

## GESTÃO DE CONFLITOS ORGANIZACIONAL

### CONFLICT MANAGEMENT ORGANIZATION

**Luzineide Carvalho dos Santos**  
Faculdade ITOP  
luzineid.santos@gmail.com

**Nilda Teresinha Teixeira Abella**  
Faculdade ITOP  
nildaabella@uft.edu.br

**RESUMO:** *É de suma importância que toda organização tenha em seu quadro, colaboradores satisfeitos, em harmonia e sinérgicos nos processos, o que refletirá nos resultados finais e principalmente no alcance dos objetivos e metas estabelecidos pela empresa. Quando uma organização busca envolver seus colaboradores em seus projetos e metas, esses por sua vez se sentem realmente parte do todo, como engrenagens importantes. Sem essas partes funcionando harmonicamente, provavelmente em algum momento, a máquina vai parar. Pretende-se então, com esta pesquisa orientar os gestores para o reconhecimento dos tipos de conflitos identificando os efeitos buscando mudanças necessárias para o crescimento da organização.*

**Palavras – chave:** *Clima organizacional, Conflitos Organizacionais, Tipos de Conflitos.*

**ABSTRACT:** *It is of the utmost importance that every organization has satisfied, harmonious and synergistic collaborators in its processes, which will reflect in the final results and mainly in the achievement of the objectives and goals established by the company. When an organization seeks to involve its employees in its projects and goals, these in turn feel really part of the whole, as important cogs. Without these parts functioning harmoniously, probably at some point, the machine will stop. It is intended, with this research, to guide the managers to the recognition of the types of conflicts identifying the effects seeking changes necessary for the growth of the organization.*

**Keywords:** *Organizational climate, Organizational Conflict, Conflict Types.*

### INTRODUÇÃO

As organizações buscam constantemente um estado de equilíbrio interno para enfrentar os desafios nas empresas. Como cita De Geus (1998) que “as organizações podem ser comparadas a organismos vivos, flexíveis e suscetíveis às variáveis internas e externas”.

Pode-se dizer que organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas onde, devido a limitações pessoais, os indivíduos são levados a cooperarem uns com os outros para alcançar certos objetivos que a ação individual isolada não conseguiria. (ALBANO; LIMA 2002, p.33)

O clima é algo que não se pode visualizar ou palpar, mas pode ser percebido dentro da organização por meio dos comportamentos apresentados dos seus colaboradores. Portanto, a avaliação do clima organizacional é necessária a fim de que a organização tenha parâmetros para buscar melhorias no ambiente interno corrigindo problemas que possam estar causando insatisfação dos colaboradores prejudicando a produtividade e os resultados da organização. Um dos fatores mais complexos e potentes que influenciam nas relações de trabalho se dá na própria subjetividade humana, ou seja, nas motivações, interesses, valores e o modo de relacionar – se, enfim a singularidade de cada sujeito que influencia o grupo.

Hoje na gestão das organizações, busca se a identificação do perfil dos seus colaboradores para desenvolver e a aperfeiçoar as capacidades, respeitando os valores pessoais atrelados aos objetivos da empresa. Pois o “conflito é inevitável, o administrador precisa

conhecer a respeito de suas possíveis soluções. A solução de um conflito passa quase sempre pelo exame das condições que o provocaram” (CHIAVENATO, 2004, p. 416).

O conflito pode ser entendido como um processo que tem seu início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta ou pode afetar, negativamente, algo que a primeira considera importante (ROBBINS, 2002). Assim, o conflito pode ser considerado um processo de oposição e confronto entre indivíduos ou grupos nas organizações.

O estudo, o conhecimento do que gera o conflito é de fundamental importância para o sucesso das organizações e se justifica, quando se percebe que a saúde das pessoas e da organização da qual participam estão interligadas.

Vivemos em um mundo cujas transformações se dão de forma acelerada, influenciando pessoas e estas afetando significativamente as organizações. A empresa não funciona sem as pessoas e sabe-se que o clima organizacional influi diretamente na produtividade. Por isso, o valor das empresas tem sido o potencial humano, cada vez mais investindo-se em ferramentas que visem melhorar a motivação e a qualidade de vida dos colaboradores. Se a qualidade do trabalho for boa, conduzirá a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual o indivíduo tenderá a aumentar suas contribuições.

O que se busca hoje na gestão das empresas é a identificação do perfil dos seus colaboradores, para desenvolver e aperfeiçoar as suas capacidades, respeitando os limites e valores pessoais.

O objetivo deste trabalho é abordar e identificar os conflitos existentes nas organizações para que os administradores possam resolvê-los da forma mais eficiente contribuindo para o equilíbrio do clima organizacional; como também, identificar os fatores que desencadeiam os conflitos; abordar os tipos de conflitos existentes nas organizações e identificar os efeitos dos conflitos nas organizações.

## **DESENVOLVIMENTO**

Faz-se necessário frisar antes o que é clima organizacional, segundo Chiavenato (2008 p.75), “clima organizacional refere-se às propriedades motivacionais do ambiente empresarial, isto é, onde os aspectos da mesma levam à provocação das diferentes espécies de motivação nos participantes”.

Tendo em vista tal ideia, entende-se que o clima organizacional proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes bem como elevação do moral, porém é desfavorável quando proporciona a frustração dessas necessidades, assim influencia o estado motivacional dos indivíduos.

Sendo assim, Clima organizacional é:

É a soma de tudo o que você sabe. Em termos organizacionais, o maior patrimônio de uma organização é algo que entra e sai pelas suas portas todos os dias, ou seja, são os conhecimentos que as pessoas trazem em suas mentes – sejam sobre produtos, serviços, clientes, processos, técnicas, (CHIAVENATO, 2008, p.75).

Por tanto, clima é a percepção coletiva que as pessoas têm da empresa por meio da experimentação de práticas, políticas, estrutura, processos e sistemas e as consequentes reações desta visão.

No entanto é possível concordar quando afirma SOUZA (1978), que o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, como preceitos, caráter e tecnologia. Decorre do peso dos efeitos de cada um desses elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também resultantes do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização.

Desta forma surgem os conflitos que é o resultado das desigualdades existentes entre as pessoas que são desiguais e as organizações que também são desiguais entre si, os conflitos são reações obtidas da interação entre os diferentes pensamentos, estilos, desejos e ambições, é uma discussão e uma competição que esta ligada no processo de junção dessas diferenças (CHIAVENATO, 2009).

Conflito significa existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem chocar-se. [...] como desacordo, desaprovação, dissensão, desentendimento, incongruência, discordância, inconsistência, oposição [...] conflito é a condição geral do mundo animal [...] requisitos básicos da vida humana – são variáveis graças ao elevado grau de congruência de objetivos entre os homens, ou, pelo menos, devido a alguns mecanismos ou regras de conduta que imponham ordem e acomodação (CHIAVENATO, 1998, p. 469)

Para isso, torna-se essencial numa organização uma gestão que tenha a capacidade de perceber o conflito a tempo suficiente para agir. Segundo Wagner e Hollenbeck (2009), conflito é a oposição e o confronto que ocorre entre pessoas e grupos nas organizações quando as partes buscam o cumprimento de metas e objetivos impedindo o avanço das metas e objetivos de outras pessoas ou grupos. O conflito é a execução intencional de esforços de A com intuito de impedir através de ações contrárias os esforços de B, impedindo assim a consecução de suas tarefas ou metas.

### Fatores que Desencadeiam os Conflitos

Entende-se que em toda organização quando se trata da relação entre colaboradores e gestores, o conflito está presente. Conforme Chiavenato (1999), não há harmonia de interesse entre patrões e empregados, ou de que essa harmonia deva ser preservada pela administração, através de uma atitude compreensiva e terapêutica.

Ambas estas teorias punham fora de discussão o problema do conflito, provavelmente em decorrência do seu caráter prescritivo. Os conflitos embora nem todos desejáveis sejam elementos geradores das mudanças do desenvolvimento da organização.

Segundo Chiavenato (2009; 2010), são basicamente três condições que desencadeiam os conflitos dentro das organizações:

- Diferenciação de atividades ou Maior Especialização: com o crescimento das organizações são criados grupos diversos e específicos, com essa maior especificação os grupos passam a ver as mesmas questões de diferentes perspectivas, desenvolvendo linguagens e objetivos próprios e

são esses objetivos que ao se diferenciarem dos demais podem desencadear conflitos;

- Recursos Compartilhados: Como normalmente os recursos disponíveis nas organizações são escassos ou limitados e são divididos entre os setores, quando uma área ou setor resolve aumentar o uso desses recursos, outra equipe perde esse percentual de recurso o que gera desavenças entre os grupos;
- Atividades interdependentes: Dentro das organizações todos dependem um dos outros e na medida em que um setor não pode dar continuidade em suas atividades sem que o outro tenha realizado a sua parte há um conflito, nesse caso existe a oportunidade de uma equipe auxiliar ou prejudicar a realização das atividades dos colegas.

O conflito pode ocorrer no contexto de relacionamentos entre duas ou mais partes, podendo ser entre pessoas, grupos ou organizações, assim como pode ocorrer entre mais de duas partes ao mesmo tempo. O principal desafio dos gestores é identificar os conflitos produtivos e não produtivos e gerenciá-los.

### **Tipos de Conflitos**

Para Chiavenato (2004) os conflitos podem se dar em  $n$  formas e partes, entre indivíduos, grupos, departamentos, divisões ou empresas. Desta forma pode se destacar os seguintes tipos de conflitos:

- Conflitos internos: ocorre quando duas ou mais opiniões opostas ocorrem em um único indivíduo.
- Conflitos entre indivíduos: os conflitos entre indivíduos dentro da organização são vistos como resultado de diferenças de personalidade.
- Conflitos entre indivíduos e grupos: o indivíduo que não concorda com as normas de comportamento do grupo ou com os valores encontrados na cultura organizacional estará em conflito com o grupo de trabalho ou com toda a organização.
- Conflitos entre grupos: o conflito entre grupos é inevitável devido a dois fatores básicos da organização: a competição por recursos escassos e pelos diferentes estilos gerenciais necessários para a operação eficaz de diferentes departamentos.
- Conflitos entre organizações: Cada empresa procura o dinheiro do consumidor no mercado, e essa competição leva as organizações a entrarem em conflito.

Entendemos que todo o ser humano tem uma história, uma experiência de vida, uma personalidade com interesses/objetivos próprios. A diferença produzida na peculiaridade de cada um é que gera os conflitos, já que os objetivos podem ser divergentes. Assim, podemos dizer que os conflitos são inevitáveis.

### **Efeitos dos conflitos nas organizações**

Os conflitos, se mal administrados trazem graves consequências à organização, um conflito mal gerenciado traz consigo desperdício de tempo, colocação do bem-estar pessoal acima dos objetivos da organização, incompatibilidade entre as partes envolvidas, interferência nas metas e objetivos do “rival”, hostilidade, visão distorcida do membro ou grupo em relação ao outro, considerando-se como virtuoso e aos outros como inimigos a serem vencidos, gera muitas

vezes ódio entre os envolvidos dificultando cada vez mais a comunicação e entrosamento entre os envolvidos, diminuindo cada vez mais as chances de um entendimento. Chiavenato (2004) destaca alguns efeitos positivos e negativos dos conflitos, conforme a seguir:

- Efeitos positivos: o conflito desperta sentimentos e energia no grupo, fazendo com que muitas vezes busquem meios mais eficazes de realizar tarefas e soluções criativas e inovadoras. Também é estimulada a coesão intragrupal, e por vezes é chamada atenção para problemas existentes, que sendo tratados de forma eficaz evitam problemas maiores no futuro.
- Efeitos negativos: o conflito pode provocar consequências indesejáveis para o bom funcionamento da organização, como sentimentos de frustração, hostilidade e tensão nas pessoas, que prejudica tanto o desempenho das tarefas como o bem-estar das pessoas. Geralmente é desperdiçada muita energia na resolução de conflitos, o que poderia ser direcionado para o trabalho, e podem surgir comportamentos que prejudiquem a cooperação e relacionamentos entre as pessoas do grupo.

Conhecendo a natureza e o tipo de conflito, o gestor poderá agir com mais assertividade, aumentando suas chances de tomar uma decisão que mantenha o bem-estar entre as pessoas ou grupos, sem convívio e injustiças. Em todos os casos onde há conflito há pessoas, onde há pessoas há emoções.

#### ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS

A compreensão do conflito é essencial para que sua resolução seja produtiva e construtiva. A forma como esse é encarado e gerido, condiciona suas consequências, positivas ou negativas. O processo de administração de conflitos é fundamental para a geração de uma solução adequada. O gestor necessita seguir alguns princípios, dentre eles: ter credibilidade, ser imparcial, apresentar conhecimento da situação, ser leal e flexível nas atitudes, ter clareza na linguagem e confidencialidade no processo de mediação do conflito (BOCCATO, 2009). Para lidar com os conflitos, os gestores podem se utilizar de várias estratégias de ação, Spagnol et al. (2010) destaca algumas delas:

- Estratégia de Confrontação. Forma de resolver o problema por meio de uma abordagem frontal entre as partes envolvidas.
- Estratégia de Compromisso. Método que tenta estabelecer um acordo, por meio de um terceiro que conduz a negociação.
- Estratégia de Abandamento. Enfatiza os interesses comuns, com o objetivo de minimizar as diferenças entre os membros conflitantes.
- Estratégia de Competição. É utilizada quando uma das partes busca o que deseja às custas dos demais.
- Estratégia de Colaboração. Os envolvidos põem de lado suas metas originais e trabalham em conjunto para estabelecer uma meta comum.

De acordo com Carvalho (2012), uma ação importante a fazer na administração de conflitos, é diferenciar aqueles que têm causas reais daqueles que têm causas emocionais. Os de causas reais envolvem divergências acerca das políticas, normas, prioridades, recursos, papéis e relações formais entre as partes. E os de causas emocionais compreendem sentimentos negativos entre as partes, como os de desconfiança, desprezo, ressentimento, medo e rejeição.

Ao escolher qualquer uma dessas estratégias, o gestor deve levar em consideração à situação conflituosa, a urgência na tomada de decisão, a importância da questão em foco, além de maturidade, do poder e do status dos indivíduos envolvidos.

## RESULTADOS

A pesquisa foi realizada do tipo bibliografia, sendo que:

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais, rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão, (LAKOTOS; MARCONI, 2003, p.183).

Sendo o objetivo colocar o pesquisador em contato direto com o que já foi escrito sobre um determinado assunto. Portanto, a pesquisa não é uma repetição de ideias do que já foi escrito, mas proporciona uma análise de um tema, sob uma nova abordagem ou enfoque, constituindo novas conclusões.

As pesquisas foram afeitas em sites, livros, monografias, artigos, cuja busca se dá ao enfoque do tema. Gestão de Conflitos Organizacional. Por meio da pesquisa foi possível perceber que a administração de conflitos é uma atribuição natural da liderança, isso significa que as pessoas esperam do líder a resolução dos problemas. Um líder que não trata os conflitos de maneira assertiva ou que acredita que eles podem se resolver sozinhos permite que sua equipe experimente momentos de insatisfação, desmotivação e insegurança na organização.

Com isso pode se afirmar que o clima organizacional é um fator que pode levar sim o sucesso a qualquer empresa, desde que esta sempre se ponha no papel de preocupar se com seus colaboradores, a comunicação, o estilo gerencial, a imagem da empresa, o desenvolvimento profissional, condições de trabalho. Enfim, é preciso a atuação constante nesses aspectos que irão contribuir para a satisfação dos colaboradores e o aumento da produção sem conflitos maiores.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Portanto, através do estudo da gestão de conflito, é possível constatar que nenhuma organização está livre dos mesmos, pois praticamente toda a empresa sofre e se beneficia com os mesmos. Os conflitos são responsáveis por varias ameaças à estabilidade das organizações, mas também podem agir de maneira construtiva estimulando o potencial de inovação. A administração moderna deve encarar o conflito como uma força constante dentro da organização e procurar administrá-lo para que estes atuem de maneira construtiva através das técnicas de administração de conflitos.

Apesar disso as causas dos conflitos são esperadas e inevitáveis, justificadas pela união de diferentes personalidades, referências, interesses e valores de cada pessoa. A junção desta também é desejada devido à necessidade de diversificação do capital intelectual com maneiras diferentes de agir e pensar conjunto de características essas que colaboram para que as empresas possam encarar os desafios e problemas atuais.

Desta forma para lidar com uma situação de conflito e suas causas, o gestor deve se preparar para fazer com que os sistemas organizacionais trabalhem de forma integrada, visando à eficiência do processo. A estrutura, o pessoal, o estilo pessoal, o sistema de recompensa e a liderança devem contribuir para que os executivos tenham a possibilidade de perceber as posturas conflitantes, tomem decisões e incluam na cultura organizacional, a ética e o senso moral.

## Referências

- ALBANO, Adriana Gaffrée Burns; LIMA, Súi M. Barcelos. **Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores**. Ver. CCEI – URCAMP, v. 6, nº 10, p. 33-40, agosto, 2002. Disponível em: [www.facape.br/ruth/adm-](http://www.facape.br/ruth/adm-)
- BOCCATO, S. B. G. Como gerenciar um grupo em conflito. In: MALAGUTTI, W.; CAETANO, K. C. *Gestão do serviço de enfermagem no mundo globalizado*. Rio de Janeiro: Rubio, 2009. P. 85-100.
- CARVALHAL, E. *Negociação e administração de conflitos*. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. 3ª edição. São Paulo: Makron books, 252 p, 1994.
- \_\_\_\_\_, Idalberto. **Gestão de Pessoa: o novo papel do recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457 p.
- \_\_\_\_\_, Idalberto. **Gestão de Pessoa: o novo papel do recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 415-427.
- \_\_\_\_\_, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**, 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Metodologia Científica: Ciência e conhecimento científico; métodos científicos; teoria, hipóteses e variáveis; metodologia jurídica**. São Paulo – SP: 5. ed. Atlas. 2008.
- \_\_\_\_\_. **Metodologia Científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DE GEUS (1998) que “as organizações podem ser comparadas a organismos vivos, flexíveis e suscetíveis às variáveis internas e externas”.
- ROBBINS, Stephen P. **A verdade sobre gerenciar as pessoas**. Tradução Celso Roberto Paschoa. São Paulo: Pearson Education, 2003
- \_\_\_\_\_, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução Reynaldo Marcondes. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SPAGNOL, C. A. et al. Situações de conflitos vivenciadas no contexto hospitalar: a visão dos técnicos e auxiliares de enfermagem. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, v. 44, n. 3, p. 803-811. 2010
- SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se maneja**. Porto Alegre: Edgar Blucher, 1978. Artigos.
- WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva**. 2.ed, Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2009.

Recebido em 6 de novembro de 2017.  
Aceito em 21 de novembro de 2017.

## COMPREENSÃO DO LIVRO *A IDEIA DE CULTURA*

Alessandra Ruita Santos Czapki

Unitins

alessandra.rs@unitins.br

### RESUMO

*Esse texto aborda a compressão do livro de Terry Eagleton, A ideia de Cultura, livro que está dividido em 5 capítulos e ao longo desses cinco capítulos o autor discute a ideia de cultura alicerçado nas perspectivas de importantes teóricos que versam sobre esse tema, apresenta conceitos de cultura e dialoga com esses autores para sedimentar a ideia de cultura em épocas diversas. O livro também argumenta sobre como as transformações ocorridas na humanidade, e como incidiram para provocar mudanças com e na cultura ao longo da história das sociedades.*

EAGLETON, Terry. **A ideia de Cultura**. São Paulo: Unesp, 2005.

### 1º Capítulo- Versões de Cultura

O autor, nesse primeiro capítulo, faz a definição do que é cultura sob a perspectiva de diversos autores, sua complexidade, seus diversos significados e a modificação do sentido dessa palavra no decorrer das transformações históricas na humanidade. A palavra Cultura, a princípio em sua definição, denotava um processo da natureza, relacionado ao cultivo e à lavoura, mas com definições complexas... Com as transformações históricas, a semântica da palavra cultura foi se modificando e incorporando as próprias transformações ocorridas na humanidade, mudando de rural (plantio) para urbana (cultura), e a cultura passou a incorporar o sentido de cultura (saber), o que na visão do autor, sugere uma dualidade na questão do mundo do natural, do físico e do mundo das ideias do pensamento. O autor defende que cultura é uma interação da natureza com o trabalho, é também uma questão de seguir regras. O indivíduo, assim como cultiva a natureza, também cultiva a cultura dentro de si, em seu espírito, o que sugere uma afinidade entre o fazer e o pensar, entre o natural e o espiritual. Cultura, conforme Eagleton (2005), nos educa para convivermos em sociedade, exercitando a ética, a política e a cidadania, e essa unificação da forma de educarmos tem sua formação ideológica no Estado, com a intenção de pacificar o homem e moldar seu comportamento de forma dócil e cooperativa, o indivíduo ideal e civilizado, de acordo com interesses hegemônicos do Estado, para uniformizar os indivíduos coletivamente.

A palavra cultura tanto pode designar costumes de um povo (indígenas), como também formas de viver civilizadamente (dizer que alguém é um gentleman), o livro também faz distinções entre a forma como França e Alemanha utilizam o significado da palavra cultura e civilização. O Autor cita Herder, que esclarece não ser a cultura uma “narrativa grandiosa e unilinear” de toda a humanidade, mas sim, uma diversidade de formas de vidas específicas, cada uma com suas leis próprias evolutivas, específicas e diversificadas. Esse reconhecimento das diversas culturas faz frente ao etnocentrismo europeu, que destila a imaginária superioridade desse povo, em detrimento dos povos subjugados por essa cultura. Após o século XX a palavra cultura é mais utilizada para descrever tribos e vidas “selvagens” do que civilização, isso sob o aspecto da antropologia. O texto faz uma crítica sobre autores pós-modernos que pluralizam o

termo cultura, podendo ser uma forma de exercitar o racismo; e ainda, ao pós-modernismo que descaracteriza a criticidade da cultura e ressalta mais a questão plural da cultura do que a normatização e o conteúdo intrínseco das culturas.

O autor nesse primeiro capítulo, também faz uma crítica à redução da questão da cultura a um “punhado de obras artísticas”. Segundo ele, a cultura para além disso, é criatividade, são relações sociais, é dialética, é força transformadora, e é importante em quatro pontos da “crise histórica”: quando se torna fundamental para uma sociedade esfacelada; quando deixa de ser possível existir arte (cultura) em uma sociedade; quando fornece elemento para que uma sociedade busque emancipação política; e quando uma sociedade etnocêntrica tem que respeitar uma cultura que subjugou. Eagleton cita Jameson quando diz que a cultura são os outros, cultura é sempre a ideia do outro, e sempre se toma o modo de vida do outro como cultura, já que os indivíduos classificam sua vida com forma de viver humano, o outro por sua vez, é étnico e peculiar. É certo que a palavra cultura percorreu um longo caminho de transformações em seu significado, desde a sua origem etimológica, de “cultivo, lavoura”, foi definida de forma complexa por diversos autores e fez parte de definições de diversos processos da vida social, de forma consciente e inconsciente da vida humana pré-moderna, moderna e pós-moderna. Na vida pós-moderna, cultura está atrelada à imagem da vida social, à forma de absorver a estética e o consumo. Por fim, esse capítulo expõe as muitas maneiras e conceitos que definem a cultura e a separação das atividades morais e intelectuais que essas definições apresentam em diversas épocas, separação essa que somente a própria cultura é capaz de mesclar e sedimentar.

## 2º Capítulo – Cultura em Crise

No segundo capítulo, o autor pretende desvendar ainda mais o significado da palavra cultura, que é amplo e restrito ao mesmo tempo. O texto nesse capítulo, se propõe a ir além desses significados e explorar a ideia de cultura frente a definições vazias que reduzem o significado da palavra, ou que banalizem a ideia de cultura, numa generalização em que tudo ou todo tipo de comportamento, pode ser considerado como cultura. Dessa forma, tudo que o homem fizesse, seria considerado cultura, desde o trabalho de um funcionário em uma indústria, por exemplo, até a forma de dirigir um carro. Todas as práticas humanas tem uma significação, mas não especificamente devem ser classificadas como cultural, existe uma diferença grande entre essas duas ideias. O autor critica a definição de Taylor, de que cultura “é conhecimento, arte, moral, lei e qualquer outra capacidade humana”, e atribui essa definição como “imprudentemente liberal”, na medida em que sugere que o cultural e o social são a mesma coisa. E critica também Stuart Hall, quando define cultura como “as práticas vividas” pelo homem, é o que define quem são e como vivem. Ainda para o autor, os significados de cultura idealizados por Raymond Williams: “disposição mental e individual; desenvolvimento intelectual de toda uma sociedade; como as artes; e como o modo de vida total de um grupo de pessoas;” é ao mesmo tempo amplo, genérico e reducionista, e perde o sentido conceitual.

Outra crítica do autor é a noção local e bastante limitada da cultura fragmentada em “diversas culturas”, o que poderia ser melhor classificado como “tribos”, pois por exemplo, como esclarece o autor, sobre a “cultura dos cafés”, quem frequenta os cafés não têm necessariamente a mesma cultura, mas está generalizado sob esse termo, usado de forma universal. O autor afirma que cultura significa “o domínio da subjetividade social”, constituindo-se um espaço onde os seres humanos possam refletir sobre si mesmos e sua cultura, isso se dá por meio da religião, filosofia, literatura, Ciências Humanas, entre outros. O autor critica a visão de cultura dos pós-modernistas, uma vez que eles universalizam a ideia de cultura, e afirma que a cultura como identidade é hostil. A cultura estética é fundamentalmente elitista, porque esta se impõe de forma dominante em relação às vidas periféricas, e afirma “Enquanto alta cultura é o oposto ineficaz da política, a cultura como identidade é a construção da política por outros meios”.

O texto também discute a cultura e os grandes impérios, argumenta que houve uma cultura de genocídio, nazista elitista, mas houve também uma cultura judia de enfrentamento e resistência, de modo que na cultura não há uma identidade exclusivista. No Ocidente, a cultura não fica limitada a um tipo único, mas transcende em diversas culturas, se considera superior e acredita que pode influenciar e mudar todas as outras. As culturas podem dialogar com outras, a partir de experiências vividas com similaridades, a exemplo dos países colonizados por imperialistas, mas a cultura ocidental não tem sucesso em imaginar como vivem outras culturas como, por exemplo, os alienígenas, seres deformados, totalmente diferentes de nós humanos. O segundo capítulo também faz uma relação entre cultura e poder. Para manter o poder os governantes utilizam apenas a coerção. É preciso conhecer os governados por um poder e principalmente conhecer a subjetividade humana, para aplicar as leis de forma a internalizá-las, para tal é fundamental conhecer as mulheres, os homens, seus desejos, intenções, conhecê-los a fundo na subjetividade, e utilizar do consenso e conservar o poder e o fosso que separam pobres e ricos. O autor alerta para o perigo de um governo cada vez mais autoritário e que forças podem se opor a essa forma de governo, mas a cultura não é uma delas.

### 3º Capítulo – Guerras Culturais

No terceiro capítulo, o autor discorre sobre o choque entre as culturas em âmbito mundial, a guerra entre a cultura elitista e a cultura dos marginalizados; define que essa guerra extrapola os muros da acadêmica e passa a ser uma “questão de política real”, e enfatiza a questão das diferenças e a acumulação de riquezas na mão de poucos. O texto faz uma crítica à alusão de que a cultura, como arte refinada, é produzida somente no Ocidente, e que esse conceito foi ultrapassado, tendo sido o cinema um meio responsável para interação entre alta cultura que atinge a massa e todos os povos. Como as obras de arte e literatura da “alta cultura” se apresentam não interessa, o que interessa na visão do autor não é o conteúdo delas, mas sua função, sendo utilizada como pertencente e emblema de um grupo privilegiado de forma conservadora. Assim, o que importa não é o conteúdo da obra, mas como ela está sendo usada e o que ela representa.

A cultura só é cultura porque está ao alcance de todos, para ser cultura precisa também da interpretação das massas do local, não apenas da interpretação das elites; não pode pertencer somente à “alta cultura”, é preciso transcender e ultrapassar para o universal, precisa do específico do local, mas tem um “espírito universal”. A cultura não é limitada. O autor argumenta que o Estado como nação é a relação entre política e cultura. Pertencer a um local, uma tribo, uma nação. A unidade e soberania de uma nação é construída culturalmente, e a cultura nacionalista eleva uma nação ao status global e gera cidadania do mundo, o local ganha espaço ao invés de ser descartado. A cultura necessita do Estado-nação para se tornar única, uma vez que o Estado é a autoridade que pode estabelecer uma cultura unificada, e as guerras surgem da intolerância do não respeito às culturas diferentes, e as disputas por território e imposição de culturas, Terry Eagleton (2005) afirma que o capitalismo transnacional enfraquece o nacionalismo, porque permite as migrações, e ao mesmo tempo as mesclas das culturas em um mundo cosmopolita, e ainda, a isolamento, ansiedades, e conflitos entre povos e culturas.

A civilização Ocidental acelera a crise da cultura na atualidade, uma vez que, segundo Eagleton (2005) para se impor e se auto afirmar: “desinraiza” comunidades inteiras, engendra pobreza e desemprego, solapa sistemas tradicionais de crença e cria grandes ondas de migração, provocando protesto e conflitos que causam estragos no Ocidente. E ainda, utiliza da religião para difundir essa ideia de imposição de um pensamento e comportamento superior por meio do cristianismo, e os países fundamentalistas utilizam da religião para defender suas crenças o que “inspirará homens e mulheres à ação militante em defesa de sua sociedade”, mas a cultura Ocidental, a todo tempo, fundamenta-se lembrando para o resto do mundo sua importância, valores e superioridade. Mas a cultura Ocidental a todo tempo fundamenta-se lembrando para o resto do mundo sua importância, valores e superioridade. Dessa forma, se você não sabe quem você no ocidente o pós-modernismo lhe dirá, nas áreas menos abastadas é preciso que você crie condições para descobrir a espelho do que o capitalismo determina, o que acontece atualmente segundo o autor é que “uns estão seguros de quem são e outros demasiadamente poucos, e na pós modernidade os espaços são cosmopolitas e híbridos que valorizam “estilos de vida”.

A cultura na contemporaneidade se tornou uma forma de afirmação e novas formas de domínio, e no mundo atual há processo que une os povos mas também pode separá-los, como a internet, a exclusão e o capitalismo, e a cultura ainda tem condicionantes que fazem como que ela se modifique, e seja corroída e tenha sua espiritualidade esvaziada, como por exemplo, a cultura como mercadoria que cria uma divergência com a cultura da identidade, todos essas culturas são discutidas pelos autor, no final desse capítulo o autor ainda argumenta sobre a cultura de oposição, que pode ser produzida pela alta cultura, pela cultura pós-moderna e pela cultura de identidade ou variáveis dessa três, e afirma que o sucesso da cultura no mundo contemporâneo depende das ações políticas mais amplas.

#### 4º Capítulo- Cultura e Natureza

Nesse capítulo o autor afirma que existe dialética na natureza e na cultura, utiliza de diversos exemplos para mostra que: sentimentos, estado de espírito e significados, podem determinar e mudar o que corpo humano sente fisicamente. Mas afirma que, apesar das emoções interferirem a natureza tem a vitória final sobre os indivíduos que é a morte. E mesmo que a morte tenha significados culturais, ainda é um fim biológico natural. Desse fato, decorre a preocupação das pessoas, em especial os americanos de classe média com doenças e boa forma e tudo relativo a “corpos”, inclusive publicações a respeito, mas, a pesar disso somos finitos.

O autor afirma que entender o corpo como uma construção cultural é insistência da pós-modernidade, o homem está desconsiderando o “homem racional e valorizando o animal flexível e automoldado,” sob a perspectiva de fixação e cultivo do corpo erigido na sociedade norte americana. A questão do cuidado com o corpo nos Estados Unidos da América é excessivo, essa é uma sociedade que não gosta de fracassos ou sofrimentos, e vive culturalmente com uma versão deturpada de um mundo limpo, brilhante e sem problemas.

Para o autor “não se pode falar de uma dialética entre natureza e cultura”, já que a natureza é cultural. O autor cita o italiano Timpanaro que diz que o biológico sempre é visto como mediado pelo social e que o biológico não é nada e o social é tudo, mas o que isso seria uma definição idealista. Para Eagleton (2005) a crença de que tudo é cultural é relativo, aponta que o local e o universal não são polares como afirma o pós-modernismo, e diz que se todas as culturas são relativas, então são também etnocêntricas.

O autor faz uma crítica a não aceitação do natural, e o pós-moderno utiliza o termo “natural” como pejorativo, o que também é criticado por ele, afirma que as ciências humanas insistem em manter a ciência como positivista e derrubá-la. O culturalismo também tende a dispensar o natural, afirma que somos totalmente culturais “absolutiza” a cultura, essa é a tendência quando acreditamos que a cultura se estende por tudo. O autor aponta que sentimos que a natureza não é para nós “humanos culturais”, mas para os outros animais que não apreende seus contextos culturais. Ainda esclarece que os humanos são mais destruidores que os tigres, porque ao contrario desses, desconsideram a sensibilidade e matam sua própria espécie, e por meio da linguagem ferem e destroem os pares.

Sob essa visão, é que se entende que, na verdade somos seres naturais e culturais, essas se completam de maneira necessária, não nascemos culturais, mas o nascimento é natural faz parte da reprodução humana, e por necessidade criamos e estabelecemos a cultura que é fundamental para a sobrevivência humana. O corpo é matéria é natural e é individual, a sociabilidade é natural é necessidade física do homem, e se impõe mais que a cultura, os homens são diferentes fisicamente, mas tem as mesmas capacidades para o trabalho, a linguagem e o culto ao corpo, que são coisas culturais. O culto ao corpo é construído socialmente pelo pós-moderno, apesar de querer desconsiderar o natural que é o próprio corpo e suas funções, e esse culto ao corpo excessivo relega ao abandono a ideia de política de resistência global, e dá espaço para o alargamento da política de dominação capitalista.

### 5º Capítulo- Rumo a uma cultura comum

Nesse capítulo o autor abre o texto fazendo uma referência aos escritos de T.S. Elliot em paralelo aos de Willian. Eagleton (2005) Aponta que na visão de Elliot o conceito de cultura oscila, pois ele entende que cultura é: “o modo de vida de um determinado povo vivendo junto em um certo lugar”, argumento que para Elliot cultura não é um modo de vida, mas o “modo total de vida” abrange desde o nascimento até a morte. A cultura para esse autor está ligada ao inconsciente, ele enfatiza que a cultura é vivida de forma inconsciente pelo povo, e que cultura como consciência, é privilégio de um círculo educado, essa ideia é criticada por Eagleton (2005). O autor acrescenta que na visão de Bourdieu a cultura é hábitos. Sobre as ideias de Elliot acerca da cultura, o autor diz que, Elliot reconhece que as pessoas comuns são influenciadas pelos modos de vida e a religião, e a cultura e a ideologia operam mais por meio de emoções e instintos do que por meio da razão e da mente. Esse autor na visão de Eagleton (2005), entende que a sociedade ideal e aquela em que todos partilham a mesma cultura, mas a elite que será responsável que será responsável pelo desenvolvimento complexo da cultura no nível da consciência e sua transmissão, nessa perspectiva os intelectuais da elite ficam com as obras de arte e o povo no sentido da antropologia ficam com a cultura, e elas se completam e se nutrem nessa sociedade ideal para Eliot.

O autor nesse capítulo, discorre sobre a cultura para Willian, para ele “a cultura é uma rede de significados e atividades partilhadas jamais autoconsciente”, diferente de Eliot, a cultura só possível somente quando feita na perspectiva do coletivo. Para Willian, mais importante que a “política cultural e a política da cultura”, a cultura é produto da política. Eagleton (2005) discorda desse pensamento, e afirma que a cultura não é inerente a política, e diz porque: “não há nada de política em organizar uma exposição de artefatos africanos”, por exemplo.

Segundo o autor desse capítulo, esse conflito entre cultura e política foi suscitado e discutido nos anos 60, nos anos 70 e 80 surge a pós-modernidade, a cultura pós-moderna, ao contrário da “alta cultura” dita para os intelectuais, é uma cultura sem classes que não privilegia essa separação, uma vez que, ela é voltada para incentivar o consumo e o fomento ao sistema de produção, que paradoxalmente exige uma divisão de classe para se estabelecer. Na pós-modernidade há uma expansão da cultura por meio do social, tudo na vida pós-moderna é social, é cultural, a política virou espetáculo, e as mercadorias voltadas para o estético e o consumo canonizado e valorizado.

A cultura foi supervalorizada, para tornar-se uma cultura de massa comercialmente fomentada, essa cultura é antítese da “alta cultura”, ela viola a base moral da vida social, reforçando a superioridade da vida ocidental, reduzindo o mundo ao capital transnacional, unificando os modos de vida por meio do consumo. Para Eagleton (2005), os problemas da humanidade são basicamente os mesmos: fome, guerras, desenraizamento populacional, acrescidos na contemporaneidade das drogas, armamentos nucleares, entre outros. Esses problemas têm um lado cultural, uma vez que, cultura também é aquilo que vivemos e para que vivemos. A cultura na visão do autor também é: “afeto, memórias, parentesco, pertencimento, satisfação emocional”. Dessa forma, é preciso que a cultura seja centralidade em um contexto

político sério, esclarecido e comprometido, para que ela perca a arrogância adquirida e possa recobrar seu significado na vida humana.

Recebido em 27 de novembro de 2017.  
Aceito em 12 de dezembro de 2017.