

## **ANALOGIAS COM A LITERATURA EM O SOL É PARA TODOS, HARPER LEE, E O DESENVOLVIMENTO DE SOFT SKILLS DE GESTÃO**

### **Autoria**

Patrick dos Santos Pereira  
Universidade Candido Mendes

### **Professor Orientador**

NATALIA BOUSQUET BATISTA

### **Resumo**

Em um cenário contemporâneo, as organizações necessitam de profissionais com habilidades técnicas e de integração, além da capacidade de abstração de conceitos para resolução de problemas. A literatura é um meio agradável e rico para estudar a natureza humana e suas relações. Este artigo pretende explorar como o uso da arte, através da obra literária O sol é para todos, Harper Lee, é capaz de fornecer elementos cognitivos para a aquisição de soft skills de gestão. Para atingir tal objetivo, a metodologia utilizada será qualitativa, a partir do uso de analogias com Atticus Finch, personagem reto, ético, admirado socialmente e que pode representar uma fonte de inspiração a partir da abstração do conceito de aptidões e comportamentos sistematizados na teoria administrativa. De forma lúdica, a representação do personagem atua de modo a complementar à apreensão teórica da administração e pode auxiliar na reflexão e o desenvolvimento de soft skills de gestão.

Palavras-chave: Literatura, Gestão, Soft skill.

## **ANALOGIAS COM A LITERATURA EM O SOL É PARA TODOS, HARPER LEE, E O DESENVOLVIMENTO DE *SOFT SKILLS* DE GESTÃO**

**Área temática:** Ensino, pesquisa e capacitação docente em administração.

## Resumo

Em um cenário contemporâneo, as organizações necessitam de profissionais com habilidades técnicas e de integração, além da capacidade de abstração de conceitos para resolução de problemas. A literatura é um meio agradável e rico para estudar a natureza humana e suas relações. Este artigo pretende explorar como o uso da arte, através da obra literária *O sol é para todos*, Harper Lee, é capaz de fornecer elementos cognitivos para a aquisição de *soft skills* de gestão. Para atingir tal objetivo, a metodologia utilizada será qualitativa, a partir do uso de analogias com Atticus Finch, personagem reto, ético, admirado socialmente e que pode representar uma fonte de inspiração a partir da abstração do conceito de aptidões e comportamentos sistematizados na teoria administrativa. De forma lúdica, a representação do personagem atua de modo a complementar à apreensão teórica da administração e pode auxiliar na reflexão e o desenvolvimento de *soft skills* de gestão.

Palavras-chave: Literatura, Gestão, *Soft skill*.

## Introdução

A gestão empresarial impõe diversos desafios ao administrador, pois as organizações são complexas e multifacetadas, principalmente em um cenário contemporâneo, inseridas em um ambiente multidimensional, de alta complexidade, alimentado por questões objetivas e subjetivas. Nesse cenário, a busca por competitividade das empresas exige alta capacitação para o aprendizado organizacional e busca de novos caminhos para direcionamento de estratégias criativas e inovadoras.

O ensino de administração, no intuito de preparar estudantes para este mercado demandante de ações inovadoras, deve se adaptar no sentido de oferecer conteúdo técnico, considerado *hard skills*, para a apreensão teórica e também estimular as habilidades abstratas dos alunos e estabelecer conexões entre temas, desenvolvendo as *soft skills*.

A arte é uma fonte inesgotável de recursos pedagógicos e de inspiração, é energia transformadora da relação entre ensino e aprendizagem da administração. A utilização de formas artísticas, como por exemplo, literatura, pode significar recursos epistemológicos para ampliar a compreensão para o entendimento dos fenômenos organizacionais (DAVEL, VERGARA & GHADIRI, 2004; STRATI, 2007).

De acordo com Taylor & Ladkin (2009), George (2009) e Pina & Cunha (2002), o uso de métodos baseados em arte podem ser instrumentos para ultrapassar barreiras cognitivas à medida em que abstrai o fenômeno analisado ampliando a noção de sentido do mesmo a partir da idealização e percepção de sentimentos presentes na obra literária.

Gagliardi (2001) enfatiza que em algumas situações, talvez faça mais sentido realizar o ensino de administração através de outros recursos narrativos que não a própria teoria, como o relato, poema, fotografia, crônica: a aquisição de *soft skills* é uma dessas situações.

O objetivo geral deste trabalho é avaliar como uma manifestação artística, através da obra literária *O sol é para todos*, Harper Lee, é capaz de fornecer elementos cognitivos para a aquisição de *soft skills* para a gestão.

Para atingir este objetivo geral é necessário atingir quatro objetivos específicos: (i) defender que a arte é uma forma de conhecimento; (ii) defender a arte como base para a formação de conhecimento associado à gestão; (iii) apresentar as skills para a gestão e (iv) defender a literatura como ferramenta epistemológica para o ensino de administração e aquisição de *soft skills* para a gestão a partir da obra *O sol é para todos*, Harper Lee.

A leitura da obra pode representar instrumento motivacional para os alunos ao evidenciar a busca por autoconhecimento, geração de estado de consciência e desenvolvimento de competências necessárias para a vida em sociedade - importante paralelo com a geração de *skills* de gestão.

## Metodologia

A metodologia utilizada neste artigo é de natureza qualitativa a partir do uso de analogias. De acordo com Vergara (2015), analogias são recursos metodológicos utilizados para o tratamento de dados coletados, pois inserem-se na lógica da argumentação. Além disso, analogias permitem um novo olhar sobre os fenômenos, provocando a geração de insights para compreendê-los e com eles interagir de novas maneiras. Portanto, o uso de métodos baseados em arte podem ser

instrumentos para ultrapassar barreiras cognitivas, estabelecendo novos olhares para a gestão de forma criativa e integradora.

A analogia é uma comparação entre dois conceitos ou fatos distintos por meio da transferência de informação ou significado de um sujeito particular (fonte) para outro sujeito particular (alvo).

Do ponto de vista do ensino de administração, as analogias com a literatura podem ser vistas como estratégias complementares de ensino-aprendizagem por despertar maior interesse e proximidade com o "aprendiz", permitindo a ele estabelecer paralelos mais concretos entre a ficção e realidade.

A possibilidade de utilização da analogia permite que os participantes (alunos, estudiosos e demais interessados) aproximem-se do arcabouço teórico que sustenta a temática sobre competências que podem ser percebidas como marginais à primeira vista, mas em um segundo momento, que se aprofunda a partir das discussões e interpretações permitidas e facilitadas pela análise do livro.

### **Arte como base para a formação de conhecimento**

Segundo Hessen (2003), a teoria científica se encontra no âmbito do conhecimento mediato, isto é, que passa por um conjunto de processos sistematizados para a produção do conhecimento, enquanto a arte se encontra no âmbito do conhecimento imediato, baseado na compreensão da vida e do mundo, na intuição, e na sensação.

A forma da representação literária está presente nos momentos históricos em que a vida humana pode ser apreendida em termos de confrontações e dramas individuais e concretos, nos quais uma verdade fundamental da vida pode ser contada através da história individual (KOSIK, 1976). A descrição deste fato permite ao leitor, a partir da experiência de vida do personagem, perceber as mudanças pessoais e sociais em maior grau de abstração do que quando absorvem somente a teoria.

Para defender em maior detalhe a ideia da arte como forma de conhecimento que serve de base à ciência serão retomados elementos de filosofia da ciência, apresentando como a defesa da objetividade baseada no empírico, realizada pelo positivismo lógico, teve como resultado a tese da dependência da teoria, que afirma que a experiência sensorial está condicionada por uma teoria previamente dada.

No positivismo lógico, o critério de demarcação do conhecimento científico e não científico baseava-se no empírico. Esse critério empírico era o critério de verificação, segundo o qual a validação de uma proposição geral só é possível quando se observam todos os indivíduos da população de referência (por exemplo: para afirmar que todos os corvos são pretos, seria necessário observar todos os corvos, um a um). Deste modo, considerava-se científico todo o conhecimento destituído de metafísica, o que tem como resultado que as expressões artísticas não poderiam compor formas de conhecimento justamente por não serem passíveis de teste empírico nos moldes colocados. Era considerado científico todo conhecimento passível de teste através do critério de verificação (CALDWELL, 1982).

Do critério de verificação decorre o problema da testabilidade infinita, pois os fenômenos em geral não são passíveis de teste na totalidade de sua ocorrência uma vez o que os sistemas são dinâmicos. O critério de confirmação (empirismo lógico) é a alternativa que daria conta de resolver este problema, pois quanto maior o número de testes nos quais as proposições fossem validadas, maior seria o seu grau de confirmação. Ou seja, um conhecimento não mais seria considerado científico por

ser submetido a testes em sua totalidade, mas corroborado por testes que levassem a mesma inferência, consolidando aquela forma de conhecimento. No critério de confirmação assume-se a existência de termos teóricos como generalizações, por oposição a termos observacionais, que não são verificados no empírico, mas amplamente utilizados na ciência (CALDWELL, 1982).

O empirismo lógico é incapaz de admitir a impossibilidade de se retirar a metafísica da ciência e por isso constrói um método, o critério de confirmação, que supostamente elimina a metafísica da ciência, renomeando-a na forma de termos teóricos. Deste modo, o empírico é teoricamente contido e a metafísica, ou ontologia, é inexpugnável do discurso científico (CALDWELL, 1982).

A partir das premissas de que o empírico é teoricamente contido e que a metafísica é interna à ciência, Popper formula a tese da dependência da teoria. Tese que foi amplamente utilizada por relativistas como Thomas Kuhn levando ao resultado de que as concepções científicas são referentes a contextos históricos particulares, de maneira que não há como alcançar uma verdade absoluta, extra-histórica, acerca do mundo, ou seja, que o empírico depende da teoria. Em outras palavras, o relativismo epistêmico aponta que os métodos de investigação da ciência são relativos a esquemas conceituais, molduras teóricas e paradigmas. Neste modelo, a evidência sub determina a escolha de determinada teoria na medida em que qualquer teoria pode ser racionalmente retida à luz da evidência disponível ou concebível (OLIVA, 2012). Este argumento ressalta a relevância, para a própria filosofia da ciência, da apreensão sensível na produção científica.

Nesse contexto, a filosofia da ciência representa uma reflexão sobre o fazer científico e a filosofia da arte é uma reflexão sobre o fazer artístico, significando uma forma de abstração de situações incipientes na sociedade que podem ser percebidas e expressas por meio da intuição e sensibilidade artística. Deste modo, o juízo estético (metafísico) complementa o juízo teórico (empírico, lógico), não havendo indissociação entre eles.

### **Arte como forma de conhecimento associado à Gestão**

O principal elo que conecta a literatura à gestão é o ser humano, elemento central e efetivo protagonista nos dois ambientes. Não existem recursos a serem administrados sem que haja, direta ou indiretamente, a intermediação do ser humano, assim como é o homem o agente sobre o qual a ação administrativa se impõe, direta ou indiretamente é quem recepciona os bônus bem como os ônus da ação administrativa (PINHEIRO, 2008).

As expressões artísticas, sobretudo a literatura, têm papel fundamental na elaboração de pesquisas sobre cultura organizacional, principalmente por mostrar que o ser humano é muito mais complexo do que pressupõem as simplificações feitas pelos pesquisadores. Deste modo, estudantes e pesquisadores de ciências sociais aplicadas, administração incluída, devem recorrer a expressões artísticas como ilustração do argumento de expressões da realidade sistematizada por teorias.

Davel, Vergara e Ghadiri (2007) afirmam que as experiências emocionais e estéticas adquiridas através da arte devem ser pensadas de forma amplamente relacionadas aos processos de aprendizagem e pensamento, aspecto particularmente relevante na didática de disciplinas científicas.

Além disso, a utilização de recursos artísticos favorecem a compreensão das entrelinhas de um texto e proporciona maior clareza no olhar sobre determinado fenômeno estudado (BAÊTA, 2007).

Expressões artísticas além de atuarem como inspiradores são potencializadores e facilitadores do aprendizado, pois servem como contraponto crítico, intuitivo e sensível aos conceitos, aos princípios e às generalizações das teorias (FISCHER, *et al.*, 2007).

Outro ponto diz respeito ao estudo de teorias da administração projetadas a partir de alternativas pedagógicas que utilizem recursos estéticos no campo das artes permitindo o desenvolvimento e/ou estímulo da criatividade, a sensibilização, a reflexão, a improvisação, a disponibilidade à experiência, a intuição, a associação de ideias e imagens e ainda servir como elementos motivadores e fixadores para consolidar o processo de aprendizagem. Além de ampliar a capacidade crítica e capacidade de argumentação dos administradores por adquirir conhecimento de um tema multidisciplinar, englobando ciências como administração, economia, sociologia, literatura, artes (RUAS, 2005).

Temas como liderança, estratégia, conflitos, poder, o processo de trabalho, envolvimento, comprometimento e a questão da ética do indivíduo x grupo, entre tantos outros, estão presentes tanto na literatura quanto na gestão. A obra literária explora com riqueza de detalhes, por vezes no limite, a natureza humana, dissecando as emoções e mentes das personagens, tanto pelo lado dos sentimentos, quanto pelo da razão, ponderação importante no cenário contemporâneo. Deste modo, através do contato com a literatura, o aluno poderá relacionar e experimentar os conceitos da administração, estimulando a criatividade e absorvendo conhecimento como alternativa de construção da formação profissional para além da teoria.

A aplicação da arte no ensino da administração pode ser encarada como uma tentativa de romper com as formas tradicionais da prática docente. Entre percalços, os professores conseguem não apenas tornar as aulas mais atraentes como também repensar a sua própria atividade. Eles descobrem que, pela arte, constrói-se um olhar diferente sobre as empresas e as práticas que lá se desenrolam e, sobretudo, repensa-se a própria relação pedagógica como uma possibilidade da criação e aprendizado coletivos.

A experiência com o uso da literatura é algo que marca os alunos. A obra literária desperta o gosto pelo sentido das palavras, favorece a análise do texto não naquilo que lhe é superficial, mas em trazer à tona o que está contido nas entrelinhas, além de instigar o aluno na busca por precisão conceitual e de linguagem. Além de estimular a capacidade analítica das problematizações presentes na obra e estimular a criatividade dos alunos para a solução de problemas.

### **Uso de soft skills na gestão**

Segundo dados do Censo da Educação Superior (INEP, 2015), o curso de administração encontra-se entre os cursos com maior número de alunos matriculados no ensino superior. Em 2015, encontravam-se matriculados 793.564 alunos nos cursos de administração no país, os quais representam 12% dos alunos matriculados em Instituições de Educação Superior.

Bertero (2006) aponta como resultado dessa massificação a dificuldade da grande maioria dos formados em ocupar um cargo de gestor, uma vez que falta a

eles integração de habilidades teóricas e comportamentais para assunção em cargos executivos.

As habilidades para a gestão são divididas em *hard skills* e *soft skills*. As *hard skills* são habilidades teóricas, quantificáveis e frequentemente apresentada em livros e cursos que certificam o profissional como cursos profissionalizantes, graduações, cursos de extensão. Para um carpinteiro, por exemplo, uma *hard skill* pode ser a capacidade de operar uma serra elétrica ou usar esquadros de esquadria.

As *soft skills* são os atributos pessoais necessários para obtenção de sucesso no ambiente de trabalho. Essas habilidades não são quantificáveis e muito difíceis de ensinar através de cursos e de certificações, mas sim com um somatório de experiências pessoais e pela aquisição de habilidades sociais. No entanto, os empregadores buscam candidatos que já possuem essas habilidades (LEVASSEUR, 2013; LAZARUS, 2013).

O desenvolvimento de aptidões que permitam o profissional ver, entender e mudar situações de novas maneiras pode preparar esse profissional para ajudar a organização a se adaptar às múltiplas exigências do mundo contemporâneo, de um cenário cada vez mais turbulento, no qual, a conscientização das imagens e pressupostos que determinam o modo de pensar atual podem auxiliar e desenvolver novas imagens e pressupostos, ampliando a competitividade das empresas (MORGAN, 2002).

Desenvolver essas habilidades e enfatizá-las permite que o profissional esteja competitivo em uma candidatura a uma vaga de emprego através da distribuição de currículos, cartas de apresentação e entrevistas. Quanto mais próximas as credenciais do candidato estiverem do que o empregador está procurando, maiores serão suas chances de ser contratado. As *soft skills* são divididas em: habilidades de comunicação, pensamento crítico, liderança, atitude positiva e ética no trabalho (DOYLE, 2018).

As habilidades de comunicação são importantes na maioria dos trabalhos, pois o profissional necessita se comunicar com as pessoas, sejam elas clientes, colegas, empregadores ou fornecedores. O profissional que é capaz de falar clara e educadamente com as pessoas pessoalmente, por telefone e por escrito tem maior competitividade no mercado de trabalho.

A habilidade de comunicação diz respeito também a capacidade do profissional em ser um bom ouvinte. Os empregadores buscam funcionários que possam não apenas comunicar suas próprias idéias, mas também ouvir com empatia as dos outros.

A habilidade pensamento crítico está relacionada à capacidade dos candidatos em analisar a situação, entender o problema, pensar criticamente e tomar decisões em busca da solução.

A habilidade de liderança é buscada pela maioria dos empregadores. Incluem a capacidade de resolver problemas e conflitos entre pessoas e tomar decisões.

A habilidade atitude positiva pode representar um importante diferencial, pois os empregadores estão sempre procurando alguém que seja amigável com os outros, ávido por trabalhar e, geralmente, um prazer tê-los por perto.

A habilidade ética de trabalho está relacionada a conclusão de tarefas no prazo, foco e organização. Profissionais com essa *skill* desenvolvida são capazes de orçar seu tempo e concluir seu trabalho completamente. Uma ética de trabalho forte é difícil de ensinar, por isso a aquisição e demonstração legítima dessa *skill* pode representar diferencial no mercado de trabalho.



De acordo com Levasseur (2013), o desenvolvimento das *soft skills* de caráter pessoal e interpessoal ocorrem principalmente com auto estudo e treinamento. Estímulos do campo das artes podem contribuir com insights e matéria-prima para reflexão.

### **Literatura como ferramenta epistemológica para o ensino de administração**

A epistemologia floresce, a partir dos anos 80, em largo espectro nos campos sociais como economia, geografia, sociologia, etc. A administração como ciência social aplicada, pode ser considerada neste contexto (BERTHELOT, 2001; SERVA, 2013). O processo de mudança de paradigma no ensino de administração, incluindo a epistemologia, está relacionado ao questionamento da ciência em geral, enquanto um dos pilares fundamentais da sociedade, associada às crises econômica, social e política (SERVA, 2012). Tais questionamentos são naturais em um contexto de crise multifacetada associada às mudanças da sociedade na transformação do saber de um *conhecimento-processo* para um *conhecimento-estado* (JAPIASSU, 1991). Neste contexto, a tarefa da epistemologia consiste em estimular o pensamento crítico, ir além das interpretações literárias e dos modos fragmentados de raciocínio. Assim, a epistemologia se apresenta como um saber interdisciplinar representando possibilidades de contribuição para o aperfeiçoamento da teoria administrativa.

Neste capítulo, será explorado como a epistemologia da literatura, no caso do livro *O sol é para todos*, Harper Lee (1960), pode ser utilizada como ferramenta para o desenvolvimento de uma área administrativa pouco abordada na formação acadêmica dos profissionais de gestão através de analogias com as *soft skills*.

*O sol é para todos* é um *best seller* internacional considerado o romance do século. Permaneceu por 80 semanas no topo da lista de livros mais vendidos (30 milhões de cópias) e foi traduzido para mais de 40 línguas. Conquistou o Prêmio Pulitzer, em 1961 e teve uma adaptação cinematográfica ganhadora do Oscar de melhor roteiro adaptado e melhor ator em 1962.

A adoção do livro *O sol é para todos*, Harper Lee, ocorreu por identificar a presença de analogias relacionadas à teoria organizacional e ao comportamento humano nas organizações. Para análise específica das *soft skills* dos campos da liderança, comunicação, pensamento crítico e atitude positiva, será utilizado o personagem Atticus Finch, advogado, pai de dois filhos e viúvo.

Atticus é um personagem quixotesco, com ideais nobres associados à igualdade racial em uma sociedade altamente segregadora do Alabama na década de 1930. O personagem foi representado no cinema por Gregory Peck e eleito o maior herói do cinema americano pelo American Film Institute, em 2003. Este personagem é claramente influenciador de condutas para os leitores da obra pela retidão de conduta, espírito de justiça, humildade e sabedoria com que conduz as situações. A observação da influência do personagem na aquisição de *soft skills* para a postura profissional está presente no relato do juiz Richard Matsch - que presidiu o julgamento do terrorista do atentado de Oklahoma em 1995, que causou a morte de 168 pessoas - citando Atticus Finch como sua maior influência (JO, 1998).

A partir de trechos do livro serão apresentadas *soft skills* claramente presentes em Atticus Finch, abstraindo o conceito das aptidões e comportamento sistematizadas na teoria administrativa, com a intenção de que, de forma lúdica, esta teoria seja apreendida pelos administradores e estudantes de administração.

Inicialmente, serão abordadas as associações entre as atitudes do personagem com as *skills* relacionadas à liderança. As principais habilidades dos

profissionais que almejam liderar uma equipe são saber administrar conflitos, tomar decisões e dar um *feedback* claro ao receptor.

Nos parágrafos seguintes, serão abordadas grandes áreas do grupo das *soft skills* e como elas se mostram presentes por meio das palavras e atitudes do Atticus Finch. No entanto, todas as *skills* serão derivadas do viés em que o personagem cumpre um papel de liderança e que as habilidades citadas reforçarão o conjunto ideal para a formação de um líder.

Como pai de duas crianças curiosas e inteligentes, por diversas vezes Atticus se vê forçado a intervir em prol do convívio social, seja entre os filhos ou na relação dos filhos para com terceiros, conforme pode-se observar no trecho abaixo:

"Você provavelmente vai ouvir coisas horríveis sobre isso na escola, então me faça um favor: levante a cabeça e abaixe os punhos. Não importa o que digam, não deixe que eles a façam perder o controle. Tente lutar com ideias... mesmo que seja difícil" (LEE, 1960, p. 101).

Nesta passagem, sua filha relata a agressão contra um colega de turma após ouvir ofensas direcionadas ao fato do próprio Atticus ter aceito assumir a defesa de Tom Robinson, um negro acusado em um caso de estupro contra uma mulher branca. A sociedade da época no Alabama é reconhecidamente identificada por ideais de segregação racial. Deste modo, após a assunção do caso, os filhos de Atticus passaram a sofrer represálias ideológicas. Quando questionado o motivo pelo qual havia aceitado trabalhar no caso, Atticus responde: "Ainda que tenhamos perdido antes mesmo de começar, não significa que não devamos tentar." (LEE, 1960, p. 102). O papel de Atticus na educação dos filhos e na crença de mudança na sociedade se baseiam na argumentação ideológica e em evitar futuros conflitos.

A aquisição de *skills* para a gestão relacionadas à liderança, com a possibilidade de mediação e solução de conflitos é extremamente importante em cenário contemporâneo em que as condições são efêmeras e o profissional deve se reformular frequentemente.

As *skills* relacionadas à comunicação são: capacidade de escutar o próximo; persuasão; habilidades para falar em público. As atitudes de Atticus, para exercer o seu papel como pai e como advogado, nos mostram o quanto o personagem entende que, no processo de comunicação, a principal figura é o receptor e que a comunicação só ocorre quando o receptor atinge o entendimento da mensagem transmitida.

Um dos trechos mais icônicos do livro é quando Atticus diz para a sua filha, Scout: "Se aprender um truque simples, vai se relacionar melhor com todo o tipo de gente. Você nunca entende uma pessoa a menos que considere as coisas do ponto de vista dela, que entre na pele dela e dê uma volta por aí" (LEE, 1960, p.43). Esta *skill* apresenta um valor cognitivo para o leitor uma vez que é levado a pensar nos elementos do processo de comunicação e na importância do emissor em avaliar a forma como o receptor irá receber a mensagem. A filha do Atticus internaliza este aprendizado ao apontar: "Atticus tinha me ensinado que era educado conversar com as pessoas sobre coisas que fossem do interesse delas, e não do seu" (LEE, 1960, p. 193).

As *skills* relacionadas a atitude positiva são: confiança; honestidade; paciência; respeitabilidade; respeito ao próximo; educação. Estas *skills* podem ser

representadas na relação da família de Atticus com a personagem da Sra. Dubose, idosa, doente, que morava sozinha e atormentava as crianças pelo fato de Atticus defender um negro.

“Quando nós três passávamos pela casa dela, Atticus tirava o chapéu, todo galante e dizia: “Boa tarde, Sra. Dubose. Hoje a senhora está parecendo uma pintura.” [...] Ele dava notícias do tribunal e desejava de todo o coração que ela tivesse um bom dia no dia seguinte. Ele colocava o chapéu na cabeça de novo, me levantava nos ombros bem na cara dela e íamos para casa ao anoitecer. Era em momentos como esse que eu achava que meu pai, que detestava armas e nunca tinha ido a nenhuma guerra, era o homem mais corajoso que já existiu.” (LEE, 1960, p.130).

Na sequência da obra, a filha questiona Atticus por que ela e o irmão devem se controlar frente às ofensas que recebiam, enquanto os que ofendiam não pareciam se controlar. Além disso, questiona o fato de quase todo mundo achar que está agindo de forma correta enquanto pai de forma errada, quando Atticus acredita que está tomando a decisão correta. Atticus lhe responde no trecho abaixo:

“Essas pessoas certamente têm o direito de pensar assim, e têm todo o direito de ter a sua opinião respeitada - considerou Atticus. - Mas antes de ser obrigado a viver com os outros, tenho de conviver comigo mesmo. A única coisa que não deve se curvar ao julgamento da maioria é a consciência de uma pessoa. ” (LEE, 1960, p.135.)

Líderes enfrentam situações complexas diariamente no mercado de trabalho. Suas decisões, pautadas no planejamento estratégico das organizações e no conhecimento técnico, podem ser questionadas por membros da equipe e sofrerem com resistência por parte dos liderados. Além disto, o líder também é submetido a pressão por resultados, momentos de crise internos e externos em uma margem de erro muito menor que o resto da equipe. As respostas de Atticus frente à situações adversas supracitadas possibilitam que um profissional do ramo da gestão compreenda que, independente do caso, o mesmo deve valer-se de sua moral, além de colocar em prática as suas habilidades de paciência e educação para com outros colaboradores.

As *skills* relacionadas ao pensamento crítico são: adaptação; criatividade; desejo de aprender; pensar fora da caixa; capacidade de resolver problemas; resiliência. A representação desta skill pode ser observada quando o filho do Atticus não resiste às ofensas da Sra. Dubose e destrói o seu jardim com um bastão. Como consequência desta ação, Atticus determina que o filho deve fazer companhia para a

idosa todas as tardes, fazendo a leitura de um livro. Após a resistência do filho e o seu período de leitura ter finalmente acabado, descobre-se que a Sra. Dubose faleceu, e que os momentos de leitura de seu filho foram essenciais para que a personagem pudesse se livrar dos remédios dos quais era dependente e simplesmente ficar em paz. Quando recebe a notícia e conta para os seus filhos, Atticus diz:

“Filho, repito que, mesmo que você não tivesse se descontrolado, eu teria pedido para você ler para ela. Queria que você a conhecesse um pouco, soubesse o que é verdadeira coragem, em vez de pensar que coragem é um homem com uma arma na mão. Coragem é fazer uma coisa mesmo estando derrotado antes de começar – prosseguiu Atticus. – E mesmo assim ir até o fim, apesar de tudo. Você raramente vai vencer, mas às vezes vai conseguir. A sra. Dubose venceu, com seus quarenta e cinco quilos. De acordo com o que ela acreditava, morreu sem estar presa a nada nem ninguém. Foi a pessoa mais corajosa que já conheci.” (LEE, 1960, p. 143).

As *skills* de pensamento crítico exigem muita grandeza pessoal para agir face às diferenças do outro. A adaptação permite que o profissional se modifique e aprenda constantemente a conduzir questões conforme as demandas nas quais elas estão inseridas. Trabalhar o processo de abertura mental para observar o outro e buscar enxergar elementos não óbvios, que estão subentendidos nos discursos é importante para a boa leitura da questão e fundamental para o processo de tomada de decisão.

A ética profissional é uma *skill* indispensável para os colaboradores das organizações, sendo ela ainda mais valorizada em um bom líder. Atticus, como advogado, mostrou nos momentos anteriores, posteriores e durante o próprio julgamento de Tom Robinson algumas das habilidades necessárias para o exercício desta profissão: imparcialidade, inteligência emocional e respeito pelos membros do processo. No entanto, o tribunal, que deveria ser um lugar universal e imparcial, tem um seu jurí pessoas tais como a imensa maioria da cidade na época: preconceituosas, segregadoras e que carregam esses antolhos para o momento do julgamento.

Além de uma clara demonstração de transmissão de valores, o personagem Atticus Finch revela uma habilidade necessária para conviver em grupo, tendo como pano de fundo a cidade de Maycomb, no estado do Alabama. Atticus busca pelo autoconhecimento, desenvolvimento psicológico, amadurecimento. Pessoas com esse perfil estão mais aptas a terem maior desempenho profissional. São pessoas autorrealizadas e portanto, mais produtivas. Deste modo, as atitudes deste personagem são uma boa representação para o entendimento da atuação da literatura na formação de *skills* para a gestão.

## CONCLUSÕES

Para atender as demandas contemporâneas, é necessário que o administrador apresente habilidades técnicas e comportamentais para a integração e busca de conexões em um cenário altamente mutável. O estímulo para o desenvolvimento de *soft skills*, como este trabalho, pode auxiliar para melhor adaptação de condutas para a gestão.

A presente argumentação não pretende ser substituta da teoria, mas sim complementar à ela de modo a ampliar a cognição, criatividade, capacidade crítica e em última instância *soft skills* para a gestão, além de favorecer a aproximação entre teoria e prática entre alunos, professores e a sociedade. Assim, a epistemologia, através da literatura, se apresenta como um saber interdisciplinar representando possibilidades de contribuição para o aperfeiçoamento da teoria administrativa.

A literatura oferece a oportunidade de ver a realidade de diversas maneiras, através da abstração de fenômenos. A busca de conexões com a teoria através da literatura estimula a criatividade e a interpretação de situações e a capacidade crítica, o que empodera o aluno a selecionar trechos da obra que julgue representativos e posteriormente argumentem o motivo das escolhas. Esta argumentação transfere responsabilidade e autoridade aos alunos, condições essenciais para um desempenho superior no mercado.

A obra *O sol é para todos*, Harper Lee, 1960 é capaz de fornecer elementos cognitivos para a aquisição de *soft skills* para a gestão. A atualidade de Atticus Finch é evidente e inspiradora geração de estado de consciência e desenvolvimento de competências para alunos e profissionais de gestão.

## REFERÊNCIAS

- BAÊTA, A. M. C. Saramago no ensino e aprendizagem de metodologia de pesquisa. *IN: DAVEL, E.; VERGARA, S. C.; DJAHANCHAH, P. G. (Org.). Administração com Arte: experiências vividas de ensino-aprendizagem.* São Paulo: Atlas, Cap. 10, p. 101-08, 2007.
- BERTERO, C. *O Ensino e Pesquisa em Administração*, São Paulo: Cengage Thomson, 2006.
- BERTHELOT, J.M. *Épistémologie des sciences sociales*. Paris: PUF, 2001.
- CALDWELL, B. *Beyond positivism: economic methodology in the twentieth century*. Londres: George Allen & Unwin, p.277, 1982.
- DAVEL, E. VERGARA, S., GHADIRI, S. *Revitalizando a relação ensino-aprendizagem em administração por meio de recursos estéticos*. In ENANPAD, 2004.
- DAVEL, E. VERGARA, S., GHADIRI, S. *Administração com arte: experiências vividas de ensino-aprendizagem*. São Paulo: Atlas, 2007.
- DOYLE, A. *Soft skills list and examples*. The balance careers. Disponível em: <<https://www.thebalancecareers.com/list-of-soft-skills-2063770>>. Acesso em 10 de maio de 2018.
- FISCHER, L. A. *1968, o ano que derrubou a literatura*. Porto Alegre: Zero Hora, Caderno Cultura, p. 6-7, 2008.

- GAGLIARDI, P. *Explorando o lado estético da vida organizacional*. In Clegg, Stewart R.; Hardy, GEORGE, Alan. *The aesthetic in practice with particular reference to play and poetics*. University of Bath, 2006.
- HESSEN, J. *Teoria do conhecimento*. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- INEP. *Censo da Educação Superior*, 2015.
- JAPIASSU, H. *Introdução ao pensamento epistemológico*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- JO, T. *Judge wins mostly praise for his low-profile style*. The New York Times, 1998.
- KOSIK, K. *Dialética do Concreto*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1976.
- LAZARUS, A. *Soften up: the importance of soft skills for job success*. Physician Executive, Sept-Oct, 2013, Vol.39(5), p.40(6)
- LEE, H. *O sol é para todos*. 15. Ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2016.
- LEVASSEUR, R.E. *People Skills: Developing Soft Skills— A Change Management Perspective*. Interfaces. Vol. 43, n. 6, 2013, pp. 566-571.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. 2. Ed. São paulo: Atlas, 2002.
- OLIVA, A. *O relativismo de Kuhn é derivado da história da ciência ou é uma filosofia aplicada à ciência?* Scientiae Studia. Vol. 10. N. 3. São Paulo, 2012.
- PINA E CUNHA, M. *All That Jazz: três aplicações do conceito de improvisação organizacional*. Revista de Administração de Empresas (RAE), jul/set, 2002.
- PINHEIRO, I. A.; VIEIRA, L. J. M. *Construindo as pontes entre saberes: da literatura à gestão*. Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2008.
- RUAS, R. L. *Literatura, dramatização e Formação Gerencial: a apropriação de práticas teatrais ao desenvolvimento de competências gerenciais*. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 12, p. 121-142, 2005.
- STRATI, A. *Organização e estética*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- SERVA, M. *O surgimento e o desenvolvimento da epistemologia da administração - inferências sobre a contribuição ao aperfeiçoamento da teoria administrativa*, 2012.
- SERVA, M. *Epistemologia e sociologia da ciência da administração*. *Cadernos EBAPE.BR*, v.11, n. 4, 2013.
- TAYLOR, S. S., LADKIN, D. *Understanding arts-based methods in management development*. In Academy of Management Learning & Education, Vol. 8, No. 1, p. 55-69, 2009.
- VERGARA, S.C. *Métodos de pesquisa em administração*. 6ed. São paulo: Editora Atlas, 2015.