em Jerônimo, na ótica de Antonio Candido, tem um viés cultural e biológico, fruto das influências do Naturalismo, como percebemos em sua assertiva:

O cavouqueiro Jerônimo é *um*, ou o português honrado e comedido que, ao se apaixonar pela mestiça Rita Baiana e por causa dela abandonar mulher e filha, cedeu à atração da terra, dissolveu –se nela e com isso perdeu a possibilidade de dominá-la, como João Romão, porque deixou quebrar a relação de possuidor e coisa possuída. Agir como brasileiro redundava para o imigrante em ser como brasileiro, isto é, no quadro estreito d’*O cortiço*, ser massa dominada. Este processo é descrito pelo romancista como processo

natural de envolvimento e queda, onde a natureza do país funciona como força perigosa; [...] o abasileiramento de Jerônimo é regido quase ritualmente pela baiana, que o envolve em lendas e cantigas do Norte, dá-lhe pratos apimentados e o corpo “lavado três vezes ao dia e três vezes perfumado com ervas aromáticas”; [...] (CANDIDO, 2010, p. 122-123).

Percebe-se o olhar naturalista/ realista que permeia a obra de Aluísio Azevedo, bem como a influência do aspecto cultural brasileiro sobre a personagem Jerônimo e sua respectiva metamorfose como líder e trabalhador da Pedreira e pai de família honrado no Cortiço.

A Pedreira para João Romão tinha apenas um significado, aumentar sua riqueza, não havia qualquer preocupação com o bem estar dos operários. Ele, como gestor acima de tudo, tinha apenas o interesse financeiro que este empreendimento proporcionava e, com a ajuda de Jerônimo, houve sensível ganho de capital e conseqüentemente, acúmulo de riqueza por parte de João Romão.

Neste aspecto, o aumento de capital devido à incorporação da pedreira entre seus negócios fez com que João Romão tornasse um gestor capitalista sem escrúpulos e, nesse caso, a questão monetária alterou sua percepção. Tal correlação com a gestão contemporânea pode ser percebida na seguinte assertiva:

Esse deslocamento do simbólico para o imaginário, do real para o desejo, confere ao dinheiro um estatuto fora de limites. Quando nada se opõe à onipotência do desejo, assistimos ao desencadeamento das paixões. Não há mais entrave para a megalomania daqueles que ocupam as posições de poder. O dinheiro “faz perder a cabeça”, porque subverte os limites entre o real, o imaginário e o simbólico. O dinheiro é um transformador (GAULEJAC, 2007, p. 176).

Gaulejac demonstra que o dinheiro representa a relação entre desejos e necessidades do ser humano. Porém, ao relacionarmos essas ideias à postura de João Romão junto à pedreira, observa-se que ela representa o objeto do desejo de enriquecimento ilícito, o que faz sobrepor-se a tudo e a todos.

João Romão não se importava com a situação de Jerônimo, operário que havia lhe proporcionado altos ganhos na Pedreira. Era apenas, mais um que entrava e saía, pois Jerônimo, ao ser contratado para trabalhar na Pedreira, havia pedido um alto salário – segundo os parâmetros de João Romão – porém, no entendimento do dono da Pedreira, esse investimento justificava-se, pois, de qualquer forma, esse



dinheiro voltaria para suas mãos, conforme assinala o seguinte trecho da trama literária: “Pois está fechado o negócio! Deliberou João Romão, convencido de que não podia, por economia, dispensar um homem daqueles. E pensou lá de si para si: “Os meus setenta mil-réis voltar-me-ão à gaveta. Tudo me fica em casa!”(AZEVEDO, 2011, p.54).

A obra *O Cortiço* constituída pelo viés cientificista, reinante a partir da segunda metade do século XIX, reverbera o contraste social que animava as relações humanas e, nesta perspectiva, as personagens são sujeitas às leis naturais, ou seja, as mazelas humanas são percebidas nos espaços identificados da obra literária objeto de estudo, sendo eles: o cortiço, o sobrado e a pedreira, utilizados como caminho analítico nesta pesquisa. Notadamente de forma recorrente o autor da obra expõe o capitalismo feroz, presente nas relações entre aqueles que detêm o poder e estabelece as forças entre opressores e oprimidos, ambos, percebidos na trama literária.

O comportamento humano e suas significações são retratados segundo a perspectiva realista/naturalista na obra em estudo. Dessa forma, relacionaram-se aspectos históricos e sociais, nela sugeridos. Houve a compreensão de que a aproximação entre Administração e Literatura pudessem estabelecer, por meio da interdisciplinaridade, um olhar singular tanto em relação à obra, quanto aos saberes da área da Administração.

Em suma, evidencia-se que a obra literária de Azevedo, originalmente escrita em 1890, pode ser concebida como campo fértil para a exposição de diferentes saberes interdisciplinares, mostrando-se não somente como obra para além de seu tempo, como ainda, precioso material para a análise do homem e suas relações sociais.

## CONCLUSÃO

Não se pode negar o processo evolutivo do homem desde sempre. Mudam-se os tempos, alteram-se as relações sociais. A presente pesquisa insere-se na busca pela compreensão destas mudanças, por meio do estabelecimento de diálogos entre saberes, a priori, díspares: Literatura e Administração. Muito embora esse objeto de estudo possa causar estranheza, o processo epistemológico demonstrou ser possível o entrelaçamento dessas áreas, pois se analisou o comportamento humano num e noutro campo do saber.

Partindo da obra literária *O Cortiço* de Aluísio Azevedo, observou-se a transposição dos relacionamentos da arena social para o terreno da Administração, demonstrando que aspectos como gestão, ética, liderança já regiam as relações interpessoais no século XIX, assemelhando-se ao que ocorre contemporaneamente no ambiente organizacional das empresas.

Este trabalho não é um aprofundamento sobre a ciência da Administração ou um panorama sobre a Literatura. Ao contrário, provoca reflexões acerca de temas relevantes para quaisquer organizações contemporâneas a exemplo da ética, da gestão ou da cultura organizacional, dentre outros tópicos de igual relevância. Não obstante, atua no confronto de campos do conhecimento humano que propicia um pensar diferenciado, quebrando paradigmas ao metaforizar a Administração contemporânea por meio de uma obra literária do século XIX. Portanto, tem a prerrogativa de suscitar interesse pela humanização da sociedade como um todo.

Pode-se dizer que a Administração surgiu em resposta às necessidades estruturais e sociais. Seu saber estruturado ocorreu no final do século XIX. Além desse olhar organizado e estruturado, outro ponto fundamental e, infelizmente negado por alguns, reside no fato de que são as pessoas que fazem a diferença nas organizações. Defendemos que o recurso humano é o mais valioso em quaisquer organizações contemporâneas.

Assim, o pensar interdisciplinar faz-se necessário e, nesse aspecto, a inserção da Literatura, por meio da obra *O Cortiço* de Aluísio Azevedo, propicia a construção de elementos que podem criar reflexões para que seja possível ampliar o conhecimento sobre o homem, seus pensamentos, sentimentos, angústias, mazelas sociais. A partir desse conhecimento, espera-se pensar a Administração

Contemporânea de forma ética, séria, competente, capaz de criar melhores condições de vida à sociedade em geral.

Por meio de diálogos interdisciplinares, mostrou-se a relação de diferentes saberes e, de forma específica, discutiu-se quatro eixos da Administração contemporânea: Cultura Organizacional, Gestão, Ética e Liderança, correlacionando-a ao texto literário naturalista/realista. De outro lado, o caminho analítico sobre a obra literária realizou-se pelo recorte dos três espaços: o cortiço, o sobrado e a pedreira, arena das relações sociais em que se confrontam as personagens..

Para alcançar tal objetivo, o caminho percorrido junto à Administração foi demonstrar que este saber, apesar de notoriamente sujeito ao capital, transforma as organizações em relação aos resultados esperados e, dessa forma, poderia ser um constructo de conhecimento capaz de relacionar-se à arte da palavra. Nesta aproximação, verificou-se que algumas organizações propiciam condições insatisfatórias aos seus funcionários, enriquecendo gestores de forma irregular – o que transposto para a obra *O Cortiço* também se verificou nas relações do gestor João Romão quer no cortiço, quer na pedreira.

Igualmente, foram descritos os aspectos históricos e conceituais da Administração. As perspectivas teóricas acerca das diferentes teorias da Administração; a antítese de Marx sobre a exploração dos donos dos meios de produção em relação ao proletariado; a abordagem clássica descrevendo as teorias: clássica de Fayol e a Administração científica de Taylor; a teoria da burocracia de Weber. As teorias apontadas compuseram o arcabouço teórico do trabalho a fim de que expuséssemos as correlações entre os dois campos de estudo.

Neste contexto, a Administração no período da Revolução Industrial foi representada por meio das personagens de *O Cortiço*. Acerca desse quadro, buscou-se demonstrar a correlação daquele período com a formação do operariado, apontando as condições precárias de trabalho e a situação de pobreza que marcaram o contexto da Revolução Industrial, tão bem assinaladas no projeto estético e político da obra literária de Azevedo.

O Fordismo foi representado com a personagem de João Romão, e a Pedreira como espaço que reproduzia as condições dos trabalhadores. Nesse contexto, a correlação com a obra literária mostrou-se repleta de significados, seja por meio da análise das ações de João Romão, seja por meio das ações de Miranda.

Assinalados os devidos recortes acerca das questões da Administração, procurou-se ratificar que o trabalho enfocaria a Literatura Brasileira, da mesma forma que os constructos da Administração, de igual modo, seriam embasados na perspectiva brasileira.

Compreendemos, por meio da pesquisa realizada, que a Literatura como arte e, como tal, ligada ao homem e a seu contexto histórico e cultural, interage com o meio social em que está inserida e pode ser pensada além de seu tempo e de seu campo de reflexão. A arte propicia um pensar sobre as transformações que o homem é capaz de empreender e, portanto, a relação da arte com a realidade, demonstra que ambas são oriundas da atividade humana, esta, que se renova, instiga os pensamentos do homem e conduz a um saber maior, que possibilita pontes com outras áreas do conhecimento humano.

Constatamos que a Literatura Brasileira apresenta várias tendências e especificidades, buscando construir diálogos entre autor, leitor, obra e seu contexto de produção, com suas nuances, particularidades e variações.

Nosso intuito foi estabelecer uma leitura cruzada, interdisciplinar, apresentando possibilidades de intercambiar a Administração contemporânea e a Literatura por meio da obra *O Cortiço*, propiciando o entendimento do sentido estético da literatura como arte a revelar sentidos plurais e atemporais, construindo dessa forma, intercâmbios e aberturas para ler os recortes propostos da Administração contemporânea, a saber: Cultura Organizacional, Gestão, Ética e Liderança.

A Cultura Organizacional, referenciada como um fenômeno ligado à interação, rotinas diárias, regras, normas, estilos de liderança e aspectos comportamentais dos indivíduos que compõe o quadro ocupacional das organizações foi metaforizada nos espaços da obra literária, objeto de estudo desta dissertação, pois este eixo da Administração somente ocorre com a participação efetiva das pessoas nas organizações.

Nesta perspectiva, os relacionamentos identificados n' *O Cortiço* compõem o indicativo das relações humanas, seja no aspecto da degradação ou da convivência. Tais características podem ser relacionadas com a Cultura Organizacional, pois, nas organizações contemporâneas, o ambiente interno impacta na cultura das organizações, quando colaboradores comportam-se e agem de forma a identificar os

objetivos, a missão e os valores da organização, denotando que tais atributos consubstanciam a Cultura Organizacional.

A Gestão foi outro eixo da Administração referenciado nesta pesquisa, o emprego do termo e respectiva diferença em relação ao termo Administração foram apresentados, bem como algumas características da gestão identificadas na obra, como ocorreu nas observações acerca da personagem João Romão, concebido como gestor cujas ações se realizam somente para a multiplicação de seus negócios e, conseqüente prosperidade. A postura desta personagem demonstra uma Gestão antiética, cuja finalidade ilícita traduzia o caráter deste gestor.

Identificamos, nesse processo de correlação entre a obra literária e este eixo da Administração, que, apesar do olhar crítico sobre a postura de João Romão, este apresentou sua forma de gerir seus negócios e, por sua vez, assinalamos como esta personagem estabeleceu gestão estratégica na construção das pequenas casas do cortiço.

A Ética foi o terceiro eixo da Administração considerado nesta pesquisa. Distinguiram-se perspectivas diferenciadas sobre esse conceito em diversos autores e, em seguida, correlacionou-se a ética empresarial à ética das personagens de *O Cortiço*, focalizando o processo de metaforização com as organizações contemporâneas, pois a ética pode envolver toda a empresa, seja no aspecto da estratégia, do planejamento ou das relações com os colaboradores. Com esta pesquisa, este eixo da Administração foi analisado dando destaque aos gestores inescrupulosos das organizações contemporâneas que trabalham de forma ilícita.

Procuramos destacar a ponte dialógica entre a ética e as personagens da ficção objeto de análise desta dissertação e, de forma recorrente, identificar, por meio dos negócios de João Romão, que enriquece de forma ilícita, padrões que norteiam o comportamento antiético. Consideramos o mundo corporativo altamente competitivo e a questão ética pode e deve servir como percurso a ser seguido pelas pessoas nas organizações acerca de suas respectivas atribuições.

A Liderança foi o último recorte da Administração efetivado nesta dissertação. Foram desenvolvidos aspectos conceituais desse eixo, bem como considerada a existência dos três estilos de liderança: democrático, autocrático e liberal. Procuramos relacionar a posição da liderança contemporânea e o perfil que os líderes do século XXI devem apresentar. Destacou-se, ainda, o conhecimento de

mundo necessário aos líderes, bem como a importância do conhecimento dos problemas que envolvem seus subordinados.

Na trama literária, objeto de estudo desta pesquisa, os aspectos de liderança foram identificados por meio de uma ponte dialógica entre esses saberes, confrontando com as personagens de *O Cortiço* e, evidenciando as lideranças, como João Romão, líder autoritário e, de outro lado, Jerônimo, líder carismático entre os operários da Pedreira, ou até mesmo entre as personagens nas quais identificamos aspectos de liderança, como na personagem Leandra – lavadeira - primeira a trabalhar e voz ativa entre as lavadeiras. Outra personagem identificada com estilo de liderança foi Rita Baiana pelos seus atributos evidenciados na trama literária.

Buscou-se, pois, demonstrar que o conhecimento científico relativo às duas áreas estudadas pode dar conta de explicar que o diálogo entre ambas é possível, tanto apresentando suas semelhanças, quanto suas diferenças. Objetivamos contribuir, com isso, para a compreensão do ser humano em seus diferentes contextos e momentos históricos. Buscamos denotar as possibilidades que pesquisas interdisciplinares abrem para vislumbrar novos horizontes e novas formas de pensar sobre o conhecimento e sobre o desenvolvimento do ser humano. Compreendemos que a literatura permite ampliar o horizonte do homem em seu processo cognitivo e desenvolve um olhar humanista e reflexivo sobre nós e para nós, sobre o outro e para o outro, bem como para a sociedade em geral e suas formas de organização.

Pretendeu-se abordar o Naturalismo, aspecto determinante na obra em estudo, observando a forma de relacionamento no contexto histórico social do Brasil do século XIX. Assim, apresentamos como a literatura pode trazer compreensão sobre questões da área da Administração e como este saber pode trazer percepções sobre o homem e suas relações na sociedade.

Enfim, se de um lado as perspectivas históricas e teóricas da Administração apresentam uma linha temporal de acontecimentos que delinearam o conhecimento desse saber, a Literatura, como forma de conhecimento estético de mundo, introduz a arte, humaniza as relações e consubstancia análise crítica sobre o real e o imaginário, pluralizando novas percepções. Deste modo, o pensar interdisciplinar mostra-se em constante movimento, não estanque, exigindo sempre novas pesquisas e motivações.

## REFERÊNCIAS

AMORA, Antônio Soares. **Introdução à Teoria da Literatura**. 13.ed. São Paulo: Cultrix, 2006.

AZEVEDO, Aluizio. **O Cortiço**. 38. ed. São Paulo: Ática, 2011.

BAKHTIN, Mikhail. O Romance de Educação e sua importância na História do Realismo. In: \_\_\_\_\_. **Estética da Criação Verbal**. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

BEGNIS, Heron Sergio Moreira; AREND, Silvio Cezar; ESTIVALETE, Vania de Fatima Barros. Em frente ao espelho: a produção do conhecimento em cooperativas na Revista de Economia e Sociologia Rural. **Revista de Economia e Sociologia Rural**. Brasília, vol.52 n.1, Jan./Mar. 2014. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-20032014000100006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-20032014000100006&script=sci_arttext)> Acesso em: 21 dez. 2015.

BACHELARD, Gaston. **O novo espírito científico**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1968.

\_\_\_\_\_. **A Filosofia do Não**. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

BARBOZA, Marlene Alípio. **Individualidade e Família: Considerações sobre a formação (Bildung) do indivíduo na Filosofia do Direito de Hegel a partir da família**. 2011. 92 f. Dissertação (Dissertação de Mestrado em Filosofia) - Centro de Filosofia e Ciências Humanas – Universidade Federal de Pernambuco – Recife, 2011.

BARRETO, Eric. **Manipulação de Resultados: estudo de caso de um banco brasileiro**. 2016. 277 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – São Paulo, 2016.

BASEIO, Maria Auxiliadora Fontana. **Entre a magia da voz e a artesanaria da letra: o sagrado em Manuel de Barros e Mia Couto**. 2007. 274 f. Tese (Doutorado em Letras) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo – São Paulo, 2007.

BENJAMIN, Walter. **Magia e Técnica, arte e política: ensaios sobre literatura e história da cultura**. 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 2012.

BOSI, Alfredo. **História concisa da Literatura Brasileira**. 49. ed. São Paulo: Cultrix, 2013.

\_\_\_\_\_. **Reflexões sobre a arte**. 6. ed. São Paulo: Ática, 1999.

CALDEIRA, Jorge. **Mauá: Empresário do Império**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

CALVINO, Italo. Por que ler os clássicos. In:\_\_\_\_\_. **Por que ler os clássicos.** Tradução Nilson Moulin. São Paulo: Companhia das Letras, 1993.

CAMPOS, Alzira Lobo de Arruda. A interdisciplinaridade e o pensamento contemporâneo. In: BRANDÃO, Jack (Org.). **Diálogos Interdisciplinares: novos olhares nas Ciências Humanas.** Embu-Guaçu: Lumen et Virtus, 2015.

CÂNDIDO, Antonio; CASTELLO, José Aderaldo. **Presença da Literatura Brasileira: Das origens ao Realismo, história e antologia.** 10. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

CÂNDIDO, Antonio et al. **A Personagem de Ficção.** 13. ed. São Paulo: Perspectiva, 2014.

CÂNDIDO, Antonio. De Cortiço a Cortiço. In:\_\_\_\_\_. **O discurso e a cidade.** 4. ed. Rio de Janeiro: Ouro sobre azul, 2010, cap.1, p.107.

\_\_\_\_\_. **Formação da Literatura Brasileira: Momentos decisivos.** vol.1. Rio de Janeiro: Itatiaia, 1975.

\_\_\_\_\_. **Formação da Literatura Brasileira: Momentos decisivos.** 13. ed. Rio de Janeiro: Ouro Sobre Azul, 2012.

\_\_\_\_\_. **Vários Escritos.** 5. ed. Rio de Janeiro: Ouro Sobre Azul, 2011.

\_\_\_\_\_. **Literatura e Sociedade: Estudos de Teoria e História Literária.** 13.ed.Rio de Janeiro: Ouro Sobre Azul, 2014.

\_\_\_\_\_. **A educação pela noite.** 6.ed. Rio de Janeiro: Ouro Sobre Azul, 2011.

CASTAGNINO, Raúl H. **Análise Literária.** São Paulo: Mestre Jou, 1968.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração novos tempos: os novo horizontes em administração.** 3. ed. Barueri: Manole, 2014.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração.** 9. ed. Barueri: Manole, 2014.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

### **Código de ética do profissional de administração**

Disponível em: < <http://www.cfa.org.br/>> Acesso em: 26 de nov. de 2016.

COUTINHO, Afrânio. **Introdução à Literatura no Brasil.** 8. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1976.



CUNHA, Antônio Geraldo da. **Dicionário etimológico da língua portuguesa**. 4.ed.Rio de Janeiro: Lexikon, 2010.

CURADO, Isabela Baleeiro. **O Desenvolvimento Dos Saberes Administrativos em São Paulo**: Uma análise histórica. 2001. 191 f. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo - FGV, São Paulo, 2001.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Thomson, 2005.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à Administração**. 3. ed. São Paulo: Thomson, 2012.

\_\_\_\_\_. **Tecnologia, administração e sociedade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

EAGLETON, Terry. **Teoria da literatura**: uma introdução. São Paulo: Martins Fontes, 1983.

ECO, Humberto. **Como se faz uma tese**. 19. ed. São Paulo: Perspectiva, 2005.

\_\_\_\_\_. **Obra Aberta**: formas e indeterminação nas poéticas contemporâneas. 10. ed. São Paulo: Perspectiva, 2015.

FAZENDA, Ivani Catarina Arantes; TAVARES, Dirce Encarnacion; GODOY, Hermínia Prado. **Interdisciplinaridade na Pesquisa Científica**. São Paulo: Papyrus, 2015.

FAZENDA, Ivani Catarina Arantes (org.). **Interdisciplinaridade**: Pensar, pesquisar e intervir. São Paulo: Cortez, 2014.

\_\_\_\_\_. **Interdisciplinaridade**: qual é o sentido?. São Paulo: Paulus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Interdisciplinaridade**: um projeto em parceria. 5. ed. São Paulo: Loyola, 2002.

\_\_\_\_\_. (org.) **Formação de Docentes Interdisciplinares**. Curitiba: CRV, 2013.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Indignação**: Cartas pedagógicas e outros escritos. Organização e participação Ana Maria de Araújo Freire. 2.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2015.

FREITAS, Fernanda Lopes de. **Entre o moderno e o pós-moderno**: as discursividades das organizações familiares e seus aspectos barrocos. 2016. 235 f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

GAULEJAC, Vincent. **Gestão como doença social**: Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. São Paulo: Ideias e Letras, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GOMES, Álvaro Cardoso; VECHI, Carlos Alberto. **Introdução ao Estudo da Literatura**. São Paulo; Atlas, 1991.

GRAMSCI, Antonio. **Americanismo e Fordismo**. São Paulo: Hedra, 2010.

GRIFFIN, Gerald R. **Maquiavel na Administração**. São Paulo: Atlas, 1994.

HUBERMAN, Leo. De onde vem o dinheiro? In:\_\_\_\_\_. **História da Riqueza do Homem**. 21. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1986, cap.14, p.163.

JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M. **Administração Contemporânea**. 4.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

KANITZ, Stephen. **Gestão ou Administração: qual é a diferença?** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/gestao-ou-administracao-qual-e-a-diferenca/52944/>> Acesso em: 23 de jan. de 2017.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LEITE, Nildes Raimunda Pitombo. **Comprometimento e Gestão de Pessoas em Empresas Brasileiras com Estruturas Organizacionais remotas**. 2008. 270 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo – São Paulo, 2008.

LUKÁCS, Georg. **A Teoria do Romance: um ensaio histórico-filosófico sobre as formas da grande épica**. São Paulo: Duas Cidades. Editora 34, 2000.

MACHADO, Denise Del Prá Netto. **INOVAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL: Um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador**. 2004. 185 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas, da Fundação Getúlio Vargas – São Paulo, 2004.

MARCOVITCH, Jacques. **Pioneiros e Empreendedores: A Saga do Desenvolvimento no Brasil**. v.1. 2.ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo: Saraiva,2009.

\_\_\_\_\_. **Pioneiros e Empreendedores: A Saga do Desenvolvimento no Brasil**. v.2 São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2009.

\_\_\_\_\_. **Pioneiros e Empreendedores: A Saga do Desenvolvimento no Brasil**. v.3 São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2012.

MARX, Karl. **O Capital: Crítica da economia política**. Vol1.São Paulo: Nova Cultural, 1996.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Recursos Humanos: Estratégia e Gestão de Pessoas na Sociedade Global**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da Administração:** da revolução urbana à revolução digital. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MEIRELLES, Valéria Maria. **Atitudes, crenças e comportamentos de homens e mulheres em relação ao dinheiro na vida adulta.** 2012 155 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2012.

MELLO, Alexssandro Augusto Pereira Correia de. **Contribuições à Gestão de Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMES):** Um estudo sobre a adoção de práticas Administrativas e sua relação com o porte e com a lucratividade. 2015. 310 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo – São Paulo, 2015.

MESQUITA, Samira Nahid de. **O Enredo.** 3. ed. São Paulo: Ática, 1994.

MORIN, Edgar. **A Cabeça Bem-Feita:** Repensar a reforma, reformar o pensamento. 21. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2014.

\_\_\_\_\_. **O Método:** A humanidade da humanidade, a identidade humana. Vol. 5. 5.ed.Porto Alegre: Sulina,2012.

\_\_\_\_\_. **O Método:** Ética. Vol. 6. 4. ed.Porto Alegre: Sulina, 2011.

\_\_\_\_\_. **Os sete saberes necessários à educação do futuro.** 2. ed.São Paulo: Cortez, 2000.

\_\_\_\_\_. **A Religação dos Saberes:** O desafio do século XXI. 11. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **História da Administração:** Como entender as origens, as aplicações e as evoluções da administração. São Paulo: Atlas, 2012.

**Operação Lava Jato.** Disponível em: <<http://www.pf.gov.br/imprensa/lava-jato>> Acesso em: 06 de abr. de 2017.

PEDROSO, Edilberto Tadeu. **Humanizar a administração:** com sabedoria e competência. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PEDROSO, Marcelo Caldeira. **Um modelo de gestão estratégica para serviços de saúde.** 2011. 439 f. Tese (Doutorado em Medicina Preventiva) - Faculdade de Medicina, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

PEREIRA, Maria Célia Bastos. Cultura Organizacional. In:\_\_\_\_\_. **Rh Essencial:** Gestão estratégica de pessoas e competências. São Paulo: Saraiva, 2014.

PESSOA, Fernando. **Marketing em Pessoa.** Porto: IPAM, s.d.

RICCO, Maria Filomena Fontes. **Construindo perfis comportamentais em ambiente organizacional: os estilos de mobilização dos Gestores Brasileiros**. 2004. 163 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo – São Paulo, 2004.

ROCHA, Lygia Carvalho. Estabelecendo Objetivos e Estratégias. In:\_\_\_\_\_. **Criatividade e Inovação: como adaptar-se às mudanças**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

SANT'ANNA, Affonso Romano de. **Análise estrutural de romances brasileiros**. São Paulo: Unesp, 2012.

SILVA, Carlos Freire. **Das calçadas às galerias: mercados populares do centro de São Paulo**. 2014. 176 f. Tese (Doutorado em Sociologia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo – São Paulo, 2014.

SNOW, C.P. **Os Realistas**. Tradução de Wilma Ronald de Carvalho. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1998.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

SORTINO, Guilherme. **Guia do executivo para tomada de decisões: CEOs's Tool Box**. São Paulo: Atlas, 2005.

STONER, James A.F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

STORCK, Vera Suely. Notas para a história da administração brasileira: origens e desenvolvimento. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, vol.23 n.3, Jul./Set. 1983. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol23-num3-1983>> Acesso em 05/01/2016.

VÁSQUEZ, Adolfo Sánchez. **Ética**. 32.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2011.

VERÍSSIMO, José. **Teoria, crítica e história literária**. São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo, 1977.

VILELA, José Ricardo de Paula Xavier. **O líder e a Liderança: Uma Investigação Orientada pela Dialética Negativa de T. W. Adorno**. 2012. 470 f. Tese (Doutorado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – Belo Horizonte, 2012.