REVISTA SANTA RITA

Ciências Humanas

ISSN 1980 -1742
Ano 15 – Número 31 – Março de 2020

Todos os direitos desta edição estão
reservados

REVISTA
SANTA RITA
CIÊNCIAS HUMANAS

Ano 15, Número 31, Março de 2020
ISSN 1980-1742

FICHA TÉCNICA

Reitor do
Centro Universitário Santa Rita de Cássia — Anunciato Storópoli Neto

Assessor Geral — Gabriel Sassi Storópoli

Conselho Editorial — Antonio V. B. Mota Fº - **UNICAMP/ École des Haut Étude en Science Sociale (Paris)**
Gabriel Sassi Storópoli - UniSantaRita
Silvia Sassi Storópoli - UniSantaRita

Corpo Editorial — Francisca Gorete Bezerra Sepúlveda
Jorge Luiz Barros da Silva
Paulo de Tarso Santini Tonon

Edição e editoração — Paulo de Tarso Santini Tonon

Unidade Jaçanã: Avenida Jaçanã, 648 – Jaçanã São Paulo – SP – CEP 02273 001
http://www.santarita.br
Telefone (11) 2241 - 0777

* *permitida a livre reprodução e divulgação, desde que a fonte seja adequadamente citada*

CAPA

Marie Curie, interpretada por Susan Marie Frontczak
(Foto: Susan Marie Frontczak)

Marie Skłodowska Curie (Varsóvia, Reino da Polônia, 7 de novembro de 1867 — Passy, Alto Savoy, 4 de julho de 1934) foi uma cientista e física polonesa naturalizada francesa, que conduziu pesquisas pioneiras em todo o mundo no ramo da radioatividade. Foi a primeira mulher a ser laureada com um Prêmio Nobel e a primeira pessoa e única mulher a ganhar o prêmio duas vezes. A família Curie ganhou um total de cinco prêmios Nobel. Marie Curie foi a primeira mulher a ser admitida como professora na Universidade de Paris. Em 1995, a cientista se tornou a primeira mulher a ser enterrada por méritos próprios no Panteão de Paris.

Estudou na Universidade Floating, em Varsóvia, onde começou seu treino científico. Em 1891, aos 24 anos, seguiu sua irmã mais velha, Bronislawa, para estudar em Paris, cidade na qual conquistou seus diplomas e desenvolveu seu futuro trabalho científico. Em 1903, Marie dividiu o Nobel de Física com o seu marido Pierre Curie e o físico Henri Becquerel. A cientista também foi laureada com o Nobel de Química em 1911.

As conquistas de Marie incluem a teoria da radioatividade (termo que ela mesma cunhou), técnicas para isolar isótopos radioativos e a descoberta de dois elementos, o polônio e o rádio. Sob a direção dela foram conduzidos os primeiros estudos sobre o tratamento de neoplasias com o uso de isótopos radioativos. A cientista fundou os Institutos Curie em Paris e Varsóvia, que até hoje são grandes centros de pesquisa médica. Durante a Primeira Guerra Mundial, fundou os primeiros centros militares no campo da radioatividade.

Apesar da cidadania francesa, Marie Curie nunca deixou sua identidade polonesa de lado. Ensinou suas duas filhas a falar polonês e as levou em viagens para a Polônia. Nomeou o primeiro elemento químico que descobriu de polônio, em homenagem ao seu país de origem. Marie Curie morreu aos 66 anos, em 1934, em um sanatório em Sancellemoz, na França, por conta de uma leucemia causada pela exposição a radiação ao carregar testes de rádio em seus bolsos durante a pesquisa e ao longo de seu serviço na Primeira Guerra, quando montou unidades móveis de raio-X.

Fonte:
https://pt.wikipedia.org/wiki/Marie_Curie

TEMPOS DIFÍCEIS

Paulo de Tarso Santini Tonon

Inesperada e brutalmente, o mundo se viu assolado por um inimigo invisível e devastador, que obrigou as pessoas a se manterem confinadas e isoladas do contato social. A pandemia do COVID-19 promoveu um impacto enorme nos cotidianos das populações de todo o planeta, com reflexos importantes e de dimensões que ainda não podemos estimar com precisão, nas economias de todos os países. Não em decorrência de tal pandemia ter se espalhado inicialmente em território chinês, mas curiosamente é justamente no idioma chinês que encontramos algo muito peculiar: crise e oportunidade, em chinês, são conceitos representados pela mesma palavra! Talvez pelo fato de que a China já havia desenvolvido uma cultura bastante elaborada cinco mil anos antes da Europa ainda ser habitada por povos bárbaros, essa compreensão de que as crises – grandes ou pequenas, profundas ou superficiais, embora contínuas e completamente inescapáveis – é que criam o espaço da inovação e da oportunidade.

Claro que é terrível enfrentar uma ameaça ainda pouco conhecida e pouco estudada, contra a qual não possuímos defesas imonológicas e que pode em alguns casos levar à morte pessoas próximas e importantes, além de nós mesmos... Negação, raiva, negociação até a inevitável aceitação do fato de que estamos em risco real, nos coloca a todos em situação de grande sobressalto e promove angústia e desorientação em níveis a que estamos pouco acostumados em nosso dia a dia.

De um dia para o outro, tudo mudou! A esperança que perpassa nossos corações é a de que em breve, tudo voltará a ser como antes... mas não! Nada será como antes! E isso não é algo necessariamente ruim, mas pelo contrário, pode ser extremamente positivo! Temos em nossas mãos a oportunidade de aprender novas formas de comunicação, de partilhamento de afeto, de contato, de existência. Estamos vivendo a possibilidade de questionar se todo o deslocamento, todas as horas passadas nos congestionamentos eram realmente necessárias, se algumas coisas importantes não poderiam ser encaminhadas por uma simples e clara mensagem; a chance de mensurar se as horas em que estávamos sempre longe de nossas casas eram assim tão preciosas e se tudo o que nos acostumamos a consumir é de fato tão essencial quanto nos parecia.

Como em qualquer mudança, os recursos de adaptação se fazem necessários. Aprender a fazer o que já sabemos fazer, mas agora de um jeito novo, tem o condão de nos possibilitar um desenvolvimento pessoal mais amplo e mais profundo. Podemos nos perguntar como cuidar de nossas casas nos parecia tão penoso e talvez possamos aprender a olhar para aqueles que nos prestam serviços com mais reconhecimento e gratidão, percebendo com mais clareza o valor daquilo que nos oferecem... não, nada será como antes e, se assim nos parecer, muito provavelmente teremos desperdiçado uma oportunidade de nos aprimorarmos, de nos humanizarmos e nos transformarmos em pessoas mais sensíveis – isso seria realmente uma grande perda!

APRESENTAÇÃO

A Revista Santa Rita é uma publicação eletrônica do Centro Universitário Santa Rita de Cássia – UniSantaRita, que objetiva o desenvolvimento e a democratização do acesso ao conhecimento.

Nesta edição de Março de 2020, priorizamos o espaço de publicação às cientistas e pesquisadoras, bem como às graduandas e recém formadas - da nossa e de outras Instituições de Ensino Superior – como forma de prestar uma justa homenagem a todas as mulheres que se dedicam à busca da excelência acadêmica.

Agradecemos às nossas valorosas colaboradoras, com os votos de uma carreira profícua e de muitas publicações, que talvez se inicie com esses trabalhos aqui publicados.

Boa leitura e até a próxima edição!

O editor

SUMÁRIO

ARTIGOS

1- **A IMPORTÂNCIA DA LINGUAGEM TEATRAL NA FORMAÇÃO DE PROFESSORES DO ENSINO INFANTIL E DOS ANOS INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL**
Mariana Galeno e Márcia Sanches (orientadora).....6

2- **A LIDERANÇA DO COORDENADOR EM CALL CENTER DE UMA ORGANIZAÇÃO DE RECUPERAÇÃO DE CRÉDITO**
Nelly Fernandes Bastos Ricci e Fábio de Oliveira Bento (orientador).....18

3 - **A IMPORTÂNCIA DAS REFLEXÕES SOBRE A DISCALCULIA NA FORMAÇÃO DOCENTE**
Patrícia Coelho Campano e Fábio José Domingues Poari Gonçalves – sob a orientação de Eline Dias Moreira e Marcos Aurélio Alexandre de Araújo.....26

4- **DESAFIOS DO ALEITAMENTO MATERNO PARA MÃES UNIVERSITÁRIAS**
Nathaly Bianca Bueno de Oliveira Gomes e Paulo de Tarso Santini Tonon (orientador).....35

5- **AS TRANSFORMAÇÕES DAS CRECHES NO BRASIL: AVANÇOS E DESAFIOS**
Janaina Rodrigues da Silva Dal Roveri e Paulo de Tarso Santini Tonon (orientador).....45

6- **A IMPORTÂNCIA DO DESENHO PARA O DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO INFANTIL**
Claudia Cordeiro Ramos e Paulo de Tarso Santini Tonon (orientador).....53

NORMAS GERAIS PARA PUBLICAÇÃO.....60

A IMPORTÂNCIA DA LINGUAGEM TEATRAL NA FORMAÇÃO DE PROFESSORES DO ENSINO INFANTIL E DOS ANOS INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL

Mariana Galeno,
Professora de artes, especialista em História, Sociedade e Cultura (PUC-SP) e Psicopedagoga pela UniSantaRita
galeninha@gmail.com

Marcia de Mattos Sanches (orientadora)
Mestra em Educação (UNINOVE). Especialista em Língua Portuguesa (PUC-SP); atuou como coordenadora da Pós-Graduação na UniSantaRita
marcia.sanches.ead@gmail.com

RESUMO

O presente artigo é o início de um estudo sobre a importância da inserção de linguagens artísticas, em específico a da "Linguagem Teatral", na formação de futuros educadores que irão atuar principalmente na Educação Infantil e nos anos iniciais do Ensino Fundamental, pautados tanto na linguagem teatral quanto naqueles ancorados na *Complexidade*. Em decorrência disso, a problematização decorre em analisar se o ensino da linguagem teatral, no Ensino Superior, proporciona práticas que possibilitem o protagonismo de alunos para serem cidadãos conscientes, críticos e comprometidos com a condição humana. A metodologia, desta pesquisa, é documental e bibliográfica, tendo-se por enfoque o *Estado Estético*, além de estudos teóricos no campo da complexidade de Edgard Morin e a Pedagogia Teatral de Flávio Desgranges. Para isso, por entender a relevância dessa prática na escola, será apresentado um breve cenário histórico sobre o teatro na educação brasileira, além das convergências entre sua prática e imbricamento dessa ação pedagógica entre os conceitos *Estado Estético* e a *Catarse Teatral*.

Palavras-chave: *Formação de professores. Pedagogia teatral. Pensamento complexo.*

ABSTRACT

This article is the beginning of a study about the importance of the insertion of artistic languages, specifically that of the "Theatrical Language", in the formation of future educators who will act mainly in Early Childhood Education and in the early years of Elementary School, based on both theatrical language as well as those anchored in Complexity. As a result, the questioning arises from analyzing whether the teaching of theatrical language in Higher Education provides practices that enable the protagonism of students to be conscious citizens, critical and committed to the human condition. The methodology of this research is documentary and bibliographic, focusing on the Aesthetic State, as well as theoretical studies in the field of complexity of Edgard Morin and Flávio Desgranges' Theatrical Pedagogy. For this, understanding the relevance of this practice in school, a brief historical scenario about theater in Brazilian education will be presented, as well as the convergences between its practice and the imbrication of this pedagogical action between the concepts Esthetic State and Theatrical Catharsis.

Keywords: *Teacher development. Theater pedagogy. Complex thinking.*

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

"O conhecimento permanece como uma aventura para a qual a educação deve fornecer o apoio indispensável."
Edgard Morin.

A partir do interesse pelas artes cênicas e do quanto o teatro pode ser uma forma de aprendizagem significativa, nasceu a preocupação em se analisar se tal prática poderia ser uma ferramenta de transformação, não só do ponto de vista de que a linguagem cênica nos espaços escolares é de suma importância, mas também como objeto de compreensão da humanidade, no sentido de instigar a criatividade dos alunos, de maneira que estes se localizem em seus espaços, no mundo e percebam as correlações entre os saberes.

No âmbito da reflexão, essa pesquisa, a bem da verdade, não surgiu durante o período da especialização, pois ela nasceu de uma experiência com jovens de um curso livre de Teatro, ministrado de agosto de 2015 a dezembro de 2016, em uma escola de dança para jovens, cujo espaço não possuía quase nenhuma prática com o teatro. Nesse período, foram desenvolvidos três processos de montagens baseados em obras da Broadway, escolhidas pela escola, as quais ocorriam uma em cada semestre.

Inicialmente, em razão do pequeno número de alunos que não atingia à quantidade necessária para a construção de personagens, a estrutura do curso dividia as linguagens técnicas entre três profissionais: uma professora de dança, uma de teatro e outra de canto. Os encontros tinham apenas três horas de duração, em um único dia da semana. Além disso, a precária estrutura física da escola, por causa da falta de recursos físicos e materiais que atendessem uma montagem nos padrões musicais, optou-se por desenvolver um sistema de trabalho que enfatizasse o processo e não o resultado final.

Vale ressaltar que essa metodologia (apesar de arriscada inicialmente) proporcionou ao grupo de alunos a oportunidade de vivenciar com maior intensidade as aulas, evitando-se o nível elevado de ansiedade por causa do "dia da apresentação".

Nesse sentido, cabe ressaltar que tal prática pedagógica – mesmo ocorrendo empiricamente, ou seja, sem embasamento teórico que permitisse acessar concepções teóricas e culturais relevantes para esse projeto – instigou a curiosidade dos alunos, permitindo-lhes desenvolver a criatividade e perceberem a correlação entre a prática e os saberes, sem o peso da avaliação formal.

A sensação de "ser avaliado" provocava ações superficiais, visto que o objetivo inicial, aparentemente, era produzir um trabalho teatral que agradasse ao público e não representasse o verdadeiro significado da arte teatral. Portanto, essa inovação pedagógica, trouxe novos resultados, vinculados a um processo vivido intensamente pelo grupo de alunos, por meio de uma experiência *catártica* que ele fornece, o que proporcionou ao grupo, de modo geral, o contato e a reflexão do conhecimento sobre o cotidiano vivido por eles e as personagens.

Ao final de cada processo, o desenvolvimento dos alunos em relação a uma nova visão aprofundada sobre o teatro, foi evidente. A maioria conseguia observar a arte teatral como forma de expressão, bem como a possibilidade de ressignificar suas próprias experiências, por meio da "projeção-identificação". Este processo subjetivo permitiu o reconhecimento da própria imagem, do sentido de si, do outro e das relações nos âmbitos pessoal e social, motivados pelo trabalho coletivo em uma prática contínua e *estésica*, o que permitiu a reflexão sobre a *complexidade* dessas relações.

Nesse sentido, a opção pelo estudo do Ensino do Teatro se fundamenta na obtenção de resultados positivos pelos alunos na Educação Formal. Além disso, verificou-se que se tal prática for iniciada na Educação de Base, os resultados serão muito positivos.

Vale ressaltar que, por meio dessas observações sobre a prática teatral na educação, é possível notar a importância do conhecimento sobre o Teatro para ser utilizado, não só na disciplina

"Arte", mas também como ferramenta pedagógica de aprendizagem para alunos do Ensino Infantil e nos anos iniciais do Fundamental. Assim, seria uma ferramenta imprescindível como alternativa para a produção artística visual e corporal, nas histórias contadas e no incentivo à musicalidade não só como uma "questão lúdica", mas também na ressignificação das primeiras experiências que ampliam nos alunos o olhar estético e subjetivo.

BREVE HISTÓRICO DO TEATRO NA EDUCAÇÃO

"... o teatro é uma atividade artística em busca de sentido."
Eugênio Barba

Sabe-se que o Teatro está presente como ferramenta de ensino em espaços de educação formal e não formal (extra escola), utilizado de forma interdisciplinar e multidisciplinar desde o século XVIII, mas desde os primórdios, o homem primitivo já fazia teatro, inicialmente, para protagonizar os espíritos, que acreditavam, estavam relacionados com a natureza. Assim, imitar os animais era uma prática desenvolvida para o aprimoramento da caça, pois desde a era paleolítica, encenavam-se os movimentos e emitiam sons idênticos dos animais para atrair a presa, com a finalidade de abatê-la para a própria subsistência e a de seus grupos. Essa prática humana passou a ser caracterizada como uma ferramenta de aprendizagem.

O teatro como linguagem artística, surgiu a partir de um ritual às divindades da fertilidade e do vinho. O culto ao deus Dionísio, fez surgir o primeiro ator que representou a figura do deus grego nos rituais, abrindo possibilidades para a criação da Tragédia e da Comédia. No século V a.C. o teatro foi utilizado pelos cidadãos atenienses, com a função de entreter e educar o público que o assistia, provocando neles a *catarse,* "dando ao termo uma interpretação moral, fazendo da catarse um expurgo ou uma purificação". (ARISTÓLETES, 2005, p.24), cujo significado *catártico* será aprofundado, nesta pesquisa, sob a ótica teórica de "os campos estéticos" de Edgar Morin. Nesse aspecto, a experiência do protagonista produz no público uma identificação, o qual passa a refletir sobre os fatos e sentimentos de todos os aspectos da vida.

Courtney considera o teatro clássico como "[...] a maior força unificadora e educacional no mundo ático". (1980, p.5), justificada pelo fato de as representações servirem como veículo de transmissão de conhecimento e constituírem o único prazer literário de que o povo poderia dispor na época.

Em Roma, os objetivos educativos se mantiveram. O lançamento de gladiadores no Coliseu transmitiu ao povo, lições morais com o propósito de impressionar os inimigos e fidelizar o público ao governo vigente.

Na Idade média, a Igreja Católica utilizou do teatro para aproximar os fiéis iletrados dos mistérios divinos com um papel educacional, enterrando o conhecimento greco-romano e colocando os ensinamentos eclesiásticos através das encenações, pois "Escolas e livros, a bem da verdade, eram privilégios de poucos. Foi o teatro que propiciou as massas sua educação". (COURTNEY, 1980, p. 9).

Com a redescoberta das obras clássicas no período da Renascença e a retomada do pensamento Humanista, o Teatro passa a ser conteúdo programático de diversas escolas europeias, em que estudantes encenavam personagens míticos com adaptações de seus mestres. Em países que passaram pela reforma protestante, a prática teatral proporcionou a oportunidade das passagens bíblicas serem encenadas, com a fluência de sua língua natal em "alto e bom som". Além disso, a intencionalidade era impor a transmissão de valores comportamentais "socialmente adequados". Essa prática não se restringiu apenas aos pátios de colégios, pois eram apresentados para um maior número de pessoas em conferências estudantis, prefeituras, praças públicas e mercados, enfatizando-se a palavra dita, sem dar muita importância à utilização de efeitos visuais como cenários e adereços. Dessa forma, "os pedagogos demonstravam suas intenções didáticas aos pais e autoridades públicas". (BERTHOLD, 2006, p.303).

Nesse sentido, o Teatro foi utilizado como recurso pedagógico, destacando-se que os padres jesuítas usavam-no para levar, às terras colonizadas, os ensinamentos dos dogmas católicos desembarcados no Brasil desde o século XVI. Instrumentalizados com conhecimentos da linguagem teatral para a catequização dos índios. Os jesuítas incorporavam músicas, danças, instrumentos musicais, adereços e costumes dos nativos na encenação com o objetivo da aproximação daquela cultura, tão discrepante da dos europeus, desenvolvendo a linguagem teatral por aqui em alto nível e por um longo período.

A partir de 1753, as primeiras reformas educacionais propostas pelo Marquês de Pombal resultaram no fim da educação jesuíta e tornou o ensino institucional e laico, porém de exclusividade dos ricos, a cargo das universidades europeias, com um modelo pedagógico pautado na iniciação à escrita e ao aprendizado das operações matemáticas. A abertura para o ensino das Artes aconteceu somente em 1916, com a introdução do ensino de desenho geométrico, canto, desenho figurado e poesia.

O teatro retornou aos espaços escolares no período de modernização do Teatro Nacional, mas para atender somente à necessidade desse mercado. Houve necessidade de iniciar a formação técnica para atores e profissionais para atender às diversas funções que o teatro contemplava e não era visto como ferramenta pedagógica de ensino/aprendizagem.

Nesse período, o ator João Caetano (1808-1863) foi o primeiro ator brasileiro de relevância para a escola de arte dramática no Rio de Janeiro, modificando, assim, a forma de como se fazia teatro no Brasil. Em razão disso, houve um aumento considerável da visibilidade dos dramaturgos brasileiros, entre eles Martins Pena (1815-1848), e em meados do século XX, surgiu a instituição escolar de teatro, exigindo do ator uma formação mais condensada, por causa da rejeição à encenação tradicional do fazer teatral, além disso, foi estendido o período de formação profissional.

Tudo isso contribuiu para a popularização do teatro, o que favoreceu a entrada dessa arte nas escolas, a princípio, utilizada como ferramenta pela pedagogia tradicional para celebrar datas cívicas e animar solenidades.

Augusto Rodrigues (1913-1993) trouxe da Europa as escolinhas de arte para crianças e adolescentes com o objetivo de desenvolver a autoexpressão. Pioneiro na área, seu empenho resultou na ascensão das práticas de arte-educação iniciada pelas escolas de arte, junto ao movimento escolanovista e a transformação política do país.

Dessa forma, a Arte servia apenas como experiência que levava ao aprendizado, ao desenvolvimento expressivo e contemplativo, porém sem os devidos aprofundamentos, o que deixou para segundo plano o seu protagonismo em relação às outras disciplinas curriculares. Mesmo assim, nessa época, era disponibilizada uma formação para artistas e professores interessados na arte-educação.

> A partir da segunda metade do século XX, com o fortalecimento de uma *educação através da arte* (Read 1977), o teatro e sua dimensão pedagógica começaram a ser pensados na educação escolar de um ponto de vista que ambicionava superar as limitações de seu uso exclusivamente *instrumental*, isto é, como "ferramenta", "instrumento", ou "método" para o ensino de conteúdos extra teatrais. Essa nova abordagem do ensino do teatro, *essencialista* ou *estética*, buscou compreender seus princípios psicopedagógicos. O eixo dessa perspectiva pedagógica teatral é a *compreensão do teatro como sistema e linguagem acessível a todo o ser humano* – e não apenas a um pequeno grupo de iniciados (profissionais de teatro ou aficionados do teatro amador. (JAPIASSU, 2001 p. 22)

Em 1971, no currículo da educação básica houve a obrigatoriedade da Educação Artística, agora incluída nos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs), para a Educação Fundamental. Foram previstas as modalidades *artes cênicas*, *música*, *artes plásticas* e *desenho*. No entanto, apesar da implementação da Lei, as artes cênicas sofreu dificuldades pela escassez de profissionais

qualificados, pois, nessa época, existiam apenas 30 cursos superiores relativos a essas áreas, em sua maioria com bacharelado em Artes Plásticas.

Diante dessa realidade, surgiram cursos universitários que formavam professores licenciados em Educação Artística, os quais, por causa da aderência polivalente, arriscavam-se a ensinar a arte teatral, mas constatou-se que a formação deficiente provocava um ensino de segunda categoria, pois o teatro era apenas visto como uma forma de "brincar" e, por esse motivo, não se desenvolvia um trabalho aprofundado em sala de aula. Assim, a Lei nº 5.692/71 determinou que a obrigatoriedade da inclusão da Educação Artística necessitava de ajustes.

Com o intuito de o teatro ser desenvolvido como linguagem da área de Artes, a sua continuidade foi fundamentada afirmando-se que "como conteúdos relevantes para a formação cultural do educando" seria um "(...) instrumento poderoso de comunicação, leitura e compreensão da realidade humana". (JAPIASSU, 2001 p.24).

Em 1996, após uma série de discussões, foi sancionada a Lei 9.394/96 que incluiu o ensino de Arte como "componente curricular obrigatório" nos diversos níveis da educação básica sugerindo carga horária destinada às Artes de, no mínimo, duas aulas sequenciais, semanais, incluindo-se, em cada uma das vertentes artísticas, o teatro:

> [...] os PCNs levam em conta sua origem em rituais de diferentes culturas e tempos, e conceituam o jogo a partir das fases de evolução genética do ser humano. Desse modo conforme destaca Koudela ([200_?]), o jogo é compreendido, no documento, enquanto instrumento de aprendizagem, que promove o desenvolvimento da criatividade, em direção à educação estética e à prática artística." (GOHN, HANSTED, 2013)

Esse levantamento histórico sobre o teatro na educação tornou perceptível a relevância dessa arte como ação pedagógica, uma vez que contribui para a realização dos processos de ensinar e de aprender. No entanto, mesmo diante das contribuições comprovadamente acadêmicas sobre como a linguagem teatral é de suma importância, as escolas que mantêm o teatro na grade disciplinar, não o valoriza como proposta de ensino significativo, mas sim, estigmatizando-o como supérfluo, associado a atividades recreativas e comemorativas ou disponibilizadas em contraturno para privilegiados grupos de estudantes de classe econômica mais favorecidas.

Vale ressaltar que teatro está contemplado na legislação que norteia a educação brasileira, publicada em 2016, cuja Lei nº 13.278, também inclui as artes visuais, a dança e a música nos currículos nos diversos níveis da educação básica. Além disso, a Lei de Diretrizes e Bases nº 9.394/1996, em seus artigos, propôs a formação de professores para a implantação desses componentes curriculares. Além disso, o teatro também é citado como linguagem – no projeto em andamento, denominado por Base Nacional Comum Curricular (BNCC) – que é associada como fonte de aprendizagem.

O TEATRO COMO FERRAMENTA DO CONHECIMENTO

"Em consequência, a educação deve promover a "inteligência geral" apta a referir-se ao complexo, ao contexto, de modo multidimensional e dentro da concepção global."

Edgar Morin.

A partir do movimento da Escola Nova, em meados do século XX, o teatro ganhou força pedagógica incluindo a criança no processo educativo. Os jogos dramáticos e teatrais sistematizados pela pioneira Viola Spolin, chegaram ao Brasil, por volta da década de 1970 e, desde então, foram utilizados em sala de aula como ferramentas de sociabilização e desenvoltura.

> No jogo dramático entre sujeitos, portanto, todos são "fazedores" da situação imaginária, todos são "atores" . No jogo teatral, o grupo de sujeitos que joga, pode se dividir em equipes que se alternam nas funções de "jogadores" e de "observadores", isto é, os sujeitos jogam deliberadamente para outros que observam. (JAPIASSU, 2001 p. 19)

Cabe ressaltar que os jogos têm como objetivo específico desenvolver e exercitar a linguagem teatral, por meio de regras nítidas de forma lúdica, espontânea, enfatizando-se os improvisos em que o participante ora é o sujeito observador ora aquele que será observado.

É por meio desse jogo que se imprime condições de tornar os cidadãos protagonistas, conscientes e criticamente comprometidos com a realidade em que vivem. É inegável a eficácia e importância do lúdico no processo de ensino/aprendizagem, principalmente, tendo-se o teatro como ferramenta de construção da subjetividade humana, tão necessária para o enfretamento das dificuldades prementes na realidade humana.

Em razão disso tudo, defende-se neste estudo a inserção da linguagem teatral nos conteúdos de cursos de graduação e pós-graduação, que visam à formação de educadores. Ao se incluir essa metodologia na prática pedagógica, o professor poderá, com conhecimento teórico, permitir que seus alunos ultrapassem a ponte lúdica para alcançar, por meio da linguagem teatral, a experiência estética, desenvolvendo neles a consciência crítica sobre eles mesmos e o papel de cada um na sociedade.

Edgard Morin, pesquisador de uma vasta bibliografia sobre os estudos da *complexidade,* aprofundou-se teoricamente sobre o conhecimento humano, e no campo da educação aborda questões humanizadoras e afetivas em busca do diálogo e da libertação para que o indivíduo se transforme socialmente, a partir da tomada de consciência de seu papel como fomentador de mudanças efetivas no pensamento sobre si e sua atuação na sociedade, apontando a liberdade como uma capacidade intelectual:

> Liberdade supõe, ao mesmo tempo, a capacidade cerebral ou intelectual de conceber e fazer escolhas, e a possibilidade de operar essas escolhas dentro do meio exterior. (MORIN, 2017 p. 126)

Dessa forma, o teatro em sua complexidade, vai além da transmissão de conhecimento, uma vez que, por meio dele, possibilita ao aluno a experiência de um processo de captação de conhecimento que transita entre a linguagem artística, neste caso, o da teatralidade e à própria condição como indivíduo que escolhe ou conduz livremente sua vida e, consequentemente por suas escolhas, pode influenciar o outro em sua "atuação" na sociedade.

Essa prática pedagógica quando praticada na escola desde a educação infantil e anos iniciais do fundamental, mesmo que seja inicialmente por meio de jogos teatrais, praticados de forma lúdica com o objetivo de provocar o interesse pela linguagem, de acordo com a capacidade cognitiva de cada fase específica de aprendizado, possibilitará o interesse dos alunos pelo teatro. Tudo isso contribui para a construção de um sujeito capaz de perceber a fluência entre o imaginário e a realidade, possibilitando o que Morin (1999, p. 110) chama de "reforma do pensamento".

> A reforma do pensamento é uma necessidade democrática chave: formar cidadãos capazes de enfrentar os problemas do seu tempo, é refrear o estiolamento democrático que suscita, em todos os campos da política, a expansão da autoridade dos peritos, especialistas de todas as ordens, que diminui progressivamente a competência dos cidadãos.

Vale acrescentar que o acesso à multiplicidade cultural permite que, desde cedo, os alunos possam vislumbrar um ensino que permita aprender a religar tudo o que foi fragmentado, aprender a enfrentar as adversidades, ou ainda, compreender a fluência entre o imaginário e a realidade para assim compor sua "noção do sujeito":

> [...] que permite estabelecer, a um só tempo, a diferença entre o "Eu" (subjetivo) e o "eu" (sujeito objetivado), e sua indissolúvel identidade. Ou seja, a identidade do sujeito comporta um princípio de distinção, de diferenciação e de reunificação. Esse princípio bastante complexo é absolutamente indispensável, pois permite qualquer tratamento objetivo de si mesmo. (MORIN, 2003, p. 120).

Essa "noção", quando compreendida de forma adequada por um professor que se preocupa com o aprendizado humano, poderá despertar no aluno a consciência de si e da importância dessa consciência para a sua formação como cidadão, atuante na sociedade, com o preparo para viver, errar, aprender e reaprender de acordo com suas próprias experiências e a compreensão do sentido de sua autonomia, em exercício de sua cultura.

> O gosto por uma cultura artística, contudo, se constrói desde a infância. Aproximar crianças e adolescentes das atividades teatrais é de fundamental importância, se quisermos pensar em formar espectadores [...] A apropriação da linguagem teatral tem o intuito de contribuir para a sensibilidade e para uma experiência de prazer e comunicação, além de contribuir para a sua afirmação como sujeito nos rituais coletivos. (DESGRANGES, 2015, p. 34)

Flávio Desgranges, diretor de teatro, dramaturgo e professor na área de Teatro Educação, vê na prática teatral uma maneira de abrir e despertar novos horizontes nos alunos, inicialmente, como espectadores, e também como fonte de ampliação de leituras multifacetadas, auxiliando-os a aprender a enfrentar as adversidades inerentes a todos.

O teatro por ser uma linguagem artística a ser trabalhada em sala de aula, possui primordialmente o uso do corpo como principal ferramenta, fornecendo a chance de descobertas expressivas e corporais diante da complexidade dessa linguagem. No entanto, o contato com essa arte possibilita a exploração da linguagem cênica que amplia a observação do universo externo, a partir de uma construção estética. Tudo isso exercita o diálogo aberto e crítico com o objetivo de transmitir conteúdos "despertadores de efetivas experiências artísticas." (DESGRANGES, 2002, p. 72). Trata-se de uma experiência que parte do princípio do imaginário quando ativada por meio dos jogos de forma lúdica:

> O participante aprende, assim, a gostar de ser espectador e precede a importância fundamental de sua atenção ao outro que está em cena, a importância de sua participação crítico-criativa. Ao compreender o jogo de cena e suas regras, o aluno adquire consciência de que, se o espectador não faz seu papel, não há jogo. (DESGRANGES, 2015, p. 75)

E será assim, como espectadores e atuadores dos jogos de expressão dramática que os alunos nas aulas de teatro chegarão à "dimensão estética da existência e – conforme o adágio que diz que a natureza imita a obra de arte – ela nos ensina a ver o mundo esteticamente" (MORIN, 2003, p. 45)

O termo "estética", neste estudo, ancorou-se na teoria de Morin, cuja concepção não se vincula somente às obras de arte, mas a partir do sentido original do termo "sentir", origina-se no espetáculo da natureza (Morin, 2007, p.132). De acordo com esse autor, por meio dessas imagens revividas e sentidas, somos tocados pela emoção estética que ao mesmo tempo se torna conhecimento humano e possibilita o contato com o interior da humanidade, inclusive de outras culturas.

> [...] a importância de trabalharmos com o sentir a partir do estado estético inerente aos humanos, e a linguagem teatral permite experimentarmos diversos sentimentos e expressá-los, além de nos colocarmos diante do outro em um esforço de empatia. (SILVA, 2016, p. 128)

Vale esclarecer que artistas teatrais compõem obras em processos[1], sempre por intermédio de pesquisa, observação, reflexão e representação de personagens (no caso do gênero dramático) ou figuras sociais (no caso do gênero épico). Durante o processo, a projeção proporciona-lhes uma identificação com a obra encenada e, por meio dessa vivência da personagem, como em um transe criativo, esses atores acessam as experiências estéticas, assim como a catarse na Grécia Antiga que provocava, com

[1] Expressão utilizada por grupos teatrais que se utilizam da pesquisa coletiva para construção de um espetáculo. Tomo essa nomenclatura pra todo projeto executado em sala de aula com começo, meio e fim.

finalidades didáticas, emoções tanto nos atuadores quanto nos espectadores de maneira a conduzir reflexões acerca dos acontecimentos encenados.

PARA ENSINAR POR MEIO DO TEATRO É PRECISO VIVÊ-LO

"... o desenvolvimento da inteligência é inseparável do mundo da afetividade, isto é, da curiosidade, da paixão, que, por sua vez, são a mola da pesquisa filosófica ou cientifica. A afetividade pode asfixiar o conhecimento, mas pode também fortalecê-lo. "
Edgard Morin

O teatro trabalha a percepção das afetividades para a construção do relacionamento professor/aluno e análise das individualidades de forma amplificada. Observar as vivências construídas pelos alunos permite ao professor o direcionamento efetivo para uma percepção consciente do conhecimento, além de proporcionar um vínculo, fator positivo nesse processo de desenvolvimento das relações e da afetividade, "humanamente ligada à ideia de sujeito" (MORIN, 2003, p. 126). Dessa forma, o teatro torna-se ferramenta para o conhecimento de si e da percepção do outro, motivadora de atitudes reflexivas e modificadoras para a sociedade como um todo.

> Há estreita relação entre inteligência e afetividade: a faculdade de raciocinar pode ser diminuída, ou mesmo destruída, pelo déficit de emoção; o enfraquecimento da capacidade de reagir emocionalmente pode mesmo estar na raiz de comportamentos irracionais." (MORIN, 2000, p. 20)

Como já ressaltado neste artigo, os jogos são o ponto de partida para entrar em contato com o desenvolvimento da linguagem em sala de aula, mas esse processo é apenas uma ponte para um contato com a obra teatral em si, em toda sua complexidade, incluindo a dramaturgia, a construção de personagens, estudo da estética, gênero a ser encenado, ambientação, cenários, figurinos, etc.

Nesse sentido, vale ressaltar que, a partir do entendimento da obra, o indivíduo se aproxima da história e passa a compreender o "todo nas partes e as partes no todo" de tudo aquilo que for representado. É nesse momento que o conhecimento constrói. Tal processo instigará a percepção, permitindo a efetivação de uma concepção mais profunda sobre a obra a ser encenada, em que o atuador buscará, primeiramente em si, as referências necessárias para essa construção, ativando as suas afetividades e conhecimentos generalizados para esse processo.

Essa "busca em si", faz com que esse atuador se identifique com os atos da trama, causando a "projeção" que, segundo Morin, permite que nossos desejos ou medos e perturbações mentais, trazidas por nossas emoções, multipliquem os riscos de erro (MORIN, 2000, p. 20). Portanto, a consciência e o exercício das afetividades, junto ao desenrolar das ações trabalhadas no processo, possibilitará ao indivíduo o conhecimento, a análise e a reflexão sobre o emaranhado desenrolado e reenrolado do processo, seja ele realizado de forma dramatúrgica ou não, mas com a análise do todo pelas partes e das partes pelo todo.

> Do ponto de vista etimológico, a palavra "complexidade" é de origem latina, provém de *complectere*, cuja raiz *plectere* significa trançar, enlaçar. Remete ao trabalho da construção de cestas que consiste em entrelaçar um círculo, unindo o princípio com o final de pequenos ramos. (MORIN, 2003, p. 43)

Esse pensamento não é apenas a soma das informações recebidas, mas também a conscientização da amplitude dos fatos e da possibilidade das incertezas, reconhecendo os limites epistemológicos e a certeza generalizada com o mito.

> À primeira vista complexidade é um tecido de elementos heterogêneos inseparavelmente associados, que apresentam a relação paradoxal entre o uno e o múltiplo. A complexidade é efetivamente a rede de eventos, ações, interações, retroações, determinações, acasos

> que constituem nosso mundo fenomênico. A complexidade apresenta-se, assim, sob o aspecto perturbador da perplexidade, da desordem, da ambiguidade, da incerteza, ou seja, de tudo aquilo que é se encontra do emaranhado, inextricável. (MORIN, 2003, p. 44)

O conhecimento sobre si, tanto para o professor, em sua prática diária, quanto para os alunos é de fundamental importância na construção de um aprendizado mais significativo. Em razão disso, a proposta deste estudo é a inserção da linguagem teatral nos cursos de Graduação e de Pós-Graduação, não apenas como mero objeto de diversão e entretenimento, mas como fonte inesgotável para ensinar a condição humana que permita a construção de cidadãos que saibam viver e enfrentar as incertezas da vida.

O outro, *Perspectivas para o Teatro na Educação como conhecimento e prática pedagógica,* de Juliana Cavassin, tem por enfoque a educação formal "no que se refere ao Ensino do Teatro e aos Parâmetros Curriculares Nacionais e ao Ensino Superior na importância da formação de professores". Nessa pesquisa, a autora observou uma escassez de conhecimento e de qualificação sobre práticas pedagógicas em Teatro na formação dos profissionais de Pedagogia, principalmente para o Ensino Infantil e para os anos iniciais do Ensino Fundamental. Diante dessa realidade, a autora faz uma crítica sobre a não opção da linguagem teatral pelos professores, como disciplina para área de Artes, em razão da falta de domínio por causa da formação desses profissionais.

Tomando-se este estudo como uma proposta inovadora, no sentido de que o domínio da atividade teatral contribui para a formação integral do cidadão, é fundamental a inserção da linguagem teatral não só na matriz curricular, mas também no Projeto Pedagógico do Curso (PPC) das Instituições Públicas e Privadas.

Assim, o futuro professor que atuar nos níveis escolares aqui propostos poderá ver nessa prática o sentido real que a arte teatral traz a si mesmo e aos outros. Além de perceber a relevância desse processo de ensinar, cuja complexidade serve de suporte para uma aprendizagem mais libertária e consciente sobre esse novo paradigma de educar, que possibilita o reconhecimento de que o aluno é um ser único e ao mesmo tempo múltiplo, pois "carrega os antagonismos da condição humana." (SÁNCHES, 2014, p. 214).

Cabe esclarecer que este estudo não se encerra nesta proposta, pois há muitos trabalhos que também discutem a importância da prática teatral no curso de Pedagogia e, por que não incluí-la em outros cursos no campo da Educação.

Por isso, possivelmente haverá outros estudos que abordem esse mesmo tema, trilhando-se caminhos convergentes ou não. Apenas para servir de exemplo, foram selecionados dois estudos que caminham na mesma direção. Um deles é o artigo *Sobre o Teatro no curso de Pedagogia,* de Lúcia Maria Salgado Santos Lombardi que "apresenta a investigação do espaço que o teatro tem dentro da disciplina de Artes nos cursos de Pedagogia brasileiros".

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo apontou a relevância da inserção da prática teatral na rotina escolar como ferramenta de aprendizagem, a partir das séries iniciais do Fundamental por causa de sua potencialidade como fonte inesgotável de elementos pedagógicos que contribuem para tecer uma educação significativa. Por isso, o teatro em sua complexidade, vai além da transmissão de conhecimento, uma vez que, por meio dele, possibilita ao aluno a experiência de um processo de captação de conhecimento de "projeção-identificação", permitindo que o atuante aprenda a religar tudo o que foi fragmentado para assim enfrentar as adversidades e compreender a fluência entre o imaginário e a realidade. Diante disso, vai compondo a sua "noção do sujeito", a principio por meio do jogo teatral, metodologia de grande importância nesse processo, que proporciona o acesso às experiências estéticas, assim como a catarse proporcionava na Grécia Antiga, despertando a

consciência de si e da importância dessa consciência para a sua formação como cidadão atuante na sociedade, com o preparo para viver, errar, aprender e reaprender de acordo com suas próprias experiências, compreendendo o sentido de sua autonomia em exercício de sua cultura, possibilitando a formação de cidadãos protagonistas, conscientes e criticamente comprometidos com a realidade em que vivem.

O conhecimento sobre si é de fundamental importância na construção de um aprendizado mais significativo tanto para os alunos quanto para o professor, em sua prática diária, e no sentido de que o domínio da atividade teatral contribui para a formação integral do cidadão.

Torna-se assim, de fundamental importância a inserção da linguagem teatral não só na matriz curricular, mas também no Projeto Pedagógico do Curso (PPC) das Instituições Públicas e Privadas. Além de, não apenas como mero objeto de diversão e entretenimento, também ser fonte inesgotável para ensinar sobre a condição humana, permitindo a construção de cidadãos que saibam viver e enfrentar as incertezas da vida. Nesse sentido, observar as vivências construídas pelos alunos permite ao professor o direcionamento efetivo para uma percepção consciente do conhecimento. Pode também proporcionar um vínculo afetivo em busca do diálogo e da libertação para que o indivíduo se transforme socialmente, e assim, a partir da tomada de consciência de seu papel como fomentador de mudanças efetivas no pensamento sobre si, criará consciência de sua atuação na sociedade.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Ana Mae. Tópicos Utópicos. Belo Horizonte: C/Arte, 1998.

BERTHOLD, Margot. História mundial do teatro. Tradução de Maria Paula V. Zurawski, J. Guinsburg, Sérgio Coelho e Clóvis Garcia. São Paulo: Perspectiva, 2001

BOUGART, Anne. A preparação do diretor: sete ensaios sobre arte e teatro / trad. Anna Viana: São Paulo WMF Martins Fontes, 2011

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF, 1996.

_____. Lei nº 13.278, de 2 de maio de 2016. Altera o § 6° do art. 26 da Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que fixa as diretrizes e bases da educação nacional, referente ao ensino de arte. Brasília, DF, 2016. Disponível em: https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2016/lei-13278-2-maio-2016-782978-publicacaooriginal-150222-pl.html. Acesso em: 05 ago. 2019.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Fundamental. Parâmetros curriculares nacionais: arte. Brasília, DF: MEC/SEF, 1997.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Fundamental. Referencial curricular nacional para educação infantil. Brasília, DF: MEC/SEF, 1998.

CAVASSIN, J. Perspectiva para o teatro na educação como conhecimento e prática pedagógica. Revista científica FAP, Curitiba, v. 3, p. 39-52, 2008. Disponível em: http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/agosto2013/arte_artigos/08_juliana_cavassin.pdf. Acesso em: 05 ago. 2019.

DELFINO, Antônio. O currículo de arte: a linguagem do teatro para os anos iniciais do ensino fundamental no Estado de São Paulo. Dissertação (mestrado em Educação) - Escola de Comunicação, Educação e Humanidades da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2016.

DESGRANGES, Flávio. A pedagogia do espectador. São Paulo: Hucitec, 2015

JAPIASSU, Ricardo Ottoni Vaz. Metodologia para o ensino de teatro. Campinas: Papirus, 2001.

_____. Ensino do teatro e políticas educacionais. Cadernos de Educação / Universidade Federal de Pelotas, Faculdade de Educação. nº 12. Pelotas, 1999.

GAMA, Joaquim. Teatro uma experiência criativa. Disponível em: http://culturacurriculo.fde.sp.gov.br/Administracao/Anexos/Documentos/420100823120432Teatro%20uma%20experi%C3%AAncia%20criativa.pdf . Acesso em ago, 2019.

GOHN, Maria da Glória; HANSTED, Talitha Cardoso. Teatro e Educação: Uma relação historicamente construída. Eccos - Revista Científica, São Paulo, 2013.

ICLE, Gilberto. Problemas teatrais na educação escolarizada: Existem conteúdos em teatro?. Urdimento, Florianópolis nº 17 - p. 71-77, set 2011.

KOUDELA, Ingrid Dormien. A nova proposta de ensino do teatro. Disponível em: http://www.revistas.usp.br/salapreta/article/view/57096/60084 Acesso em: ago 2019.

_____. Brecht: um jogo de aprendizagem. São Paulo: Perspectiva, 1991

MORIN, Edgar. A cabeça bem-feita: repensar, reformar o pensamento / trad. Eloá Jacobina. 8. Ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

_____. Cultura de massa no século XX – Vol.1 – Neurose /trad. Maura Ribeiro Sardinha – 9 ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1997.

MORIN, Edgar. Educar na era planetária. O pensamento complexo como método de aprendizagem no erro e na incerteza humana / trad. Sandra Trabucco Valenzuela. São Paulo: Cortez, 2003.

_____. Introdução ao pensamento complexo / trad. Eliane Lisboa, 4. ed. Porto Alegre: Sulina, 2001.

_____. O método 5 – A humanidade da humanidade / trad. Juremir Machado da Silva, 4ª edição. Porto Alegre: Sulina, 2007

_____. Os sete saberes necessários à educação do futuro / trad. Catarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaya.2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

PAVIS, Patrice. Dicionário de teatro / trad. J. Guinsburg e Maria Lúcia Pereira. São Paulo: Perspectiva, 1999.

PEREIRA, Priscila Cassanti Sil. A prática teatral no ensino médio público: entre ressonância e resistência. Dissertação (mestrado) Universidade 9 de julho – UNINOVE, São Paulo, 2018.

PEREGRINO, Yara Rosas e SANTANA, Arão Paranaguá de. Ensinado teatro: uma análise crítica da proposta dos PCN. João Pessoa: Universitária, 2001

SANCHES, Marcia de Mattos. A sala de aula em filmes. São Paulo: Paco, 2014.

SILVA, Talita Pereira da. A linguagem teatral na educação infantil: entre o gesto da criança e a solicitação do espetáculo. Dissertação (mestrado) Universidade 9 de julho - UNINOVE, São Paulo, 2016.

SPOLIN, Viola. Improvisação para o teatro. Tradução de Ingrid D. Koudela e Eduardo J. de Eduardo Amos. São Paulo: Perspectiva, 1979.

_____. Jogos teatrais no livro do diretor. Tradução de Ingrid D. Koudela. São Paulo: Perspectiva, 1999.

_____. Jogos teatrais: o fichário de Viola Spolin. Tradução de Ingrid D. Koudela. São Paulo: Perspectiva, 2001.

_____. Jogos teatrais na sala de aula. Tradução de Ingrid D. Koudela. São Paulo: Perspectiva, 2007.

A LIDERANÇA DO COORDENADOR EM *CALL CENTER* DE UMA ORGANIZAÇÃO DE RECUPERAÇÃO DE CRÉDITO

Nelly Fernandes Bastos Ricci
Graduada em Gestão Financeira; Pós-Graduada em Controladoria, Auditoria e Finanças
Gerente Administrativa
nellyricci@globo.com

Fábio de Oliveira Bento (orientador)
Graduado em Direito; Mestre em Administração de Empresas
Docente no Centro Universitário Santa Rita
fabio.prof02@gmail.com

RESUMO

Os maiores adversários enfrentados diariamente pelas organizações no mundo corporativo são os desafios. As contínuas mudanças que o cenário empresarial vivencia atualmente, econômico e socialmente, geram um impacto direto na vida das pessoas. A liderança, quando aplicada de maneira correta, torna-se fundamental para o alcance das metas e resultados impostos pelas organizações, tendo como foco produzir efeitos positivos no comportamento dos colaboradores, pois os cenários e formatos de trabalho mudam constantemente havendo a necessidade da implementação de incentivos para que se possa evitar o *turnover*. Este artigo tem sua análise voltada à área de *call center*, onde se dá a recuperação de crédito, com o objetivo de demonstrar como a liderança pode aperfeiçoar os resultados esperados pela organização com o alcance das metas e também investigar como o líder pode influenciar neste contexto, avaliando inclusive, os estilos de liderança que podem ser adotados pelos líderes. Como processo de coleta e informações, foram levantados estudos relacionados ao tema através da pesquisa bibliográfica e para a análise utilizou-se o método dedutivo partindo de princípios reconhecidos como verdadeiros. Os resultados encontrados respondem ao problema de pesquisa e atendem os objetivos, demonstrando qual o estilo de liderança pode ser utilizado e as formas em que o líder influencia e atinge os resultados e metas impostos pela organização. Neste cenário observa-se que a rotatividade de pessoal ou *turnover* é fator marcado no cotidiano, onde é evidente que as cobranças para alcançar resultados são parte do negócio e a gestão de pessoas mostra-se essencial para alavancar a organização no mundo corporativo.

Palavras-chave: *liderança; coordenador; Call Center; organizacional; recuperação de crédito.*

ABSTRACT

The biggest adversaries faced daily by organizations in the corporate world are challenges. The continuous changes that the business scenario is currently experiencing, economically and socially, have a direct impact on people's lives. Leadership, when applied correctly, becomes essential to achieve the goals and results imposed by organizations, with a focus on producing positive effects on the behavior of employees, as work scenarios and formats constantly change, with the need to implement incentives to avoid turnover. This article has its analysis focused on the call center area, where credit recovery takes place, in order to demonstrate how the leadership can improve the results expected by the organization with the achievement of the goals and also investigate how the leader can influence in this context , even evaluating the leadership styles that can be adopted by leaders. As a collection and information process, studies related to the theme were raised through bibliographic research and for the analysis, the deductive method was used, starting from principles recognized as true. The results found respond to the research problem and meet the objectives, demonstrating which leadership style can be used and the ways in which the leader influences and achieves the results and goals imposed by the organization. In this scenario, it is observed that staff turnover or turnover is a marked factor in daily life, where it is clear that the demands to achieve results are part of the business and people management is essential to leverage the organization in the corporate world.

Keywords: *leadership; coordinator; Call Center; organizational; credit recovery.*

INTRODUÇÃO

Liderar e administrar pessoas são algumas das questões mais discutidas no campo da administração. A liderança consiste na habilidade de conduzir e motivar um grupo, despertando nas pessoas a vontade de fazer a diferença, ou seja, um bom líder aperfeiçoa e alcança os resultados esperados pela organização (SILVA, 2011).

Em um mundo cada vez mais competitivo quando o assunto é trabalho e reconhecimento, quem realmente pratica a verdadeira liderança tende a ganhar destaque, e sair na frente da concorrência (SILVA, 2011).

Para Silva (2011) existem diferentes tipos de líderes, com diferentes modelos de atuação, adequando-se a cada equipe e perfil dos colaboradores, sendo fundamental a figura presencial de alguém que possa orientar e solucionar problemas, com normas e disciplina, impedindo que a organização seja vitimada por ações inconsequentes, sem qualquer supervisão.

O líder quando no desempenhar de suas funções atinge o objetivo de manter o ambiente saudável para os colaboradores, fazendo com que os mesmos se sintam seguros ao seguir as determinações e orientações, passa a ser admirado, torna-se inspirador, podendo ativar o senso de liderança em outros. A liderança trás reflexo imediato na qualidade do trabalho de sua equipe (SILVA, 2011).

Segundo Silva (2011), os líderes de *Call Center* devem assumir o papel de verdadeiros gestores de pessoas, visto que um dos motivos que tem contribuído para o alto índice de *turnover* nesse setor está relacionado à gestão de equipes de operadores. Segundo Oliveira (2004), a Gestão de Pessoas faz parte das funções gerenciais de toda a empresa, principalmente dos líderes.

No mesmo sentido Pires (2019) salienta que devido o elevado nível de competição desse setor, tem levado os líderes a buscarem novas forma de gestão de pessoas e que além de reter os colaboradores, reduzindo dessa forma o *turnover*, eles também acabam, indiretamente, retendo clientes e fornecedores.

Segundo o mesmo autor, a falta de emprego dos princípios da gestão de pessoas é um fator diretamente relacionado ao aumento de custos das organizações. Tal afirmação está relacionada a redução de resultados, tais como: o absenteísmo, atrasos excessivos e até mesmo a ocorrência de acidentes de trabalho.

Rotatividade de pessoal ou *turnover* – significa a saída dos colaboradores da organização, podendo partir a demissão por parte da empresa ou do colaborador.

Por sua vez, para Oliveira (2010), *turnover* é:

> "A rotatividade de pessoal, também conhecida por *turnover*, está relacionada com a saída de funcionários de uma organização. As razões para o desligamento podem ser diversas; os indivíduos podem solicitar a sua demissão por descontentamento com uma política da empresa, falta de motivação, ou busca de uma melhor colocação profissional. Assim como, a empresa também se coloca neste direito e busca por profissionais mais capacitados para integrar o seu quadro funcional ou ainda procura pela inovação em seus sistemas." (OLIVEIRA, 2010, p.49)

LIDERANÇA

Desde o início do estudo da administração, a liderança nas fábricas era realizada pelos proprietários, presidentes, chefes, diretores, supervisores, colocada em prática de maneira arrogante e autoritária de conduzir a equipe com ordens e determinações, sem perceber a importância do capital humano. A partir de estudos realizados pela escola comportamental da administração, a liderança começou ser vista como uma função importante e estratégica nas organizações, (MAXIMIANO, 2008).

Enfatiza Maximiano (2008, p. 277) que: "liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas".

Segundo Snell (2009, p. 391) "um líder é alguém que influencia os outros a atingir metas [...], e quanto mais bem-sucedida a realização de metas importantes, tanto mais evidente a liderança".

Marques (2012) afirma que:

> "O papel do líder é vital quando há metas a serem atingidas e é necessário desenvolver estratégias para chegar ao resultado final com sucesso. Indivíduos com essa habilidade latente têm características que os diferencia das demais pessoas, exatamente por saberem conduzir e principalmente motivar os liderados e colocarem em prática os objetivos que foram propostos." (MARQUES, 2012, p.18)

Para Maximiano (2008) a liderança não deve ser vista somente como uma habilidade pessoal, tornando algumas pessoas mais aptas a influenciar outras, pois o contrário pode ocorrer. O grupo necessita de um líder e escolhe alguém para desempenhar o papel. O líder, em alguns casos, pode parecer temporariamente eficaz, cujo sucesso depende apenas da existência de uma missão.

Com base nos conceitos apontados, a liderança é conceituada de diversas maneiras. Entende-se que o desempenho do líder é indispensável e também um diferencial para a organização, pois só lidera o indivíduo que age e pensa diferente, com o desafio constante de alcançar objetivos e atingir metas. A liderança pode ser entendida como a gestão eficaz e eficiente daquele grupo em prol de alcançar os resultados esperados pela organização.

TIPOS DE LIDERANÇA

Do que o líder precisa para ser bem-sucedido? Paixão. A paixão é o que distingue o extraordinário do comum.

> "Quando relembro minha carreira, reconheço que a paixão me capacitou a fazer o seguinte: acreditar no impossível, sentir o inesperado, tentar o inaudito, realizar sonhos, conhecer, motivar e liderar pessoas" (MAXWELL, 2008).

Para Chiavenato (2010) no desempenhar diário de suas funções o líder pode utilizar três processos de liderança baseado na tarefa a ser executada. O líder que dominar diversos estilos poderá atuar em qualquer desafio e poderá decidir qual estilo é mais apropriado ao grupo que lidera. A liderança autocrática é aquela em que o líder impõe suas ideias e suas decisões sobre o grupo, sem nenhuma participação deste. A ênfase está nele. Logo, a liderança liberal demonstra-se quando o líder delega totalmente as decisões ao grupo sem controle algum e deixa-o completamente à vontade. É mínima a participação do líder e o grupo é enfatizado. Já a liderança democrática dá-se quando o líder orienta o grupo e incentiva a participação de todos. A ênfase está no líder e também no grupo.

Segundo Chiavenato (2010), os tipos e características de liderança se desenvolvem em cada gestor de acordo com as aptidões individuais e pessoais, no entanto o mercado de trabalho exige um profissional que tenha êxito nas duas funções, pois o gerenciamento e a liderança são fundamentais e estão interligados. Os gestores devem ser líderes, mas os lideres por sua vez também devem ser ótimos gestores.

Apesar da importância da boa liderança, não se pode deixar de salientar, segundo Andrade et a. (2019), a liderança tóxica. Segundo esses autores, devido ao fato de ser um tema relativamente novo, sua importância geralmente é relegada ao segundo plano, mas é inegável a forma negativa que essa liderança gera danos para as organizações. Esse tipo de líder gera pressões excessivas em seus subordinados, principalmente, em relações a metas a serem alcançadas.

Tal procedimento, segundo os autores, leva uma parcela dos colaboradores a desenvolverem problemas de saúde no decorrer do tempo, contribuindo em última instância em um esgarçamento das relações sociais e trabalhista dentro das organizações (ANDRADE et al., 2019).

Cabe destacar que segundo Andrade et al. (2019) há uma grande dificuldade em se

identificar o líder tóxico, principalmente pela existência de boa parte desses líderes tóxicos não possuírem perfil tirano. Esse tipo de liderança pode ser caracterizada como um comportamento destrutivo, que diminui a moral, a autoestima e a motivação dos liderados.

PRINCIPAIS TEÓRICOS

O estudo da liderança tem a influência de grandes teóricos, estes com experiências aprofundadas e demonstradas com sucesso. Servem de base para o desenvolvimento e formação de novos líderes e até mesmo para o aprimoramento daqueles que já estão na função.

Charan (2009), com sua principal teoria expressa no livro O Pipeline de Liderança, configura um modelo de sucesso que permite identificar futuros líderes, avaliar suas competências, planejar sua evolução, medir resultados, norteando as ações das organizações, possibilitando desenvolver planos de carreira, preparar sucessores e formar líderes.

Blanchard e Hersey (1960), criadores da teoria da Liderança Situacional que trata de um modelo de administração ideal para momentos de crise. Por meio dele, as dificuldades são minimizadas e os objetivos da corporação alcançados. O gestor com esse perfil delega as tarefas aos colaboradores de acordo com as aptidões ou deficiências que eles possuem, por isso, precisam estar atentos aos pontos fortes e fracos dos funcionários. De acordo com a Teoria da Liderança Situacional de Paul Hersey e Kenneth Blanchard, é de acordo com essa relação entre chefes e subordinados que se torna possível classificar a maturidade dos trabalhadores.

Ulrich (2016) é o idealizador da mais importante pesquisa mundial sobre competências de Recursos Humanos divulgada a cada cinco anos. Também é uma das principais autoridades quando o assunto tem a ver com a construção de capacidades de liderança. Com sua teoria: Abrace as novidades, reinvente-se e sobreviva. Foi um dos participantes do Fórum Liderança Para Transformação dos Negócios, realizado em São Paulo em 08 de junho de 2016 pela Câmara Americana de Comércio Brasil-Estados Unidos (AMCHAM) onde suas técnicas sobre liderança foram apontadas.

Maxwell (2005) é um dos maiores especialistas do mundo em liderança, sua filosofia de trabalho: "tudo começa e termina na liderança". Sua principal teoria, Líder 360º concebe a ideia, dá ênfase ao médio líder, não tomando muito como foco nem a alta gestão nem a primeira liderança. O fato de você desenvolver líderes melhores no meio da cadeia capacita a organização a fabricar líderes melhores para o alto escalão.

Nesse sentido, o problema de pesquisa que norteia o presente artigo é:**como práticas de liderança nas organizações prestadoras de serviços de *Call Center* na área de recuperação de crédito contribuem para a conquista dos resultados esperados?** Para que tal objetivo seja alcançado, utilizou-se como método a pesquisa bibliográfica, a qual foi utilizado com a finalidade de gerar informações e conhecimento que possibilitem ao pesquisador responder o problema de pesquisa, partindo de uma revisão bibliográfica composta pelos principais autores e teóricos da área.

Para elaboração deste artigo seguiu-se as recomendações Marconi e Lakatos (2003):

> "A pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema. O estudo da literatura pertinente pode ajudar a planificação do trabalho, evitar publicações e certos erros, e representa uma fonte indispensável de informações, podendo até orientar as indagações." (MARCONI e LAKATOS, 2003, p. 158).

Como processo de coleta e informações, foi necessário o levantamento de estudos relacionados ao tema anteriormente escrito por outros autores. A pesquisa utilizou-se do site de busca Google Acadêmico, com