



Universidade de Brasília
Faculdade de Comunicação
Comunicação Social – Comunicação Organizacional

Divina Andrea Alves Borges

**A LITERATURA E AS ORGANIZAÇÕES: A CONTRIBUIÇÃO DE MIA
COUTO PARA O ESTUDO DE AMBIENTES ORGANIZACIONAIS
CRÍTICOS**

Brasília
2017

DIVINA ANDREA ALVES BORGES

**A LITERATURA E AS ORGANIZAÇÕES: A CONTRIBUIÇÃO DE MIA
COUTO PARA O ESTUDO DE AMBIENTES ORGANIZACIONAIS
CRÍTICOS**

Monografia apresentada ao Curso de Comunicação Organizacional da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção de título de bacharel em Comunicação Social.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Elen Cristina Geraldes

Brasília
2017

Dedico esta monografia ao meu querido
cunhado Juliano, que se foi deste plano no
mesmo dia em que terminei o trabalho.
Sua risada estará comigo para sempre.

AGRADECIMENTOS

Ao meu esposo Bruno e aos meus filhos Pedro e Clara, por compartilharem dos meus sonhos e ajudarem a tornar possível esta realização. Agradeço a compreensão pelas noites em que não estive em casa, pelos almoços que faltei, pela ausência nos fins de semana e pela atenção que tantas vezes eu não pude dar. A vocês o meu eterno amor e reconhecimento.

À Professora orientadora Elen Cristina Geraldês, por acreditar em mim e mostrar sempre o melhor caminho. Agradeço pelo acolhimento, pelas sugestões, pelo apoio fundamental para a finalização deste trabalho e pelo exemplo de comprometimento e paixão.

Aos meus professores da Universidade Federal de Uberlândia e da Universidade de Brasília, que tanto inspiraram minha formação e lapidaram o meu amor pela Literatura e pela Comunicação.

Aos queridos Jonathas, Lia e Mônia Zoraima, por caminharem comigo nesta jornada e pela maravilhosa dádiva da amizade. Sem vocês eu não chegaria aqui, é sério.

Sou biólogo e viajo muito pela savana do meu país. Nessas regiões encontro gente que não sabe ler livros. Mas que sabe ler o seu mundo. Nesse universo de outros saberes, sou eu o analfabeto. Não sei ler sinais da terra, das árvores e dos bichos. Não sei ler nuvens, nem o prenúncio das chuvas. Não sei falar com os mortos, perdi contacto com os antepassados que nos concedem o sentido da eternidade. Nessas visitas que faço à savana, vou aprendendo sensibilidades que me ajudam a sair de mim e a afastar-me das minhas certezas. Nesse território, eu não tenho apenas sonhos. Eu sou sonhável.

(Mia Couto)

RESUMO

Este trabalho nasceu de duas paixões: a Literatura e a Comunicação. O estudo das organizações como sistemas complexos trouxe a possibilidade de trazer, sob o ponto de vista da Literatura, a dimensão simbólica do mundo organizacional.

A partir da metodologia utilizada de extensa pesquisa bibliográfica, destacamos as mais tradicionais linhas de pesquisa dos estudos organizacionais. Também em pesquisa bibliográfica e análise de conteúdo refletimos sobre a obra de Mia Couto, destacando as suas principais características.

Nas duas pesquisas o foco sempre foi pensar o ambiente de crise, tanto nas organizações quanto no contexto da vida e obra de Mia Couto. Traçar um paralelo possível entre estes dois campos foi o desafio proposto para esta dissertação, e acreditamos que as reflexões aqui propostas, longe de serem conclusões, abrem possibilidades e caminhos para inspirar novas pesquisas.

Palavras-chave: Organização, Cultura Organizacional, Literatura, Ambientes Críticos, Crises, Transformação, Metáfora Organizacional, África

ABSTRACT

This work was born from two passions: Literature and Communication. The study of organizations as a complex system has brought the possibility of bringing, from the point of view of Literature, the symbolic dimension of the organizational world.

From the methodology used for extensive bibliographical review, we've highlighted the most traditional lines of research in organizational studies. Also in bibliographical research and analysis of content we reflected on the work of Mia Couto, highlighting its main characteristics.

In both surveys the focus has always been on thinking about the crisis environment, both in organizations and in the context of the life and work of Mia Couto. To draw a possible parallel between these two fields was the challenge proposed for this dissertation, and we believe that the reflections proposed here, far from being conclusions, open possibilities and ways to inspire new researches.

Keywords: Organization, Organizational Culture, Literature, Critical Environments, Crises, Transformation, Organizational Metaphor, Africa

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
CAPÍTULO I – O CAMINHO, AS PEDRAS E O DISCURSO METODOLÓGICO.....	10
CAPÍTULO II – CULTURA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	11
CAPÍTULO III – MIA COUTO.....	19
1 - Mia Couto E Sua Literatura De Resistência.....	19
2 - Prêmios.....	20
3 - Influências.....	21
4 - Temáticas.....	24
CAPÍTULO IV – UNINDO A LITERATURA AO MUNDO ORGANIZACIONAL.....	28
CAPÍTULO V - MIA COUTO E AS ORGANIZAÇÕES: UM PARALELO POSSÍVEL.....	30
1 - Os pactos e sua ética como elemento de sobrevivência.....	30
2 - As relações de poder e dominação.....	32
3 - Das subjetividades e da solidariedade nas relações humanas.....	34
4 - As prisões e as fugas.....	37
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
REFERÊNCIAS.....	44

INTRODUÇÃO

O tema deste trabalho é a contribuição da Literatura ao estudo dos ambientes organizacionais. Duas justificativas amparam esta escolha: a primeira diz respeito ao curso de que sou egressa, Comunicação Organizacional. Dentre as várias possibilidades abertas por este jovem curso, criado em 2010 na Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, destaca-se a de pensar as organizações não somente por suas opções e estratégias de planejamento ou modelos de gestão, mas a partir da instigante dimensão simbólica, isto é, olhando para a sua identidade, os seus valores e as suas relações. Ora, a Literatura, para nós, é a lupa ideal para suscitar uma reflexão desta natureza. Já a segunda motivação é de ordem ainda mais subjetiva: venho de uma graduação anterior em Letras, e a Literatura, em especial a poesia, é o meu alimento, é aquela que vem e me salva de não ter esperança, é aquela que me faz acreditar na vida e no homem.

E por que Mia Couto? Por que dentre tantos autores, este foi escolhido para estimular o diálogo entre os dois campos: Literatura e Estudos Organizacionais? A escolha de Mia Couto se deu porque ele é um escritor que sempre viveu em um ambiente de crise e de conflito, a sua amada África. E pensar em organizações, depois destes quatro anos de curso, é pensar em ambientes que não passam por crises, mas são crises na sua dinâmica. Os ambientes críticos são espaços de transformação, conflito e resistência, mas também de superação, solidariedade e afeto, temáticas que a obra de Couto, especificamente, ilumina e explicita.

Portanto, uma questão problema conduz esta monografia: Qual a contribuição da obra de Mia Couto para o estudo dos ambientes organizacionais? São objetivos do estudo, então, compreender essas contribuições a partir da trilha acadêmica dos estudos organizacionais, de uma breve análise da obra de Couto e da aproximação desses dois universos.

Primeiramente faz-se um breve percurso metodológico, em que se destacam as principais opções da pesquisa. A seguir, apresentamos a tradição de pesquisa dos estudos organizacionais. Depois refletimos sobre a obra de Mia Couto, destacando as suas principais características. Ao final, promovemos o paralelo entre os dois campos. Nas Considerações finais, fazemos uma síntese desse encontro e os principais apontamentos que podem nortear novas pesquisas.

CAPÍTULO I

O CAMINHO, AS PEDRAS E O PERCURSO METODOLÓGICO

Este estudo tem uma técnica principal, a revisão bibliográfica. Ele envolveu extensa leitura e estratégias para a sua seleção.

Em um primeiro momento, localizamos, por meio do *Google* acadêmico, da biblioteca da Universidade de Brasília e de sugestões da orientadora, obras que fossem referência sobre estudos organizacionais. A proposta foi traçar um percurso desde os primeiros estudos sobre trabalho, empresa e organização.

A segunda etapa da pesquisa utilizou a mesma técnica, a revisão bibliográfica. Lemos as obras de Couto e os leitores de Couto. Nessas leituras, destacamos as principais características do contexto em que o escritor moçambicano vive e escreve, bem como as especificidades de suas narrativas. A inspiração desta etapa foram os estudos de análise de conteúdo, embora outros aspectos, como a trajetória de vida do autor, além da temática, também foram observados, constituindo uma metodologia própria de observar, anotar absorver e comparar.

Em um terceiro momento, a partir das leituras anteriores, promovemos o encontro entre os dois campos. A observação sistemática da obra de Couto nos apontou quatro aspectos que então definimos como contribuições aos estudos organizacionais: os pactos e sua ética como elemento de sobrevivência; as relações de poder e dominação; as subjetividades e a solidariedade, bem como as prisões e as fugas. Por meio de exemplos e metáforas, traçamos um paralelo possível dessas narrativas construídas em uma África sofrida e cheia de esperança e as relações organizacionais, que envolvem, também, sofrimento e superação.

CAPÍTULO II

CULTURA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

As organizações começaram a ser estudadas em meados do séc. XIX, com a consolidação do processo de industrialização, o crescimento do capitalismo como sistema econômico e o nascimento dos movimentos dos trabalhadores por melhores condições de trabalho.

O estudo das organizações é influenciado pelas mais diversas áreas do conhecimento, que vão desde a economia, administração, passando pela engenharia, psicologia, sociologia e até a antropologia. Tal diversidade permite várias abordagens e interpretações, o que torna o seu estudo rico e amplo. Podemos citar como precursores destes estudos autores clássicos como Adam Smith, Karl Marx, Emile Durkheim e Max Weber (HATCH, 1997). Estes autores analisavam as características, os impactos e o ambiente de trabalho numa época de crescimento da sociedade industrializada.

Adam Smith, em sua obra *A Riqueza da Nações* (1776), foi o pioneiro no estudo do pensamento econômico, tratando da divisão do trabalho, da sua especialização, da distribuição de riqueza e das possibilidades para aumentar a produtividade da indústria e conseqüentemente a prosperidade das nações.

Karl Marx (séc. XIX), em *O Capital* (1867), vem na sequência com a crítica às sociedades capitalistas. Para ele, o trabalho é o centro da representatividade humana. Conseqüentemente, o ambiente do trabalho influi profundamente nas relações sociais. O trabalho alienante e de caráter exploratório que é imposto ao homem comum na economia capitalista termina por torná-lo um ser alienado e sem o total conhecimento de suas possibilidades.

Emile Durckheim é considerado um dos ícones da sociologia clássica e sua obra mais conhecida é *Da Divisão do Trabalho Social* (1893), em que estuda as funções sociais do trabalho e de como a sua divisão possibilita a chamada coesão social – o autoconhecimento e a solidariedade numa classe trabalhadora.

Max Weber foi um economista alemão que se tornou um dos mais importantes sociólogos da escola clássica. Para ele, as organizações formais se baseiam em leis

racionais e adequadas aos objetivos comuns. E a organização baseada na racionalidade é eficiente por meio da burocracia. Entende-se aqui da sua Teoria da Burocracia como todo o aparato técnico-administrativo, formado por profissionais especializados, selecionados segundo critérios racionais e que se encarregavam de diversas tarefas importantes dentro do sistema (CANCIAN, 2007).

O engenheiro americano Frederick Taylor, em sua obra "Os Princípios da Administração Científica" (1911), estuda questões como produtividade, padronização e planejamento no ambiente organizacional, e é considerado o pai da Administração como estudo acadêmico. Segundo Morgan (2011), "Taylor defendeu o uso de estudos de tempos e movimentos como meio de analisar e padronizar as atividades de trabalho" (MORGAN, 2011, p. 32).

Até aqui, todo o modelo de estudo das organizações é baseado nos princípios clássicos e racionalistas do pensamento científico, predominante desde a Revolução Industrial.

No século XX, principalmente a partir da década de 50, muitos estudos sobre as organizações foram aprofundados. Segundo Curvello (2008), o pensamento de racionalidade científica das escolas clássicas começa a ser colocado em dúvida, "o estatuto epistemológico e ontológico da física newtoniana, à qual se ligavam as ideias de universo determinista, reduções e causas últimas, mecanismos e reversibilidade" (NEVES, NEVES, 2006, p. 183). Isto em busca de um pensamento mais complexo, que traz à tona o não quantificável, o não matemático, o predomínio das ciências humanas. Neves e Neves, citando Santos (2000), situa essa crise da racionalidade como originária a partir da Teoria da Relatividade de Einstein, em que "não havendo simultaneidade universal, o tempo e o espaço absolutos de Newton deixa de existir", e "o futuro deixa de ser previsível para ser uma mera possibilidade" (NEVES; NEVES, 2006, p. 187).

Mas, sob esta nova perspectiva o que entende-se por organização nos dias atuais? Partindo da premissa clássica e etimológica do conceito de "organizar", a estrutura administrativa é a que predomina. Margarida Kunsch (2003) dedica-se a explorar a compreensão do tema em seu livro "Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada" (2003), trazendo definições de autores contemporâneos. Para Maria José Pereira (1988), duas linhas de pensamento sobressaem-se:

A dos racionalistas, que concebem as organizações como estruturas racionalmente destinadas a fins específicos; e a dos organicistas, que veem as organizações como organismos sociais vivos, que evoluem com o tempo, sejam elas uma empresa privada ou uma burocracia governamental (1988, p.19).

Idalberto Chiavenato também traz duas abordagens:

1 – Organização como unidade ou entidade social, na qual as pessoas interagem entre si para alcançar objetivos específicos. Neste sentido, a palavra organização denota qualquer empreendimento humano moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos.

2 – Organização como função administrativa e parte do processo administrativo. Neste sentido, organização significa o ato de organizar, estruturar e integrar recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer relações entre eles e atribuições de cada um deles. (1982, pp. 271-2)

Outro autor contemporâneo, Amitai Etzioni, enfatiza que as organizações são unidades sociais "intencionalmente construídas, e reconstruídas a fim de atingir objetivos específicos" (1980, p.9).

Há várias interpretações sobre o conceito de organização, mas para Kunsch o primordial é:

Levantar os aspectos fundamentais da organização como sistema aberto, considerando sobretudo que ela é um subsistema de um sistema maior, a sociedade. É uma microssociedade que opera nas mais diferentes dimensões econômicas, sociais, políticas e simbólicas, devendo ter como bússola uma perspectiva holística" (2003, p. 28).

Segundo a autora, "outro aspecto relevante a ser levado em conta é que as organizações são formadas por pessoas que carregam dentro si o seu universo cognitivo e, portanto, tem uma maneira própria de ver as coisas" (2003, p. 30).

O estudo das organizações e sua cultura possui um sentido antropológico, que explora o lado humano das organizações e seus símbolos, valores, comportamentos, políticas e crenças. A cultura de uma organização norteia os seus membros como uma espécie de "código de conduta" que irá direcionar o comportamento das pessoas e suas atividades naquele ambiente.

O psicólogo social Edgar Schein é uma das grandes influências nas teorias sobre cultura organizacional, e sobre ela apresenta o seguinte conceito:

A cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os

problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (SCHEIN, 2001, p.29).

Segundo Schein, “a cultura importa porque é um poderoso conjunto de forças latentes que determinam o comportamento, a maneira como se percebem as coisas, o modo de pensar e os valores tanto individuais quanto coletivos” (SCHEIN, 2001, p.30). O modelo de estudo desenvolvido por ele baseia-se na ideia de que a cultura de uma organização existe em três diferentes níveis, sendo eles:

- Nível dos artefatos: São os atributos visíveis que percebemos em uma organização, tais como a estrutura organizacional, a missão, ritos, padrões de comunicação, slogans internos, padrão ambiental e visual, *dress code*. Estes aspectos são facilmente observáveis, porém seus significados podem ser difíceis de identificar pois só fazem sentido para aqueles que fazem parte da organização.

- Nível das normas e valores: Aqui estão as estratégias, os objetivos e a filosofia da organização. São os valores expressos pela organização e amplamente divulgados internamente. Os membros da organização reconhecem facilmente estes valores e os tomam como normas. São as regras estabelecidas que permitem aos membros da organização saber o que se espera deles naquele contexto.

- Nível dos pressupostos: Os pressupostos básicos são as crenças, pensamentos e sentimentos e formam o coração da cultura de uma organização. Estas crenças são aprendidas pelo grupo e compartilhadas com novos membros da organização como “corretos”, sendo internalizadas e determinantes dos comportamentos. Os pressupostos representam também o que os membros acreditam ser a realidade, uma verdade incontestável que permeia e influencia a percepção e a maneira de agir dos membros de uma cultura (SCHEIN, 2001).

De acordo com Schein, a essência da cultura organizacional são os pressupostos básicos, as crenças estabelecidas. Esse nível atinge os valores e normas que são reconhecidos e mantidos pelos membros da organização. Os valores e normas influenciam as atitudes dos membros da cultura em questão. Do ponto de vista do autor, em seu modelo a cultura nasce de dentro para fora, das profundezas dos pressupostos, normas e valores até a superfície onde artefatos podem ser observados. (SCHEIN, 2001).

Ou seja, a evolução dos estudos sobre as organizações e sua cultura traz uma perspectiva que vai muito além da racionalidade dos processos ou da burocracia e do mecanicismo do pensamento clássico. As organizações são vistas como sistemas complexos, orgânicos, que se equilibram com o ambiente, com as relações sociais e o contexto sócio-político e econômico em que se encontram.

Com esta visão de organização como sistema complexo, um dos destaques é o britânico Gareth Morgan, teórico organizacional criador do conceito de "Metáfora Organizacional" e autor do livro *Imagens da Organização* (1996). Para ele,

As organizações são sistemas complexos e paradoxais que podem ser compreendidos de maneiras diferentes. Muitas das nossas ideias assumidas como certas sobre as organizações são metafóricas, mesmo que não sejam reconhecidas como tal. Por exemplo, frequentemente falamos sobre organizações como se elas fossem máquinas desenhadas para atingir fins e objetivos predeterminados que devessem funcionar tranquila e eficientemente. E, como resultado desse tipo de pensamento, frequentemente tentamos organizá-las e administrá-las de maneira mecanicista, impelindo suas qualidades humanas para um papel secundário (1996, p. 17).

Segundo Morgan, há várias maneiras e metáforas para se entender a organização, brevemente descritas a seguir:

- Organizações vistas como máquinas: é a organização burocrática e mecanicista; como engrenagens que se encadeiam e tem uma função definida para o desempenho geral;
- Organizações vistas como organismos: do ponto de vista orgânico, biológico, as organizações são como "espécies" diferentes, e é preciso compreender e administrar as "necessidades" organizacionais: as relações, o ambiente, os ciclos de vida, as influências externas e internas.
- Organizações vistas como cérebros: a organização atua com os métodos de aprendizagem, com a inteligência e o processamento de informações. A inteligência organizacional faz a organização funcionar.
- Organizações vistas como culturas: a organização é baseada num conjunto de valores, crenças, rituais e normas compartilhados pelos seus membros, fazendo que a realidade seja construída socialmente. Nesta metáfora, as organizações têm uma vida e cultura próprias e únicas.
- Organizações vistas como sistemas políticos: a organização tem regras e princípios que delimitam como serão as relações políticas entre seus membros: os conflitos de

interesses, as negociações, as relações de poder e hierarquias. O jogo político sempre vai existir nas relações humanas.

- Organizações vistas como prisões psíquicas: A organização pode representar uma armadilha mental, por meio de conflitos que se originam no inconsciente. Neste ponto de vista, as pessoas podem se tornar reféns de suas próprias crenças e pensamentos, influenciando o ambiente.
- Organizações vistas como fluxo e transformação: como sistema social a organização está em constante mudança. É importante compreender a lógica destas mudanças, que podem ser devidas a fatores internos, externos ou antagônicos.
- Organizações vistas como instrumento de dominação: as organizações possuem aspectos potencialmente exploradores, em que usam os seus membros para atingir seus próprios objetivos, por meio de um processo de dominação de alguns grupos ou pessoas sobre outros. (MORGAN, 1996)

Pensando genericamente a cultura como um sistema de representações e símbolos que expressam as diversas formas de apreender o mundo, podemos dizer que tais representações é que possibilitam a comunicação e a troca de experiências entre as pessoas que fazem parte de uma organização.

Maria Tereza Leme Fleury, da Universidade de São Paulo, ressalta como o campo simbólico têm-se multiplicado nas mais diversas áreas do conhecimento, assumindo importância crescente no estudo das organizações. Segundo ela, percebe-se esta tendência em obras como o livro *“Modern approaches to understanding and managing organizations”* (Bolman e Deal, 1985), em que o enfoque simbólico é considerado uma das quatro correntes fundamentais para o estudo das organizações. As outras três seriam: a estrutural, a de relações humanas e a política (FLEURY, 1987).

Morgan também considera esta concepção, que chama de interpretativa. Para ele, a organização é um fenômeno mais subjetivo do que objetivo e a sua realidade é construída por meio da comunicação. E a comunicação então baseia-se em símbolos e significados compartilhados e envolvidos em várias formas de comportamento organizacional. (KUNSCH, 2003, p. 73).

Curvello, em obra organizada por Kunsch (2003), ressalta a perspectiva crítica das organizações, em que predominam as relações de poder. Sempre haverá uma arena de conflitos e as classes opressoras (patrões, CEOs, corpo gerencial predominantemente masculino) e oprimidas (trabalhadores, minorias, mulheres).

Estas visões de entendimento das organizações as tornam sistemas complexos, em que é preciso desvendar uma comunicação velada, não explícita, que se configura nas rotinas organizacionais.

Para consolidar esta visão, Curvello (KUNSCH, 2003, p.92) traz ainda a contribuição de Dahrendorf, em sua “teoria do conflito”:

- toda sociedade e seus membros estão submetidos a mudanças todo o tempo;
- toda sociedade é um sistema de elementos contraditórios em si, com potencial explosivo;
- todos os elementos da sociedade contribuem para a sua mudança;
- toda sociedade se mantém graças à coação que uns membros exercem sobre outros.

Ainda sob a perspectiva de Curvello, o pensador Niklas Luhmann é um dos mais esclarecedores teóricos das organizações como sistemas em sua “teoria dos sistemas sociais”, e assim ele define:

Para Luhmann, os sistemas sociais estão em permanente processo de mudança. Na relação com o ambiente e com outros sistemas não existe equilíbrio, mas antes de tudo, complexidade. (...) há maior probabilidade de se ter conflito do que consenso nas relações sociais (KUNSCH, 2003, p. 103).

Curvello afirma que a “teoria dos sistemas sociais” permite a compreensão dos processos cognitivos nas organizações, em que os conflitos gerados nos diálogos e embates não devem ser tidos como um perigo, mas como oportunidades de aprendizagem organizacional. As conversas são espaços de interação, e o pensamento sistêmico acerca deste tema liberta a comunicação organizacional de seu caráter utilitário para elevá-la ao campo complexo, interpretativo e comportamental (KUNSCH, 2003, p. 103-104).

Rudimar Baldissera, também fundamentado pelo pensamento da organização como sistema complexo, propõe, no resumo de seu artigo “A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional”, inserido na obra de Kunsch (2003),

que as organizações são sistemas auto-organizados e organizantes e que a comunicação seria o principal dinamizador/possibilitador dos processos. Tal perspectiva exige um olhar crítico sobre as articulações desorganização/organização, entidade/públicos, comunicação formal/informal, identidade/alteridade, de maneira que os conflitos,

ambiguidades, contradições, relações de poder, sejam percebidos como inerentes à complexidade organizacional (KUNSCH, 2003, p. 135)

De acordo com Fleury, o campo do simbólico se afigura como uma das instâncias fundamentais para definição das relações de trabalho, e “a incorporação da dimensão simbólica procurar desvendar o significado de certas estórias, mitos, rituais, de certos comportamentos e artefatos que perpassam a vida da organização (FLEURY, 1987).

Em seu artigo “Estórias e mitos na cultura” Fleury cita os autores Berger e Luckmann (1967), segundo os quais, quando um grupo social tem que transmitir a uma nova geração a sua visão do mundo, surge a necessidade de legitimação. A legitimação consiste em um processo de explicar e justificar a ordem institucional, prescrevendo validade cognitiva aos seus significados objetivados; tem, portanto, elementos cognitivos e normativos e dá origem ao universo simbólico. Isto porque no processo de legitimação se produzem novos significados atribuídos aos processos institucionais (FLEURY, 1987).

Nas organizações também é possível observar a criação de símbolos e as maneiras como eles são legitimados. Há exemplos como o mito da empresa vista como uma família, ou como uma religião, cujas representações integram vários significados e processos de legitimação que são inerentes aos valores e crenças das sociedades.

Em todas as abordagens sobre as organizações, o ponto comum é a importância da comunicação para o efetivo atingimento dos mais diversos objetivos propostos. Kunsch (2003) cita Lee O. Thayer para falar deste mérito: “É a comunicação que ocorre dentro da organização e a comunicação que ocorre entre ela e o meio ambiente que a definem e determinam as condições da sua existência e a direção do seu movimento” (1976, p.20).

Para Kunsch, “o sistema comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo” (KUNSCH, 2003, p.69).

Apesar dessa função instrumental, as análises possibilitam perceber que a comunicação na organização, muito mais do que um instrumento para estabelecer fluxos e diretrizes, é uma das instâncias complexas dos sistemas, âmbito de processos cognitivos, relacionais, de conflitos, de aprendizagem e de crescimento.

CAPÍTULO III

MIA COUTO

1 – Mia Couto E Sua Literatura De Resistência

O poeta, contista, romancista e biólogo Mia Couto nasceu na cidade de Beira, em Moçambique, no dia 05 de julho de 1955. Seu nome de registro é Antônio Emílio Leite Couto, e descende de família de emigrantes portugueses no país africano. Seu pai, Fernando Couto, nasceu nos arredores da cidade do Porto, e foi jornalista, poeta, editor e tradutor. Essa influência certamente impactou Mia Couto, que publicou seus primeiros poemas aos 14 anos, no Jornal Notícias da Beira.

Em 1971 muda-se para a capital de Moçambique, Maputo, para estudar medicina, porém abandona os estudos em 1974 para tornar-se jornalista, profissão que exerceu até 1985.

Como jornalista foi militante da Frente de Libertação de Moçambique – FRELIMO - inclusive é um dos autores do Hino Nacional Moçambicano. Foi diretor da Agência de Informação de Moçambique (AIM) e formou ligações de correspondentes entre as províncias moçambicanas durante a guerra civil no país. Também foi diretor da revista *Tempo* até 1981 e atuou no jornal *Notícias* até 1985. Sobre esse período, declara:

Eu consegui fazer um jornalismo engajado, a serviço da revolução, e isso eu fiz com grande dedicação. Hoje reconheço que havia muita coisa que não faria novamente, mas essa foi uma entrega de alma num período muito ético da história do nosso país, quando estávamos reconstruindo uma nação embriagados por uma causa. Depois houve um divórcio entre aquilo que era prática e o discurso, e pedi para sair do governo (COUTO, 2008, p.11).

Em 1983, publicou o seu primeiro livro de poesia, *Raiz de Orvalho*, e é tido como um renovador da literatura moçambicana. Dois anos depois abandona a carreira jornalística para retornar aos estudos e se formar em Biologia pela Universidade Eduardo Mondlane, em Maputo.

Como biólogo especializou-se na área de ecologia, e, além de professor universitário, apoia e realiza trabalhos de pesquisa em gestão de recursos naturais. Como ele mesmo diz, “dividido entre duas indisciplinas”, sobre a relação entre biologia e literatura em sua vida afirma que:

Ser escritor é viver a escrita como uma forma de olhar o mundo. Portanto sou sempre escritor, mesmo quando trabalho como biólogo. Para mim, a biologia é uma porta, uma janela que me permite falar com as pessoas, ir para o campo e receber as histórias. Nunca sou simplesmente só uma coisa. (COUTO, 2006)

A Biologia para mim não é apenas uma disciplina científica, mas uma história de encantar, a história da mais antiga epopeia que é a vida. (COUTO, 2005, p. 45)

É o escritor moçambicano mais traduzido do mundo e um dos autores contemporâneos de língua portuguesa mais vendidos. Escreve poesias, contos, romances, literatura infantil e adaptações para teatro. As suas obras foram traduzidas e publicadas em vinte e cinco países, com várias adaptações para teatro e cinema.

Sua experiência com o jornalismo manteve ativa a sua verve politizada, e assim teve vários de seus textos publicados na imprensa mundial, textos que chama de “intervenções”. Nestes escritos, em que mistura a linguagem jornalística com a poética, aborda várias temáticas do continente africano, bem como ética, política, economia e questões sociais e ambientais. Essas produções estão reunidas nos livros Pensatempos, de 2005 e E se Obama Fosse Africano, de 2009.

Participa também de palestras e conferências humanistas pelo mundo, e em 2013 foi homenageado com o Prêmio Camões, o maior prêmio da língua portuguesa. Mia Couto é ainda o único escritor africano membro da Academia Brasileira de Letras, como sócio correspondente, eleito em 1998.

2 - Prêmios

Seu romance Terra sonâmbula foi considerado um dos dez melhores livros africanos do século XX. Em 1999, o autor recebeu o prêmio Vergílio Ferreira pelo conjunto de sua obra e, em 2007 o prêmio União Latina de Literaturas Românicas. Entre outros prêmios, destacam-se:

- Prêmio Anual de Jornalismo Areosa Pena (Moçambique) com o livro Cronicando, em 1989;

- Prêmio Vergílio Ferreira, da Universidade de Évora, em 1990;
- Prêmio Nacional de Ficção da Associação de Escritores Moçambicanos (AEMO), com o livro Terra Sonâmbula – Considerado por um júri especialmente criado para a Feira Internacional do Zimbábwe, um dos melhores livros africanos do Século XX, em 1995;
- Prêmio Mário António (Ficção) da Fundação Calouste Gulbenkian, com o livro O Último Voo do Flamingo, em 2001;
- Prêmio União Latina de Literaturas Românicas, em 2007;
- Prêmio Passo Fundo Zaffari e Bourbon de Literatura, com o livro O Outro Pé da Sereia, em 2007;
- Prêmio Eduardo Lourenço, em 2011;
- Prêmio Camões, em 2013;
- Prêmio Internacional de Literatura Neustadt, da Universidade de Oklahomade, em 2014.

3 - Influências

Mia Couto é nascido e criado em Moçambique, e traz como herança suas raízes portuguesas, sua cultura e ocidentalização, bem como um profundo sentimento nacionalista africano. Uma de suas grandes questões é a construção da identidade nacional moçambicana após a independência do país em 1975, e quase 16 anos de guerra civil, entre 1977 e 1992.

Moçambique enquanto colônia vivia sob a relação colonizador e colonizado, branco e negro, civilizado e selvagem, progresso e atraso, superstição e religião, e ainda uma total ausência de cidadania. O sentimento de pertencimento à nação nos anos após a independência se traduzia muito com a rejeição ao antigo colonizador português e com uma ânsia de que a libertação nacional significaria a liberdade individual. A organização política responsável pela negociação da independência do país, a Frente de Libertação de Moçambique – FRELIMO - tinha uma aspiração de unificação nacional de essência moçambicana - territorial, e não étnica. Este foi um importante passo para a identidade nacional ser construída, apesar de muitas vezes esta postura agredir tradições e manifestações culturais arraigadas nas diversas tribos há séculos. (CAMPOS, 2009)

O descontentamento gerado por esse posicionamento da FRELIMO foi um dos fatos culminantes para a eclosão da Guerra Civil, um duro sofrimento para o país.

O fim da Guerra Civil veio ressignificar a identidade nacional moçambicana, com reconhecimento da diversidade cultural, da pluralidade, das etnias, das tradições e das lideranças locais, dos chefes das tribos e suas idiossincrasias. Estas mudanças significativas tiveram reflexo não só na organização das sociedades, mas também na produção cultural e na literatura do país. Mia Couto é uma das grandes representações dessa ressignificação, como há de se comprovar em seu romance de estreia, “Terra Sonâmbula”, publicado em 1992, e cuja narrativa trata da Guerra Civil e suas consequências. Dessa literatura engajada escreve:

A minha vida se converteu em um ser de fronteira: entre África e Europa, entre a religião católica e o culto dos antepassados, entre o ocidente e o oriente, entre as raças negra e branca, entre cidade e campo. Vivi neste limiar, aprendi as línguas de um lado e de outro. Posso funcionar como uma espécie de tradutor, não de línguas, mas de intimidades. (COUTO, 2007a, p.93)

Lincoln Secco afirma que o escritor africano em geral

dramatiza os fantasmas produzidos pelo colonialismo, colocando em cena medos, culpas, preconceitos, ódios, superstições, crenças e ressentimentos introjetados tanto no imaginário dos colonizados como dos colonizadores (SECCO, 2004, p. 20).

Ainda de acordo com Secco, a literatura moçambicana tomou para si a responsabilidade de reescrever a história sob a ótica do povo africano. O texto literário africano nega a legitimidade do colonizador e valoriza o universo local. A obra de Mia Couto, conseqüentemente, faz parte deste processo libertário de construir e consolidar uma identidade nacional moçambicana, com a expressão das narrativas que representam a cultura e o seu povo, sempre com forte apelo político-social. Para Mia Couto, “A língua portuguesa é um foco de resistência”. Segundo ele, em seu livro *E se Obama fosse Africano?*. os autores africanos que não escrevem em inglês moram na periferia da periferia, “lá onde a palavra tem de lutar para não ser silêncio” (COUTO, 2011).

Outra questão é que uma das grandes consequências da colonização foi a imposição da língua portuguesa aos moçambicanos. Ela é a língua oficial do país, mas não é a língua materna da maioria da sua população. E fiel às suas raízes, Mia

Couto se utiliza de expressões e termos moçambicanos em sua obra. Ele mistura a língua portuguesa com vocábulos africanos como mais uma manifestação poética de resistência ao colonizador.

O poeta moçambicano José Craveirinha e o escritor angolano Luandino Vieira foram suas primeiras influências literárias. De Craveirinha afirma ser o maior poeta africano, e um dos responsáveis pelo seu amor à literatura. Luandino Vieira teve como característica marcante a luta pela liberdade de expressão em Angola, e escreveu romances, novelas, contos e recebeu vários prêmios, tendo inclusive se recusado a receber o Prêmio Camões em 2006. Segundo Mia Couto, foi por meio de Luandino Vieira que ele conheceu Guimarães Rosa.

Mia Couto assume a influência de vários autores brasileiros em sua formação, além de João Guimarães Rosa destaca Manuel Bandeira, Carlos Drummond de Andrade e João Cabral de Melo Neto.

Em entrevista a Maricélia Pinheiro, declara:

Os escritores moçambicanos têm uma longa e duradoura relação com a literatura brasileira. Começou com Tomaz Antônio Gonzaga, quando este foi exilado na ilha de Moçambique e ali criou um núcleo de poesia que foi talvez o primeiro grupo de poetas com raiz em Moçambique. Depois, nos anos de luta pela independência, Manuel Bandeira, Jorge de Lima e Mário de Andrade foram essenciais para o desenvolvimento de uma corrente moçambicana que buscava introduzir rupturas com os modelos portugueses e com o português de Portugal. Muitos de nossos poetas foram iluminados com a poesia de Drummond e João Cabral de Melo Neto. Todos recebemos influências da poesia cantada de Chico Buarque e Caetano Veloso e outros representantes da MPB. Eu fui muito marcado por João Guimarães Rosa, Clarice Lispector, Adélia Prado e Manoel de Barros. (COUTO, 2004, p. 12)

De Guimarães Rosa, Mia Couto herda a transgressão linguística, a possibilidade da recriação e da reinterpretação da palavra, a sabedoria da oralidade. Em um de seus ensaios no livro *E se Obama fosse africano?* Mia Couto fala da adaptação da linguagem oral para a escrita: “Eu já bebia na poesia um gosto pela desobediência da regra, mas foi com o autor de *A Terceira Margem do Rio* que eu experimentei o gosto pelo namoro entre língua e pensamento, o gosto pelo poder divino da palavra”. (COUTO, 2011a, p. 109).

Ao se referir aos neologismos, Mia Couto afirma que precisa dessa “outra língua”, porque não há outro modo de dizer o que está oculto. Em entrevista à pesquisadora Vera Maquêa, diz:

...esta língua minha é o resultado do resgate daquilo que está para além do lado funcional do idioma, aquilo que não tanto as pessoas mas as vidas das pessoas nos falam. No caso de Rosa, seriam as personagens do sertão... Essa gente traz para o lado de cá da luz vozes que estão na sombra. Não estão na sombra porque são do sertão ou porque são de “musseque” (terrenos arenosos de Angola), estão na sombra porque pertencem ao universo da oralidade que sobrevive, mesmo que submerso, em cada um de nós. (MAQUÊA, 2003)

Sua narrativa fantástica já foi várias vezes comparada ao estilo de Gabriel Garcia Márquez. De fato, a literatura latino-americana e a africana encontram-se em muitas características, como a influência da oralidade, as tradições, rituais e a violência cultural e a dominação sofridas pelos processos de colonização.

Para Mia Couto, as línguas e as linguagens são expressões de um universo cultural mais vasto, e as influências são motores da dinâmica de transformação, agentes de mudança que permitem às culturas dialogarem entre si e se mestiçarem: “As línguas e as culturas fazem como os genes e inventam simbioses como respostas aos desafios do tempo e do ambiente” (COUTO, 2011b, p. 16).

4 - Temáticas

Mia Couto é descrito como um escritor de veia surrealista, e toda a sua obra é permeada pelas ligações entre o homem e a terra, a natureza e os fenômenos naturais, explicáveis ou não. Seu texto é sempre poético, e a maneira como trabalha as palavras, a profundidade de seus personagens e a sua crítica política são características que o consagraram como ícone da literatura contemporânea.

O neologismo e o jogo de palavras são características marcantes, a conferir pelos títulos de várias de suas obras como: *Estórias Abenssonhadas*, *Mar me quer*, *Vagas e Lumes*, *Vinte e Zinco*, *Pensatempos*, *E se Obama fosse africano?* E outras interinvenções. Tal uso se constitui uma forma de militância política via literatura, pois a linguagem de Mia Couto mistura o português formal com palavras nativas, faz uso de provérbios e ditos populares que certificam seu povo e sua terra como diferentes do padrão europeu.

Em seu livro *O fio das missangas*, alguns contos também têm em seus títulos composição de palavras como: “A saia almarrotada” (alma + amarrotada ou alma + rôto/esfarrapado), “Mana Celulina (celulite?), a esferográvida” (esfera/barriga/redondo + grávida), “O nome gordo de Isidorangela” (Isidoro + Angela)

Ainda nos textos faz dessa reconstrução de palavras uso constante, como:

“Depois a mãe reentrou na tristeza”. (COUTO, 2015, p. 28)

“Estas estórias desadormeceram em mim sempre a partir de qualquer coisa acontecida”
(COUTO, Vozes Anoitecidas)

O uso de aliterações também se faz presente na sua linguagem poética, a conferir nos exemplos:

“Tínhamos não camas separadas, mas sonos apartados”. (COUTO, 2009a, p.21)

“E vai ver que esse nosso neto vai nos fazer sermos nós, menos sós, mais avós” (COUTO, 2009c, p.37).

Mia Couto lançou apenas um livro de poesia, mas toda a sua obra é permeada pela linguagem poética. Ele mesmo diz-se:

Um poeta infiltrado no mundo da prosa, contando histórias pelo uso da poesia. Eu a uso não apenas como gênero literário, mas como um certo modo de olhar, uma sugestão de outra lógica que só pode ser vista por ela (PRADO, 2011).

Sobre a poética e o metaforismo diz ainda:

Eu sentia dificuldade de dizer as coisas da minha alma numa língua que parecia estar já definitivamente acabada. De qualquer modo, é isso que eu sinto: algumas das histórias que quero contar passam-se numa dimensão que apenas a linguagem poética, livremente recriada, é capaz de dar conta (MOREIRA, 2013).

Tal dimensão pode ser percebida em trechos de suas obras:

Caminhamos junto ao rio até que o visitante parou e fechou os olhos, pedindo-me que não falasse. Ficamos em silêncio até que ele se manifestou:
_ Na minha terra não há disto.
_ Não há rios?
_ Claro que há rios. Só que deixamos de os escutar.
O português desconhecia o que era um lugar comum em Nkokolani: que os rios nascem no céu e cruzam a nossa alma como a chuva atravessa o céu. Escutando-os, não estamos tão sós. (COUTO, 2015a, p. 63)

As outras moças esperavam pelo domingo para florescer. Eu me guardava bordando, dobrando as costas para que meus seios não desabrochassem. Cresci assim, querendo que meu peito mirrasse na sombra. As outras moças queriam viver muito diariamente. Eu envelhecendo, a ruga em briga com a gordura. As meninas saltavam idades e destinavam as ancas para as danças. O meu rabo nunca foi louvado por olhar de macho. Minhas nádegas enviuvavam de assento em assento, em acento circunflexo (COUTO, 2009b, p. 31)

O sobrenatural também é tema constante na obra de Mia Couto, bem como a morte. O mundo dos mortos e dos vivos dialogam nas narrativas. A relação com os mortos tem influência na vida social e no comportamento do povo africano. As crenças, tradições, mitos e lendas do imaginário africano fazem parte da sua ficção, como podemos ver nos trechos abaixo:

Farida era filha do Céu, estava condenada a não poder nunca olhar o arco-íris. Não lhe apresentaram à lua, como fazem com todos os nascidos de sua terra. Cumpria um castigo ditado pelos milênios: era filha-gêmea, tinha nascido de uma morte. Na crença de sua gente, nascimento de gêmeos é sinal de grande desgraça. ...Dias depois, sua irmã morreu. Deixaram-na morrer com fome. Fizeram isso por bondade, para aliviar a maldição. (COUTO, 2007b, p.68)

Horas depois de sua morte, já Binguane se convertera em lenda. À noite, quando as histórias podem ser contadas, os mais velhos narravam aos mais jovens a verdadeira razão da morte do grande guerreiro. E era assim a história: Era uma vez um rei que não acreditava na existência de nuvens. Defendia ele que as nuvens existiam apenas nos nossos olhos.

_ Só acredito se puder tocar nelas.

Era o que ele dizia. E mandou que construíssem uma escada que fosse tão alta que lhe permitisse subir às mais nebulosas alturas. Demoraram anos a terminar a escadaria. Quando o chamaram, o rei olhou para o topo da construção e não conseguiu ver todos os degraus.

- Vou subir – declarou com firmeza.

Foi subindo, subindo e foi ficando cada vez mais cansado. As andorinhas passavam por ele estranhando tão desajeitada companhia. Quando o rei já sofria de tontura e falta de ar, viu que estava rodeado de nuvens. Estendeu os braços para as tocar. Mas os dedos passaram por entre aquela espuma como se fossem luz atravessando água. E ele sorriu, feliz. Afinal, sempre tinha razão. Enquanto descia os degraus, ia proclamando:

- Não lhes toquei. Não existem.

À medida que descia, reparou que ia ficando leve, cada vez mais leve. Já perto do chão teve mesmo que se segurar com firmeza. A mais ligeira brisa fazia-o drapejar como uma bandeira. Quando os pés tocaram o solo, o rei já se tinha convertido numa nuvem. Dele ficou a escada que conduz os descrentes à altura dos céus (COUTO, 2015b, 179-180).

A leitura destes e de outros trechos de Mia Couto permitem perceber a riqueza de sua linguagem e a percepção dos diferentes sentidos que as palavras podem despertar, bem como a temática político-social que também é presente em sua obra. Tendo sido militante pela libertação de Moçambique e uma das referências

intelectuais para a reconstrução social do país, seu texto sempre vai expor o cotidiano de Moçambique, numa crítica à sua herança de ter sido colônia. Podemos perceber essas críticas em vários trechos:

Sobre as ocupações das terras africanas:

Encheram a terra de fronteiras, carregaram o céu de bandeiras. Mas só há duas nações – a dos vivos e a dos mortos (COUTO, 2003a, p. 13).

Sobre a população continuar a viver em miséria, tanto antes quanto depois da independência:

Eis a diferença: os que, antes, morriam de fome, passaram a morrer por falta de comida (COUTO, 2003b, p. 142).

Sobre a exclusão da mulher e do povo africano:

Porque não nasci para ser pessoa. Sou uma raça, sou uma tribo, sou um sexo, sou tudo o que me impede de ser eu mesma. Sou negra. (COUTO, 2015d, p.17).

Sobre o preconceito:

As raças – disse ele – são fardas que vestimos ... Talvez Silvestre tivesse razão. Mas eu aprendi, tarde demais, que essa farda se cola, às vezes, à alma dos homens (COUTO 3, p. 13).

Enfim, as temáticas da literatura de Mia Couto demonstram como a literatura pode encontrar-se com o social, como o ficcional reflete o real. Este encontro desdobra-se na poesia, na construção dos personagens, no uso criativo das palavras, nas lendas e crenças descritas, no contexto de Moçambique e em todas as experiências de vida que são exclusivas do autor. E assim ele sintetiza:

Creio que a literatura é exatamente isso: levar a que a história case com a História. A apetência em escutar e contar histórias está dentro de nós. Eu seria uma pessoa pobre se não fosse capaz de produzir histórias, de fazer da minha própria vida uma narrativa que posso emendar, apagar e enfeitar. (ZARUR, 2011)

CAPÍTULO IV

UNINDO A LITERATURA AO MUNDO ORGANIZACIONAL

A interpretação do mundo por meio da linguagem é uma grande contribuição da literatura para a compreensão do universo humano. As teorias organizacionais, por mais empíricas que possam ser, não podem prescindir do simbolismo e do universo da cultura organizacional como expressões humanas. Fleury(1987) afirma que o campo do simbólico é uma das instâncias fundamentais para a definição das relações de trabalho. As maneiras de se entender a organização devem estar precedidas da natureza diversa e conflituosa das relações humanas, que conseqüentemente, influenciam no ambiente e na dinâmica de uma estrutura organizacional. E nada melhor do que a produção literária para espelhar a natureza humana e suas implicações.

De acordo com Roger Chartier, “a literatura proporciona uma catarse à sociedade, pelas possibilidades de representação, questionamentos, ressignificação e transformação social” (CHARTIER, 1990, p. 38).

Nicolau Sevcenko entende a literatura sob o ponto de vista estratégico para a História, como uma evidência das situações existentes. Para ele, a produção literária é uma “instância complexa repleta das mais variadas significações que incorpora a história em todos os seus aspectos”, e “a literatura aparece como um ângulo estratégico, notável, para a avaliação das forças e dos níveis de tensão existentes no seio de uma determinada estrutura social” (SEVCENKO, 2003, p.246).

Já Antônio Cândido tem uma perspectiva de como as ciências sociais influenciam na produção literária, e de que o texto literário tem a função de registro social, de denúncia e de interpretações do mundo. Em sua palestra proferida na XXIV Reunião Anual da SPBC, afirmou que “a Literatura não corrompe nem edifica, portanto, mas, trazendo livremente em si o que chamamos o bem e o mal, humaniza no sentido profundo, porque faz viver.” (CÂNDIDO, 1972).

Para Marcelo Caetano, a literatura não se limita ao que é explícito sobre os acontecimentos, mas amplia a visão de ficção e realidade, dando um novo sentido. Segundo ele, “a ficção tece ambigüidades, preenche vazios e resgata as práticas de

resistência que foram silenciadas ou marginalizadas no discurso hegemônico. A ficção é instrumento de conscientização e resistência” (CAETANO, 2007).

Mia Couto também entende a literatura e a língua portuguesa como um exercício de resistência, uma forma de “militância da diversidade” frente à hegemonia da língua inglesa e da ocidentalização, conforme afirmou em entrevista à ONU em 2017.

Vários romances de Mia Couto, inclusive, tais como *Terra Sonâmbula* e *Um Rio Chamado Tempo*, *Uma Casa Chamada Terra*, têm como palco importantes momentos da história moçambicana e são um belo exemplo de como a literatura de aproxima da história. Segundo análise de Rocha e Silva,

... para além de sua dimensão exclusivamente artística, esses romances se dispõem a dialogar, a contestar, ou mesmo, a defrontar-se com uma realidade que não se restringe mais ao campo da ficção, revelando-se na dimensão do campo histórico, contexto de onde emergem os interlocutores, agentes históricos, à procura de sintonia com esse universo do mundo criado. (CAVACA, CHAVES E MACÊDO, 2013, p. 157)

Entendemos que a literatura, assim como é para o estudo da condição humana, pode ser um instrumento plausível também para a interpretação dos ambientes organizacionais, pois é uma perspectiva criada a partir do imaginário que é formado pela vivência e compreensão individual às mais diversas situações, inclusive dentro das organizações. O texto literário manifesta sentimentos, ideais e interpretações da vida humana.

Nossa proposta é que, ao traçar um paralelo da ficção de Mia Couto com as diversas situações e contextos organizacionais, estaremos nada mais que confirmando que a realidade vivida nas organizações, bem como seus conflitos, paradigmas, valores, relações políticas e códigos de ética tratam da realidade humana em todos os seus aspectos, e mais uma vez citando Cândido reafirmar que “a literatura pode ser um instrumento consciente de desmascaramento, pelo fato de focalizar as situações de restrição dos direitos, ou de negação deles, como a miséria, a servidão, a mutilação espiritual.” (CÂNDIDO, 1989)

CAPÍTULO V

MIA COUTO E AS ORGANIZAÇÕES: UM PARALELO POSSÍVEL

As organizações estão em constante ambiente de conflitos críticos, expostas a mudanças e transformações. As relações de poder, as idiossincrasias, a cultura, os códigos, a dominação, a exploração, a ética e a falta dela, todas estas questões tornam o ambiente organizacional um palco onde as relações humanas se desenrolam, se enfrentam, crescem e se transformam. A literatura tem o poder de exprimir e retratar a humanidade, seus sentimentos e visão de mundo. Mia Couto, como escritor que se diz “um tradutor de silêncios”, fez da sua obra a voz de uma África pouco percebida, de riquezas e resistências, de violências e resiliências, de fé, identidade e renascimento. Diante disso nossa pergunta fundamental é: qual a contribuição da literatura de Mia Couto, com sua ficção sobre dominação cultural, resistência e conflitos, para o estudo do ambiente organizacional?

Em seu livro “As imagens da Organização”, Gareth Morgan, sobre suas metáforas afirma:

“O ponto geral mais amplo e importante é que as formas de encarar o mundo são sempre limitadas e que muito pode ser aprendido ao se apreciar a natureza parcial das nossas compreensões e como as mesmas podem ser ampliadas. As metáforas foram usadas para mostrar como é possível definir e redefinir a compreensão de uma mesma situação, adotando-se a crença de que novos tipos de entendimento podem nascer deste processo” (Morgan, 1996, p. 345).

Sob este ponto de vista, acreditamos ser possível, tanto pela amplitude do contexto organizacional quanto pelas características do comportamento humano, encontrar na ficção literária um paralelo que contribua para a compreensão da dinâmica conflituosa e ambígua das organizações.

Assim, destacamos quatro aspectos relevantes da literatura de Mia Couto que podem ser aplicados ao contexto organizacional:

1 - Os pactos e sua ética como elemento de sobrevivência

A literatura de Mia Couto não aborda a ética como um conjunto de regras morais ou de normas prescritas, mas como pactos estabelecidos entre os sujeitos e o ambiente. A África de Mia Couto não fica imobilizada nem estática em função dos conflitos ou carências, tampouco pela violência. A África de Mia Couto é um ambiente de pactos e compromissos, entre os que pouco tem mas mesmo assim se dão, e entre uma natureza imperiosa e soberana, como podemos perceber no trecho abaixo, na Nota Introdutória ao livro *E se Obama Fosse Africano?*:

Depois da Independência, um programa de controle dos caudais dos rios foi instalado em Moçambique. Formulários foram distribuídos pelas estações hidrológicas espalhadas pelo país e um programa de registro foi iniciado para os mais importantes cursos fluviais. A guerra de desestabilização eclodiu e esse projecto, como tantos outros, foi interrompido por mais de uma dúzia de anos. Quando a Paz se reinstalou, em 1992, as autoridades relançaram o projecto acreditando que, em todo o lado, era necessário recomeçar do zero. Contudo, uma surpresa esperava a brigada que visitou uma isolada estação hidrométrica no interior da Zambézia. O velho guarda tinha-se mantido activo e cumprira, com zelo diário, a sua missão durante todos aqueles anos. Esgotados os formulários, ele passou a usar as paredes da estação para grafar, a carvão, os dados hidrológicos que era necessário registrar. No interior e no exterior, as paredes estavam cobertas de anotações e a velha casa parecia um imenso livro de pedra. Orgulhoso, o guarda recebeu os visitantes à entrada e apontou a madeira da porta:

- Começa-se a ler por aqui, para ir habituando os olhos ao escuro.

“A esperança é a última a morrer.” Diz-se. Mas não é verdade. A esperança não morre por si mesma. A esperança é morta. Não é um assassinio espectacular, não sai nos jornais. É um processo lento e silencioso que faz esmorecer os corações, envelhecer os olhos dos meninos e nos ensina a perder crença no futuro.

O episódio da estação hidrométrica passou a ser um dos alimentos do meu sentimento de esperança. Como se me lembrasse que devo dialogar com invisíveis rios e tudo em meu redor podem ser paredes onde eu nego a tentação do desalento. (...)

(...) Acredito, porém, que os rios que percorrem o imaginário do meu país cruzam territórios universais e desembocam na alma do mundo. E nas margens de todos esses rios há gente teimosamente inscrevendo na pedra os minúsculos sinais da esperança (O guardador de Rios in COUTO, 2011c, p.7-9)

Aqui o pacto foi cumprido pelo guardador de rios, independentemente da situação de guerra e da interrupção do programa por doze anos e por uma visão de futuro em que o guardador acreditava. Nas organizações as lições de pactos dizem respeito à responsabilidade assumida pelo corpo organizacional em busca de objetivos comuns e da sustentabilidade. A responsabilidade, ainda que pequena, de um trabalhador mediante a grandiosidade da empresa é tido como compromisso ético e sem questionamento. Tal atitude pode ser entendida, sob a perspectiva de Schein, por exemplo, no nível das normas e valores, em que os objetivos da organização são

amplamente internalizados pelos membros e faz com que saibam o que se espera deles. Aqui o pacto de um objetivo a ser cumprido é reconhecido, ainda que as circunstâncias externas possam influenciar na sua execução. Considerando “as circunstâncias” como uma condição de que a organização, longe de ser estática, é dinâmica e pode mudar conforme fatores vários, é importante construir e efetivar pactos que transcendam variáveis, e permitam a visão de um objetivo maior.

2 - As relações de poder e dominação

Em sua temática colonizado/colonizador, o discurso que predomina é a superioridade de um frente à depreciação de outro. O colonizado, por mais que se adeque à condição imposta, sempre será inferiorizado. O negro, africano e pobre, acaba por se adaptar a essa situação como se fosse normal, e pior, termina por replicar com seus conterrâneos um modelo que longe de lhes trazer alguma identidade, termina por ratificar a dominação social.

O exemplo do conto abaixo fala claramente da desigualdade e do cruel conflito que fomenta entre os próprios africanos a disputa por algum espaço no meio dominador, como se ao comportar-se como eles os fizesse ser como eles. Nele, o negro Fortin, que tem uma das pernas defeituosa (metáfora para o “defeito” de ser negro/africano/colonizado) vai ao padre (religião católica branca imposta, como meio de se purificar) se confessar:

Desculpa, senhor padre, não estou joelhar direito, é a minha perna, o senhor sabe: ela não encosta bem junto com o corpo, esta perna magrinha que uso na esquerda. Venho confessar pecados de muito tempo, sangue pisado na minha alma, tenho medo só de lembrar. Faz favor, senhor padre, me escuta devagar, tenha paciência. É uma história comprida. Como eu sempre digo: carreiro de formiga nunca termina perto.

O senhor talvez não conhece mas esta vila já beneficiou de outra vida. Houve os tempos em que chegava gente de muito fora. O mundo está cheio de países, a maior parte deles estrangeiros. Já encheram os céus de bandeiras, nem eu sei como os anjos podem circular sem chocarem-se nos panos. Como diz? Entrar direito na história? Sim, entro. Mas não esqueça: eu já pedi um munitozito do seu tempo. É que uma vida demora, senhor padre.

Continuo, então. Nessa altura, chegou também na vila de Manica uma senhora russa, Nádia era o nome dela. Diziam era uma princesa lá da terra de onde viera. Acompanhava seu marido Júri, russo também. O casal chegou por causa do ouro, como os outros todos estrangeiros que vinham desenterrar riquezas deste nosso chão. Esse Júri comprou as minas, na espera de ficar rico. Mas conforme dizem os mais velhos: não corras atrás da galinha já com o sal na mão. Porque as minas, padre, eram do tamanho de uma poeira, basta um sopro e o quase fica nada.

No entanto, os russos traziam restos dos sustentos deles, luxos de antigamente. A casa deles, se o senhor só visse, estava cheia das coisas. E empregados? Eram mais que tantos. E eu, assimilado como que era, fiquei chefe dos criados. Sabe como me chamavam? Encarregado-geral. Era a minha categoria, eu era um alguém. Não trabalhava: mandava trabalhar. Os pedidos dos patrões era eu que atendia, eles falavam comigo de boa maneira, sempre com respeito. Depois eu pegava aqueles pedidos e gritava ordens para esses *mainatos* (empregados domésticos). Gritava, sim. Só assim eles obedeciam.

Ninguém desempenha canseiras só por gosto. Ou será Deus, quando expulsou Adão do Paraíso, não lhe despachou com pontapés? Os criados me odiavam, senhor padre. Eu sentia aquela raiva deles quando lhes roubava os feriados. Não me importava, até que gostava de não ser gostado. Aquela raiva deles me engordava, eu me sentia quase-quase patrão. Me disseram que este gosto de mandar é um pecado. Mas eu acho é essa minha perna que me aconselha maldades. Tenho duas pernas: uma de santo, outra de diabo. Como posso seguir um só caminho? (A Princesa Russa, in COUTO, 2013)

Um das características das organizações sociais é a capacidade de moldar o comportamento de grupos ou pessoas, de acordo com os interesses vigentes. As posições são sempre antagônicas, patrão/empregado, chefe/subordinado, empregado/desempregado, de modo a que o inferior sempre invejará a posição superior ao mesmo tempo que submete o que está hierarquicamente abaixo dele.

Gareth Morgan cita Tom Burns para afirmar que as organizações fomentam vários tipos de disputas e manobras políticas para que a competição e a colaboração coexistam produtivamente. As pessoas, mesmo em oposição, competindo por recursos, *status* e promoções, terminam por colaborar com o objetivo empresarial (MORGAN, 1996, p. 160). Ele diz ainda:

De acordo com o fato de que diferentes indivíduos e grupos são designados para exercer autoridade e influência sobre os outros, a hierarquia mais ou menos assegura tipos de luta competitiva sobre as quais prospera a política organizacional. (...)Os Maquiaveis na organização que sistematicamente trilham os seus caminhos barganhando e pressionando, ao longo das atividades, simplesmente ilustram a mais extrema e desenvolvida forma desta tendência que se encontra latente na maior parte da vida organizacional (MORGAN, 1996, p. 160).

O negro Fortin, assim como os “encarregados-gerais” das organizações atuais nada mais são do que as representações do poder e do subjugo a que estão aprisionados, retratos explícitos de uma forma de dominação implícita.

3 - Das subjetividades e da solidariedade nas relações humanas

Nos ambientes críticos de Couto, nada é tão objetivo quanto as subjetividades. Os sujeitos existem e pactos de solidariedade persistem apesar dos movimentos de dominação, da guerra, da pobreza. A percepção do outro e de seus desenganos na obra de Couto é mostrada em suas várias facetas, assim como acontece nas organizações. A solidariedade do autor é sobretudo o reconhecimento de que as diferenças não nos tornam divergentes, nem todos os conflitos nos tornam inimigos. Solidários são seres que ao se reconhecerem solitários e humanos percebem-se fortes demais para aniquilar o outro e frágeis demais para ignorá-los.

O conto “O Homem Cadente” de O Fio das Missangas (COUTO, 2009d), conta a história de Zuzézinho, que, ao que parece, se atira de uma janela, mas não chega ao chão, permanecendo no estado gerúndio de “caindo”. Este fato fantástico causa as mais variadas reações das pessoas da cidade, mostrando como os interesses, visão de mundo e crenças podem motivar diferentes manifestações de solidariedade e identificação ou não com a tragédia anunciada.

Quando me vieram chamar nem acreditei:- É Zuzézinho. Está caindo do prédio. E as gentes, em volta, se depressavam para o sucedido. Me juntei às correrias, a pergunta me zaranzeando: o homem estava caindo? Aquele gerúndio era um desmando nas graves leis da gravidade: quem cai, já caiu. Enquanto corria, meu coração se constringia. Antevia meu velho amigo estatelado na calçada. Que sucedera para se suicidar, desabismado? Que tropeção derrubara a sua vida? Podia ser tudo: os tempos de hoje são lixívia, descolorindo os encantos. Me aproximava do prédio e já me aranhava na multidão. Coisa de inacreditar: olhavam todos para cima. Quando fitei os céus ainda mais me perturbei: lá estava, pairando como águia real, o Zuzé Neto. O próprio José Antunes Marques Neto, em artes de aero-anjo. Estava caindo? Se sim, vinha mais lento que o planar do planeta pelos céus. Atirara-se quando? Já na noite anterior, mas o povo só notara no seguinte dia. Amontara-se logo a mundidão e, num fósforo, se fabricaram explicações, epistemologias. Que aquilo provinha dele ter existência limpa: lhe dava a requerida leveza. Fosse um político e, com o peso da consciência, desfechava logo de focinho. Outros se opunham: naquele estado de pelicano, o cidadão fugia era de suas dívidas. Ninguém cobra no ar. Houve até versão dedicadamente cristã. Um mirone, longilongo, vestido como se coubesse numa só manga, bradejou apontando o firmamento:- Aquilo, meus senhores, é o novo Cristo. E o magricela prosseguiu, em berros: Cristo nos escancarou as portas de quê? Do céu, caros confrades. Do céu. Pois agora, o supramencionado Zuzé nos mostrava o caminho celestial. E fazia-o sem ter que morrer, o que era uma reconhecida vantagem. - Aquilo, meus senhores, é o Cristo descrucificado. Mandaram que calasse. Outros, mais práticos, se ocupavam com o que se iria seguir. E vaticinavam um fim, enfim:- O tipo vai demorar assim uma infinidade de dias. - Vai é morrer de sede e fome. Se nem na terra se comia nas vigentes condições, quanto menos nas nuvens. A mim me ocupavam questões de meter mãos na obra. Alguém devia fazer a certa coisa. E gritei, entre os zunzuns: - Chamaram os bombeiros? Sim, mas estavam em greve. Estivessem no activo faria pouca diferença: eles não tinham carros, nem escada, nem vontade. Eram, na verdade, bombeiros bastante involuntários. Fazia-se tarde, as pessoas reentravam. Ficaram uns

quantos, escassos e silenciosos. Voltei a olhar o céu e foquei melhor o meu amigo Zuzé. Seu rosto exalava tais serenidades que parecia dormir. As pernas, estendidas como flamingo, cruzavam nos tornozelos, os braços almofadando a cabeça. Parecia apanhar banhos de céu. Que coisa passaria em sua mente? Foi quando notei a moça chorando. Era tão miúda que confundi ser sua filha. Cheguei mesmo a perguntar à jovem. Que filha? Era, sim, sua paixão escondida. Aquilo se convertia em assunto de novela, drama de lágrima e soluço. Aos poucos, se retiraram todos. Fiquei eu e a moça. Ela se encostou em meu ombro, parecia adormecida. Não fosse o respingar de sua voz, ladainhando. Chorava? Não. Rezava. Ela rezava para que chovesse. Ao menos ele beberia gotinhas do céu e não secaria como o tubarão em salmoura. Que a moça tivesse invocado os certos espíritos ou fosse capricho das forças naturais: no instante, começou a chover. E choveu nos dois seguintes dias. Onde nada se passa, tudo pode acontecer. E a multidão se foi rendendo, em turnos. Guarda-chuvas encheram o espaço e os receios começaram a ganhar voz:- A chover assim, o tipo vai ensopar, ganhar peso e desandar por aí abaixo. Os deuses tivessem ouvidos. Parou de chover. E os dias seguintes prosseguiam como se o próprio ar tivesse parado. O voo de Zuzé já era um atrativo da cidade. Negócios vários se instalaram. Turistas adquiriram bilhetes, ciclerones do fantástico explicavam versões inéditas de como Zuzé sempre tivera penas no sovaco e descendia de uma família de secretos voadores. O fulano era o congénito destrapezista. O próprio cunhado alugava megafone para os cá de baixo enviarem mensagens e votos de boas bênçãos. Até eu paguei para falar com o meu velho amigo. Quando, porém, me vi com o megafone não soube o que dizer. E devolvi o instrumento. De facto, vieram as autoridades devidas, por via do chefe máximo das forças policíacas, se fizeram ouvir por devido altifalante:- Desça em nome da lei! O político por trás lhe segredava as deixas. Continue, mais firme! - incitava- O seu comportamento, caro concidadão, é verdadeiramente antidemocrático. Contra os direitos humanos, bichanava o político. Contra a imagem de estabilidade que a nação carecia, acrescentava o falante. Mas Zuzé nem água ia nem água vinha. Sorria, malandramente. Ponho ponto. Nem me alongo para não esticar engano. Pois tudo o que vos contei, a voação de Zuzé e a multidão cá em baixo, tudo isso de sonho se tratou. Suspirados fiquemos, de alívio. Mas eu, no dia seguinte, não estava tão sossegado. E fui ao local para me certificar de quanto eu devaneava. Encontrei tudo arrumado no regime da cidade. Lá estava o céu, vazio de humanos voadores. Só o competente azul, a evasiva nuvem. E os pássaros mais sua navegação. E mais a praça, bem terrestre, desumanamente humana. Tudo sem notícia, tudo pouco sonhável. De repente, vi a moça. A mesma do sonho. Ela, sem tirar nem opor. E, para mais, olhava os céus. Espantada, como se fora da realidade. Me cheguei e ela sussurrou:- Já não o vejo. E o senhor? - Eu o quê? - O senhor consegue ver Zuzé? Menti que sim. Afinal, mais vale um pássaro. Mesmo de fingir. Deixássemos Zuzé voar, ele já não tinha onde tombar. Neste mundo, não. Onde ele anda é outro céu. (COUTO, 2009d, p.15-19)

Nas organizações é preciso reconhecer e valorizar as subjetividades. No exemplo dado vemos as várias manifestações, que vão desde a identificação, empatia, incredulidade, naturalidade e até a condenação ao fato de o homem ter-se atirado da janela. Não se trata aqui de um movimento para reforçar os individualismos, é exatamente o contrário: as subjetividades são fortes, reconhecidas, e podem ser expressas por meio de uma gestão da diversidade – fazer com que as pessoas

diferentes consigam conviver melhor ao entender as atitudes do outro, permitir o compartilhamento de sentimentos e aumentar a parceria.

A solidariedade nas organizações está relacionada com a construção conjunta de objetivos, e não devem negar a vulnerabilidade humana. Traçando um paralelo com a “queda” do Zuzézinho, as diversas quedas a que as pessoas estão expostas nas organizações também trazem as mais diversas reações – atribuem motivos, fazem julgamentos, tentam ajudar, não acreditam. E surgem também as questões: A pessoa cai por que? Por estar fora dos padrões, por ter se vendido, por não ser mais necessária? Por que alguns se solidarizam, outros ignoram, outros condenam? A natureza humana e a compreensão das subjetividades humanas é que vão balizar estas reações e por isso exigem cuidado da organização.

Promover a solidariedade e a identificação entre os membros de uma equipe vai além de incentivar o *happy hour* e premiações de fim de ano. Trata-se de perceber que as pessoas são diferentes, têm necessidades diferentes e ritmos diferentes. As organizações não podem se considerar entes isolados mecanicistas livres das variáveis humanas, e têm como fator de sobrevivência proteger as pessoas dos assédios, manipulações e tomar a solidariedade como um valor a ser cultivado, sob pena de transformar-se e transformar seu corpo na chamada organização egocêntrica, que segundo Morgan, “faz com que as organizações fiquem preocupadas com elas mesmas e superenfatizem a própria importância, ao mesmo tempo que subestimam o significado do sistema de relações mais amplo no qual existem” (MORGAN, 1996, p. 249).

Por fim, o suicídio fantástico do Zuzézinho é um exemplo poético daquilo que é uma triste realidade em muitas organizações. Afinal de contas, por que o Zuzézinho e tantos outros se jogam? A resposta pode estar na solidariedade.

4 - As prisões e as fugas

O conto abaixo, “O Cesto”, trata da história de uma mulher que cuida do marido moribundo no hospital. A situação do homem é para ela uma oportunidade de libertação de anos de subordinação presa a um casamento malfadado. Neste texto tão rico de metáforas, Mia Couto aborda a submissão feminina, a mulher como posse, a falta de identidade da mulher escondida atrás de um homem/casamento, o desejo

da insubordinação, o poder do modelo patriarcal, o medo do desconhecido frente à segurança, ainda que infeliz, da zona de conforto.

Pela milésima vez me preparo para ir visitar meu marido ao hospital. Passo uma água pela cara, penteio-me com os dedos, endireito o eterno vestido. Há muito que não me detenho no espelho. Sei que, se me olhar, não reconhecerei os olhos que me olham. Tanta vez já fui em visita hospitalar, que eu mesma adoeci. Não foi doença cardíaca, que coração, esse já não o tenho. Nem mal de cabeça porque há muito que embaciei o juízo. Vivo num rio sem fundo, meus pés de noite se levantam da cama e vagueiam para fora do meu corpo. Como se, afinal, o meu marido continuasse dormindo a meu lado e eu, como sempre fiz, me retirasse para outro quarto no meio da noite. Tínhamos não camas separadas, mas sonos apartados.

Hoje será como todos os dias: lhe falarei, junto ao leito, mas ele não me escutará. Não será essa a diferença. Ele nunca me escutou. Diferença está na marmitta que adormecerá, sem préstimo, na sua cabeceira. Antes, ele devorava os meus preparados. A comida era onde eu não me via recusada. Olho em redor: não mais a mesa posta o aguarda, pontual e perfumosa. Antes, eu não tinha hora. Agora perdi o tempo. Qualquer momento é de meu debicar, encostada a um canto, sem toalha nem talheres. Onde eu vivo não é na sombra. É por detrás do sol, onde toda a luz há muito se pôs. Só tenho um caminho: a rua do hospital.

Vivo só para um tempo: a visita. Minha única ocupação é o quotidiano cesto onde embalo os presentes para o meu adoecido esposo.

A meu homem deram transfusão de sangue. Para mim, o que eu queria era transfusão de vida, o riso me entrando na veia até me engolir, cobra de sangue me conduzindo à loucura.

Desde o mês passado que evito falar. Prefiro o silêncio, que condiz melhor com a minha alma. Mas o não haver conversa nos deu outro laço entre nós. O silêncio abriu um correio entre mim e o moribundo. Agora, pelo menos, já não sou mais corrigida. Já não recebo enxovalho, ordem de calar, de abafar o riso.

Já me ocorreu trocar fala por escrita. No lugar desse monólogo, eu lhe escreveria cartas. Assim, eu descontaria no sofrer. Nas cartas, o meu homem ganharia distância. Mais que distância: ausência. No papel, eu me permitiria dizer tudo o que nunca ousei.

E renovo promessa: sim, eu lhe escreveria uma carta, feita só de desabotoada gargalhada, decote descaído, feita de tudo o que ele nunca me autorizou. E nessa carta, ganharia coragem e proclamaria:

- Você, marido, enquanto vivo me impediu de viver. Não me vai fazer gastar mais vida, fazendo demorar, infinita, a despedida.

Regresso a mim, ajeito no fatídico cesto o farnel do dia, nesse fazer de conta que ele me irá receber, de riso aberto, apetite devorador. Estou de saída, para a minha rotina de visitadora quando, de passagem pelo corredor, reparo que o pano que cobria o espelho havia tombado. Sem querer, noto o meu reflexo. Recuo dois passos e me contemplo como nunca antes o fizera. E descubro a curva do corpo, o meu busto ainda hasteado. Toco o rosto, beijo os dedos, fosse eu outra, antiga e súbita amante de mim. O cesto cai-me da mão, como se tivesse ganhado alma.

Uma força me aproxima do armário. Dele retiro o vestido preto que, faz vinte e cinco anos, meu marido me ofereceu. Vou ao espelho e me cubro, requebrando-me em imóvel dança. As palavras desprendem-se de mim, claras e nítidas:

- Só peço um oxalá: que eu fique viúva o quanto antes!

O pedido me surpreende, como se fosse outra que falasse. Poderia eu proferir tão terrível desejo? E, de novo, a minha voz se afirma, certa:

- Estou ansiosa que você morra, marido, para estrear este vestido preto.

O espelho devolve a minha antiquíssima vaidade de mulher, essa que nasceu antes de mim e a que eu nunca pude dar brilho. Nunca antes eu tinha sido bela. No instante, confirmo: o luto me vai bem com meus olhos escuros. Agora, reparo: afinal, nem envelheci. Envelhecer é ser tomado pelo tempo, um modo de ser dono do corpo. E eu nunca amei o suficiente. Como a pedra, que não tem espera nem é esperada, fiquei sem idade.

E experimento, em vertigem, pose e lágrima. No funeral, o choro será assim, queixo erguido para demorar a lágrima, nariz empinado para não fungar. Dessa feita, marido, não será você, mas serei eu o centro. A sua vida me apagou. A sua morte me fará nascer. Oxalá você morra, sim, e quanto antes. Deponho o vestido na mesa da sala, bato porta e saio rumo ao hospital. Ainda hesito perante o cesto. Nunca antes eu o vira assim, desvalido. Vitória é eu dar costas a esse inutilidade. Pela primeira vez, há céu sobre a minha casa. Na berma do passeio, sinto o aroma dos franjipanis. Só agora reparo que nunca cheirei meu homem. Nem sequer meu nariz não amou nunca. Hoje descubro a rua, feminina. A rua, pela primeira vez, minha irmã.

Na entrada da enfermaria, o millesimamente mesmo enfermeiro me aguarda. Uma sombra lhe espessa o rosto.

- Seu marido morreu. Foi esta noite.

Eu estava tão preparada, aquilo já tanto acontecera, que nem procurei amparo. Depois de tanta espera, eu já queria que sucedesse. Mais ainda depois de descobrir no espelho essa luz que, toda a vida, se sepultara em mim.

Saio do hospital à espera de ser tomada por essa nova mulher que em mim se anunciava. Ao contrário de um alívio, porém, me acontece o desabar do relâmpago sem chão onde tombar. Em lugar do queixo altivo, do passo estudado, eu me desalinho em pranto. Regresso a casa, passo desgredado, em solitário cortejo pela rua fúnebre. Sobre a minha casa de novo se tinha posto o céu, mais vivo que eu.

Na sala, corrijo o espelho, tapando-o com lençóis, enquanto vou decepando às tiras o vestido escuro. Amanhã, tenho que me lembrar para não preparar o cesto da visita. (O Cesto, in COUTO, 2009e)

Neste conto podemos encontrar muitas representações da vida humana e das organizações. As armadilhas às quais se prendem as pessoas, “as prisões psíquicas” às quais se referia Freud são também replicadas nas organizações, como Morgan propõe em sua Teoria das Metáforas (MORGAN, 1996).

A mulher que sonhava em libertar-se do casamento, ao deparar-se com a desejada morte do marido, percebe que é prisioneira de si mesma. Que não sabe viver de outra forma a não ser em submissão alheia. O cesto em que levava a marmitta diária ao hospital tem uma forte carga simbólica, pois representa “a utilidade” da mulher. A frase final: “amanhã tenho que me lembrar de não preparar o cesto da visita”, refere-se a ela mesma, que assim como o cesto já não tem mais utilidade.

Este texto nos proporciona muitas analogias com a realidade das organizações, e será tratado aqui o paralelo das organizações vistas como prisões psíquicas, de Morgan (1996). Muito do que é tido como “real” e “correto” nas organizações são na verdade armadilhas para que os membros permaneçam apegados à crenças que são de interesses escusos. As pessoas, por acomodação, não querem perceber outra

realidade, outro caminho. Segundo Morgan, este é um tipo de raciocínio freudiano em que:

O inconsciente é criado à medida que os seres humanos reprimem os seus desejos mais interiores e pensamentos secretos. Freud acreditava que, para viver em harmonia com seus semelhantes, os homens devem moderar e controlar as suas pulsões e que o inconsciente e a cultura são, na verdade, dois lados de uma mesma moeda, dando formas manifestas e ocultas à repressão que acompanha o desenvolvimento da sociabilidade humana. É neste sentido, então, que Freud considera ser a essência da sociedade a repressão ao indivíduo e a repressão ao indivíduo a repressão de si próprio (MORGAN, p. 209).

Dessa forma, os sentidos ocultos das pessoas e das organizações devem ser compreendidos, para que as armadilhas não os aprisionem. Tal como a mulher, ao ver-se viúva, não mais sabia como ter vida própria, quantos exemplos temos de pessoas que se aposentam e entram em depressão, por não mais sentirem que têm alguma utilidade. Ou executivos *workaholics* que fazem da empresa a sua própria identidade, cuja existência se confunde com a organização, mantendo uma simbiose da qual não conseguem mais sair. Ou o empregado que reclama por toda a vida que não teve a oportunidade de uma promoção mas não tem a coragem de sair da empresa e tentar outro caminho. Ou a repetição do modelo patriarcal que predomina na sociedade e conseqüentemente nas organizações e que também é percebido como “um tipo de prisão conceitual, produzindo e reproduzindo estruturas organizacionais em que predominam o sexo e os valores masculinos” (MORGAN, p. 219). E o cesto, o malfadado cesto, que é metáfora maior da utilidade e inutilidade humana, de que a existência só tem sentido se se servir para alguma coisa.

De acordo com Morgan, “o ponto comum entre as interpretações é a ideia de que os seres humanos vivem as suas vidas como prisioneiros de suas próprias histórias pessoais” (MORGAN, p. 210), e no exemplo dado percebemos isso claramente, tanto com a história da mulher quanto pela observação da rotina das organizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Literatura como expressão humana que traduz sentimentos e realidade pode ter entre seus papéis o de colaborar para o estudo das ciências sociais, pois as várias manifestações literárias evidenciam princípios intrínsecos à sociedade e conseqüentemente às organizações sociais. Como uma forma de interpretação da realidade, traz a ficção e o lúdico como motes, mas permeia a existência humana com as representações que não conseguimos traduzir racionalmente.

Assim, este estudo propôs-se a uma análise da contribuição da Literatura, em especial da obra de Mia Couto, para o estudo das organizações sociais, e a oferecer mais um caminho para melhor se compreender os sistemas complexos nos quais se desenrolam as relações humanas.

Percebe-se que a longa jornada de estudos organizacionais passa por um processo de complexificação, em que as organizações são vistas como sistemas culturais em constante movimento e expansão, em processo de transformação, suscetíveis ao crescimento, às mudanças e até à morte. A radicalidade dessa leitura pode ser ampliada pelo contato com a Literatura, sobretudo por uma literatura que abraça a discussão sobre o embate humano entre o mundo sonhado e o mundo vivido, entre as possibilidades e as realizações. Ao identificar os vínculos do texto literário com a vida humana e as organizações, é possível compreender um pouco melhor dessa complexidade intrínseca aos sistemas sociais.

Reforça-se neste estudo a importância de compreender as implicações sociais a partir da análise do texto literário e seu contexto social, e também a evidenciação de que o estudo da Literatura pode ter influência nos processos de estudo das organizações.

Mia Couto, como um grande observador do comportamento humano, estudioso das ciências sociais e crítico das hegemonias às quais a diversidade humana é submetida, oferece a poética como poderosa desbravadora de realidades não ditas, de verdades ignoradas, e como ele mesmo se define, “por via da poesia vou traduzindo aquilo que não está dito, aquilo que não pode ser palavra”.

Observamos que os pactos e sua ética como elemento de sobrevivência; as relações de poder e dominação; as subjetividades e a solidariedade, bem como as prisões e as fugas, são aspectos importantes para se diagnosticar o mundo

organizacional. E mais: não basta olhar para esse mundo, mas tentar entendê-lo e mudá-lo, para se construir uma convivência possível, mesmo que as diferenças doam.

Só é possível entender homens e mulheres conhecendo o que se passa em suas almas. E só é possível conhecer uma organização compreendendo as experiências humanas que dentro dela acontecem, sem nunca chegar a termo sobre o que é correto ou não, pois assim como na vida, cabe às pessoas e às organizações reconhecerem as incertezas e a imprevisibilidade da natureza humana.

REFERÊNCIAS

BOULART, Íris Barbosa e LANZA, Maria Beatriz de Freitas. *Identidade Das Pessoas E Das Organizações*. Revista Administração e Diálogo. São Paulo. Vol. 9, n. 1 - 2007, p. 1-18. Disponível em <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/download/1509/1012> . Acesso em 15/10/2017.

Bratkowski, Bianca Rodrigues. *Mia Couto e sua maneira de emendar, apagar e enfeitar a vida através da literatura*. Revista Nau Literária. UFRGS. Porto Alegre. Vol. 10 N. 01 - jan/jun 2014. <http://seer.ufrgs.br/index.php/NauLiteraria/article/view/46921/30156>. Acesso em 18/09/2017.

CAETANO, Marcelo José. *Itinerários Africanos: do colonial ao pós-colonial nas Literaturas Africanas de Língua Portuguesa*. V. 4. Anos 4. Nº 2, 2007.

CAMPOS, Josilene Silva. *As representações da guerra civil e a construção da nação moçambicana nos romances de Mia Couto (1992 2000)*. 2009. 174 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Humanas) - Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2009 <http://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tede/2347> (Acesso em 19/08/2017).

CANCIAN, Renato. Especial para a Página 3 Pedagogia & Comunicação, 09/04,2007. Disponível em <http://educacao.uol.com.br/disciplinas/sociologia/burocracia-max-weber-e-o-significado-de-burocracia.htm>. Acesso em 18 de outubro de 2017.

CANDIDO, Antonio. *“A Literatura e a Formação do Homem”*. XXIV Reunião Anual da SBPC. São Paulo, 1972.

_____. *Direitos Humanos e literatura*. In: A.C.R. Fester (Org.) Direitos humanos E... Cjp / Ed. Brasiliense, 1989.

CARVALHO, Eliana Pereira de. *As forças do patriarcalismo em O Cesto, de Mia Couto. A viuvez da mulher moçambicana e a esperança de um empoderamento*. Revista VERBUM, v. 6, n. 1(Dossiê: Lusofonia), p. 45-56, jan.2017. Disponível em <https://revistas.pucsp.br/index.php/verbum/article/view/30563/21976>. Acesso em 12 de novembro de 2017.

CAVACAS, Fernanda, CHAVES, Rita e MACÊDO, Tânia. *Mia Couto – um convite à diferença*. São Paulo, Humanitas, 2013.

CHARTIER, Roger. *História Cultural: entre Práticas e Representações*. Rio de Janeiro. Bertrand Brasil, 1990.

COUTO, Mia. Entrevista Mia Couto Revisitado. Digestivo Cultural. 14/09/2006. http://www.digestivocultural.com/colunistas/coluna.asp?codigo=2047&titulo=Mia_Couto_revisitado . Acesso em 10/09/2017.

COUTO, Mia. *Um rio chamado tempo, uma casa chamada terra*. São Paulo: Companhia das Letras, 2003a.

_____. *Um rio chamado tempo, uma casa chamada terra*. São Paulo: Companhia das Letras, 2003b.

COUTO, Mia. *A escrita é um passaporte para eu ter outras vidas*. Adverso. São Paulo, 1ª quinzena de outubro de 2004^a. Disponível em http://www.adufrgs.org.br/conteudo/sec.asp?id=cont_lista_artigos.asp. Acesso em 17/09/2017.

COUTO, Mia. *Pensatempos. Textos de Opinião*. Lisboa: Caminho, 2005

COUTO, Mia. *Terra Sonâmbula*. São Paulo. Companhia da Letras, 2007^a.

_____. *Terra Sonâmbula*. São Paulo. Companhia da Letras, 2007b.

COUTO, Mia. *Escrita Falada*. In. *Discutindo Literatura*. São Paulo, Ano 3. nº 16, 10-13, 2008.

COUTO, Mia. *Antes de nascer o mundo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2009.

COUTO, Mia. *O fio das Missangas: Contos*. São Paulo. Companhia da Letras, 2009a.

_____. *O fio das Missangas: Contos*. São Paulo. Companhia da Letras, 2009b.

_____. *O fio das Missangas: Contos*. São Paulo. Companhia da Letras, 2009c.

_____. *O fio das Missangas: Contos*. São Paulo. Companhia da Letras, 2009d.

_____. *O fio das Missangas: Contos*. São Paulo. Companhia da Letras, 2009e.

COUTO, Mia. Disponível em: <http://www.elfikurten.com.br/2012/11/mia-couto-o-afinador-de-silencios.html>. Acesso em: 15/04/2017

COUTO, Mia. *E se Obama fosse africano? E outras interinvenções*. São Paulo. Companhia da Letras, 2011a.

_____. *E se Obama fosse africano? E outras interinvenções*. São Paulo. Companhia da Letras, 2011b.

_____. *E se Obama fosse africano? E outras interinvenções*. São Paulo. Companhia da Letras, 2011c.

COUTO, Mia. *Cada homem é uma raça*. São Paulo. Companhia da Letras, 2013.

COUTO, Mia. *Mulheres de Cinzas – As cinzas do Imperador: uma trilogia moçambicana, livro 1*. São Paulo. Companhia da Letras, 2015a.

_____. *Mulheres de Cinzas – As cinzas do Imperador: uma trilogia moçambicana, livro 1*. São Paulo. Companhia da Letras, 2015b.

_____. *Mulheres de Cinzas – As cinzas do Imperador: uma trilogia moçambicana, livro 1*. São Paulo. Companhia da Letras, 2015c.

_____. *Mulheres de Cinzas – As cinzas do Imperador: uma trilogia moçambicana, livro 1*. São Paulo. Companhia da Letras, 2015d.

COUTO, Mia. Disponível em: <http://www.miacouto.org/biografia-bibliografia-e-premiacoes/>. Acesso em: 15/04/2017.

COUTO, Mia. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/falar-portugues-e-militancia-pela-diversidade-diz-mia-couto-em-dia-mundial/>. Acesso em 08/11/2017

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de empresas: uma abordagem contingencial*. São Paulo. McGraw-Hill, 1982.

CURVELLO, João José e SCROFENEKER, Cleusa Maria de Andrade. *A Comunicação e as organizações como sistemas complexos: uma análise a partir das perspectivas de Niklas Luhmann e Edgar Morin*. Disponível em www.compos.org.br/seer/index.php/e-compos/article/viewFile/307/300. Acesso em 17/10/2017

ETZIONI, Amitai. *Organizações complexas: estudo das organizações em face dos problemas sociais*. Trad. de João Antônio de Castro Medeiros. São Paulo, Atlas, 1981.

FLEURY, Maria Tereza Leme. *Estória, mitos, heróis - cultura organizacional e relações de trabalho*. Revista de Administração de Empresa. São Paulo, out/dez. 1987. <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/39073/37813> . Acesso em 03/10/2017

HATCH, M.J. *Organization theory*. Oxford University Press, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Kroling. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. Edição Revista. São Paulo, Summus, 2003.

_____. *Comunicação Organizacional – Vol, 1 – Histórico, Fundamentos e Processos*. São Paulo, Saraiva, 2009.

MACEDO, Tânia e CHAVES, Rita. Entrevista com o escritor Mia Couto realizada na rádio USP e apresentada em 14/08/2006. Disponível em: <http://www.radio.usp.br/programa.php?id=2&edicao=060814>. Acesso em 17/09/2017

MAQUÊA, Vera. Entrevista com Mia Couto. Universidade Estadual de Mato Grosso / Universidade de São Paulo – Maputo, Moçambique, dezembro de 2003. Disponível em <https://www.revistas.usp.br/viaatlantica/article/view/50021>. Acesso em 21/09/2017

MONTEIRO, Carmen Diva, VENTURA, Elvira Cruvinel e CRUZ, Patrícia Nassif. *Cultura e mudança organizacional: em busca da compreensão sobre o dilema das Organizações*. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, V.1, nº 8, 1º Trim/99.

MOREIRA, Mário. Entrevista concedida ao Jornal da ABI em junho/julho de 2013. Disponível em <https://doispontosblog.wordpress.com/entrevistas/mia-couto/>. Acesso em: 08/09/2017

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo, Atlas, 1996.

NETO, Mário Sacomano e TRUZZI, Oswaldo Mário Serra. *Perspectivas Contemporâneas em Análise Organizacional*. Periódico GESTÃO & PRODUÇÃO v.9, n.1, p.32-44 - Departamento de Engenharia de Produção UFSCar – Universidade Federal de São Carlos. São Carlos – SP, abril de 2002.

NEVES, Clarissa Eckert Baeta; NEVES, Fabricio Monteiro. *O que há de complexo no mundo complexo? Niklas Luhmann e a Teoria dos Sistemas Sociais*. *Sociologias*. Porto Alegre, ano 8, n. 15, p. 182-207, jan.-jun. 2006.

PEREIRA, Maria José L. Bretas. *Mudança nas instituições*. São Paulo, Nobel, 1988.

PRADO, Ricardo. *Personagem em busca de um autor*. Disponível em: <http://www.cartacapital.com.br/carta-na-escola/personagem-em-busca-de-um-autor>. Acesso em 25/09/2017.

SCHEIN, Edgar H. *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olímpio, 2001.

SECCO, Lincoln. *A Revolução dos Cravos e a crise do império colonial português: economias, espaços e tomadas de consciência*. São Paulo, Alameda, 2004.

SEVCENKO, Nicolau. *Literatura como missão – tensões sociais e criação cultural na Primeira República*. 2. Ed. São Paulo. Cia da Letras, 2003.

THAYER, Lee O. *Comunicação: fundamentos e sistemas na organização, na administração, nas relações interpessoais*. Trad. de Esdras do nascimento e Sônia Coutinho. São Paulo, Atlas, 1976.

ZARUR, Cristina. *O prazer quase sensual de contar histórias*. O Globo, Rio de Janeiro, 30 de junho de 2007, Prosa & Verso, pág. 6. Disponível em: <http://flip2007.wordpress.com/2007/06/30/oprazer-quase-sensual-de-contar-historias-entrevista-com-mia-couto/>. Acesso em 25/09/2017.