

# A cultura do trabalho nas organizações e a questão da liderança negociadora\*

Evandro Prestes Guerreiro\*\*

## Resumo

Este artigo discute o trabalho como atividade produtiva que liberta o ser humano da ignorância levando-o a evoluir, e como formador de uma cultura de mudança na sociedade e nas organizações, instituindo um espaço em que a liderança tem, como desafio fundamental, o estímulo negociador do capital relacional e intelectual do indivíduo.

*Palavras-chave:* liderança, negociação, trabalho, cultura.

## Abstract

*This article discusses work as a productive activity that frees the human being from ignorance, making him evolve, and also as a creator of a culture of change in society and in the organizations, establishing a space in which leadership has as its fundamental challenge the negotiator stimulus of the individual's relational and intellectual capital.*

*Key words:* leadership, negotiation, work, culture.

---

\* Artigo elaborado a partir da dissertação de mestrado do autor: *Estratégias e táticas de gerência organizacional*.

\*\* Mestrando em Serviço Social na PUC-SP. Docente de administração na Universidade Paulista – UNIP/ SP.

O trabalho revela-se como atividade que humaniza o indivíduo, contribuindo essencialmente para o seu processo evolutivo. Evidentemente, referimos-nos a trabalho como necessidade prazerosa que liberta o ser e estimula o potencial criativo, diferentemente do entendimento que, ao longo da história, transformou-o no emprego assalariado que encontra-se em crise hoje.

Nosso enfoque recai na relação trabalho-prazer que excita o universo da criatividade no indivíduo, movimentando suas fantasias reprimidas, histórica e culturalmente, vindo a ampliar as possibilidades inventivas em seu campo imaginário. É por meio do trabalho que se evidenciará uma outra maneira de relacionar-se, de conviver, proporcionando condições para que o indivíduo comece a refletir sobre sua realidade, identificando as causas que dificultam a aprendizagem do mundo.

A humanidade evolui por meio do trabalho como produção da existência e da consciência do ser e pela educação, como suporte na formação de novos hábitos, conceitos, valores e crenças sociais. Trabalho e educação se articulam no fazer-conhecer da história socioeconômica e político-cultural do ser humano.

O trabalho é fonte de mudança e libertação do indivíduo de seu estado ignorante, tirando-o da fase bruta, mais grosseira, para torná-lo mais elaborado, mais humano, social e culturalmente determinado. Ao mesmo tempo, propicia condições concretas de ampliação e desenvolvimento da inteligência, habilidade, motivação, expectativas, como também torna-se campo de expressão da inveja, sofrimento, medo, competição e outras variáveis, que se fazem presentes no dia-a-dia da cultura gerencial nas organizações, configurando-se como desafios à liderança.

Esse ambiente cultural que envolve a relação de trabalho nas organizações é o contexto que orienta e é orientado pelas negociações e pela liderança, em termos de adaptação ativa à realidade social. "A cultura se desenvolve durante o curso da interação social" (Morgan, 1996, p. 131), constituindo-se, dessa forma, em uma expressão individual no coletivo, instituindo os padrões e, contraditoriamente, subvertendo a ordem quando ela insatisfaz e descontenta a realização do projeto de interesses mais fortemente articulados e aparelhados socialmente.

Esse descompasso aparente no campo das necessidades, considerando que o dinâmico confronto de interesses é que movimenta a rede de mudanças,

transporta-nos para a relação substantiva entre atividade individual e social, uma vez que,

quando se reconhece que os indivíduos, os grupos e as organizações têm necessidades que devem ser satisfeitas, a atenção volta-se invariavelmente para o fato de que isto depende de um ambiente mais amplo a fim de garantir várias formas de sobrevivência (idem, p. 48).

A cultura é um importante componente da relação humana, dentro e fora do trabalho organizacional, já que tem a ver com a adaptação social do indivíduo, como instituinte ou instituído.

Pode-se dizer que a natureza de uma cultura seja encontrada nas suas normas sociais e costumes e que, se alguém adere a essas regras de comportamento, ele será bem-sucedido em construir uma realidade social adequada. (Morgan, 1996, p. 133)

Essa ambivalência e essa complexidade que os indivíduos apresentam na relação de trabalho, no contexto organizacional, revelam os paradoxos e a diferença marcante entre a necessidade de ter para sobreviver pelo trabalho e a possibilidade de existir como ser criativo. Essa questão aparece também naquilo que Hofstede (1991) aborda como masculinidade e feminilidade, como expressão da cultura na sociedade.

Para melhor apresentar esse enfoque, o autor procura entender as diferenças-chave na posição do homem e da mulher, a partir da relação familiar, escolar e no local de trabalho, do que resulta o seguinte quadro-resumo:

FEMININO	MASCULINO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocupação com o bem-estar e a preservação do outro, como valor predominante;</li> <li>• Pessoas e bons relacionamentos são importantes;</li> <li>• Pressuposição da modéstia em todo mundo;</li> <li>• Homens e mulheres são sensíveis/delicados e preocupados com as relações;</li> <li>• Pai e mãe lidam com os fatos e os sentimentos;</li> <li>• Meninos e meninas podem chorar, mas não podem brigar;</li> <li>• Condescendência com a fragilidade;</li> <li>• O desempenho médio na escola é normal;</li> <li>• A reprovação escolar tem menor importância;</li> <li>• Professores cordiais/amigos são bem vistos;</li> <li>• Meninos e meninas estudam as mesmas matérias na escola;</li> <li>• As pessoas trabalham para viver;</li> <li>• Gerentes usam a intuição e buscam o consenso;</li> <li>• Importância na igualdade, solidariedade e qualidade de vida no trabalho;</li> <li>• Resolução dos conflitos pelo comprometimento e negociação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sucesso material e progresso predominam;</li> <li>• Dinheiro e coisas são mais importantes;</li> <li>• Suposição de que os homens são ASSERTIVOS, AMBICIOSOS e DURÕES;</li> <li>• Somente as mulheres são sensíveis/ delicadas e preocupadas com as relações;</li> <li>• Pais lidam com os fatos e as mães com os sentimentos;</li> <li>• Meninas choram e não brigam; meninos brigam, mas não choram e podem revidar;</li> <li>• Condescendência ao forte;</li> <li>• Os melhores alunos, que estão acima de uma média, são normais;</li> <li>• A reprovação é um desastre na vida;</li> <li>• Os professores brilhantes/destacados são bem vistos;</li> <li>• Meninos e meninas estudam diferentes matérias;</li> <li>• As pessoas vivem para trabalhar;</li> <li>• Espera-se que os gerentes usem a assertividade e sejam decididos;</li> <li>• Importância na equidade, competição entre os colegas e melhor performance;</li> <li>• Resolução dos conflitos pela medição de força/eliminação do inimigo.</li> </ul>

O indivíduo trabalha com o objetivo de satisfazer suas necessidades pessoais. Tal afirmativa, em princípio, poderia contentar qualquer interpelação menos pretensiosa. Em todo caso, nossa busca penetra em dimensões mais arrojadas, quando procuramos conhecer quais são essas necessidades pessoais que se manifestam no campo organizacional e exigem da liderança a incorporação de uma cultura negociadora.

Segundo o psicólogo norte-americano Maslow (1986), que Morgan (1996, p. 47) retoma para explicar as organizações vistas como organismos, essas necessidades classificam-se em:

- Fisiológicas - salário e benefícios; segurança e condições agradáveis de trabalho;
- Sociais - organização do trabalho de modo a permitir interação com os colegas; possibilidades de atividades sociais e esportivas; reuniões sociais fora da organização;
- Auto-estima - criação de cargos que permitam realização, autonomia, responsabilidade e controle pessoal; trabalho que valorize a identidade pessoal, reconhecimento pelo bom desempenho, como, por exemplo, promoções, condecorações, empregado do mês;
- Auto-realização - encorajamento a completo comprometimento do empregado; trabalho que se torne uma das principais dimensões de expressão de vida do empregado;
- Segurança - seguro-doença e planos de aposentadoria; segurança no emprego; divulgação do desencadeamento do plano de carreira dentro da organização.

Partindo dessa compreensão, se perguntássemos a um trabalhador qualquer sobre o motivo de trabalhar em determinada organização, ele provavelmente responderia, num primeiro impulso, que é em função de ter que ganhar dinheiro para sobreviver. Por outro lado, se deixássemos esse indivíduo pensar um pouco mais sobre o assunto, perceberíamos que falou o que sente e acredita, mas não totalmente.

Ao refletir sobre sua situação, esse indivíduo descobrirá que existem muito mais indicadores do que possa parecer influenciando sua decisão ao escolher determinada organização e não outra, para exercer suas atividades profissionais. Considerando a questão do desemprego na atualidade<sup>1</sup>, a decisão condensa-se, simplesmente, na esfera da sobrevivência, na qual o que vale é a maior qualificação, dado o desequilíbrio entre a procura e oferta de mão-de-obra especializada.

---

1. Evidentemente, o desemprego é hoje um fenômeno global, que atinge os vários países, colocando em risco qualquer idéia de estabilização social ou controle político-econômico; portanto, decorrente de múltiplos fatores históricos e culturais.

Com raras exceções, quando esse indivíduo se encontra diante de uma decisão entre essa ou aquela atividade profissional, geralmente, a decisão é complexa, pois envolve a questão da sobrevivência e as condições de existência no mundo; vai além de uma simples melhora em sua remuneração e invade a dimensão da maior qualidade de vida.

Ressaltamos, com isso, que o salário representa a ligação objetiva, material, entre o indivíduo e a organização no eixo da satisfação profissional. Por outro lado, a satisfação pessoal revela a rede subjetiva que coloca em crise a motivação e que o dinheiro, apesar de seu fetiche social, torna-se um recurso impotente para conter esta crise.

O trabalho na sociedade capitalista, principalmente, exerce uma complexa magia entre o ser e o ter dinheiro suficiente para satisfazer as necessidades consumidoras, o que requer a obtenção de uma remuneração cada vez maior, que, por sua vez, produz desejos mais elaborados e sofisticados no indivíduo.

Quer dizer,

o trabalho é mágico porque é duplo, carrega em si a maldição da mercadoria, a fantasmagoria do dinheiro: de um lado aparece como valor de uso, realizador de produtos capazes de atender necessidades humanas; de outro, como valor de troca, pago por salário, criador de mercadoria, e ele mesmo é uma mercadoria no mercado. (Codo, 1993, p. 97)

O trabalho humano, a atividade prática material pela qual o indivíduo transforma a natureza e a si próprio, proporciona o aparecimento de um mundo de produtos, constituindo-se em uma atividade alienada, segundo Marx (1978). A alienação, neste caso, não vai se manifestar somente na relação entre o produtor e seu produto, mas entre os próprios indivíduos na sociedade e, conseqüentemente, no contexto das organizações.

No mundo globalizado de hoje, a rapidez da informação revela do indivíduo apenas sua aparência, sua superficialidade emergencial, tornando-o exacerbadamente autocentrado, ao ponto de sua essência confundir-se na imediatividade, na praticidade de sua vida.

O trabalho, uma das fontes possibilitadoras dessa essência que se manifesta no seio das relações sociais, é culturalmente alienado. O uso da força de trabalho, como emprego assalariado, torna-se mercadoria e causa do lucro. A

exploração inconseqüente dificultou ainda mais ao trabalhador dispor do produto de seu trabalho.

A crise socioeconômica em escala internacional<sup>2</sup>, refletindo mais fortemente em países de economias instáveis e dependentes de capital externo, como o caso brasileiro, transforma o trabalhador da indústria, do comércio e dos serviços formais em mero produtor, sem condições de consumir o que produz.

Esse trabalhador, exigido em resultados que gerem lucros cada vez maiores, não consegue sentir prazer em sua relação de trabalho. A atividade produtiva se robotiza tão rapidamente quanto progressivamente, o indivíduo se distancia da qualidade na produção, marcado profundamente pela acomodação, o desestímulo e a falta de oportunidades e melhorias no setor profissional. Sua atenção, na atualidade, projeta-se na satisfação das necessidades básicas, envolvendo a questão de direitos sociais.

A criação de estratégias operacionais que otimizem o lucro sem comprometer a produção e a própria expansão organizacional<sup>3</sup>, abre espaço para discutir o fator humano no trabalho e a formação de uma cultura de negociação.

As organizações são forçadas a compreender, no momento, que o principal componente na produção não é a máquina simplesmente, mas o próprio indivíduo, que cria a máquina e a faz funcionar. As atenções voltam-se para a valorização humana, em termos de capacitação, desenvolvimento e máximo aproveitamento do potencial cognitivo e afetivo, por meio da construção de recursos de aprendizagem que oportunizem um processo educativo e formativo, quanto ao conhecimento e a criatividade.

É na transformação da natureza e de si próprio, por meio do trabalho, que o indivíduo traça objetivos, perspectivas de acontecimentos e chega a elaborar no intelecto, em forma de planejamento, suas opções abstraídas da relação social, expressando as vontades que são inerentes à sua singularidade e, por sua vez, particulares à individualidade humana.

---

2. O historiador Eric Hobsbawm, na obra *Era dos extremos* (1997), estabelece uma abordagem de grande rigor crítico do período que vai de 1914-1991, em que os avanços tecnológicos da era da informação vão caracterizar a crise socioeconômica e político-cultural em escala mundial que configura o século XX.

3. O sociólogo alemão Robert Kurz (1998), em ensaio recente, aborda o que ele denomina como a orgia do capitalismo, em que "a crise de rentabilidade econômica acelerou de forma absurda o desenvolvimento duplo e contraditório do processo de concentração capitalista".

O filósofo Dennett (1994) enfoca que o cérebro humano tem sido ar-  
rumado por hábitos e métodos, ferramentas mentais e informações retiradas  
de milhões de outros cérebros com os quais não se relacionou com grande pro-  
ximidade. Ressalta que o saber assume características cumulativas, avoluman-  
do-se constantemente quando o indivíduo se vê diante de um fenômeno novo  
e desconhecido, o que não acontece com os animais de outras categorias.

Esse aspecto cumulativo do conhecimento transforma as organizações,  
cada vez mais, em ambientes de aprendizagem para os indivíduos explorarem  
o desconhecido e desenvolverem tecnologia que ajude na superação da crise.  
Edgar Morin nos coloca que a

crise suscita a reinterrogação crítica, a busca de novas soluções, a invenção, o  
novo desenvolvimento, mas também o recurso às soluções mágicas, e pode le-  
var a retrocessos econômicos, sociais, políticos e culturais (1998, pp. 56-57).

Esse campo contraditório da crise, que insere o processo de mudança or-  
ganizacional, é o universo em que a liderança centra-se no potencial criativo  
e nos sonhos dos indivíduos, orientando a busca não somente da satisfação das  
necessidades por intermédio do dinheiro, mas em outras fontes que extrapo-  
lam a questão da mera sobrevivência, estimulando o crescimento e o desen-  
volvimento prazeroso das atividades produtivas. Esses estímulos é que são mo-  
tivadores de uma prática profissional comprometida com a cultura negocia-  
dora na organização.

A motivação é um impulso no indivíduo que o leva a agir no sentido  
da satisfação de algumas necessidades emergentes. Na organização, pode re-  
lacionar-se com a atividade em equipe, que, segundo Rodrigues (1986), re-  
quer habilidades para comunicar-se, colaborar, entender-se e pensar com os  
outros. Todas essas habilidades estão associadas à confiança mútua, comunica-  
ção espontânea e identificação dos objetivos da organização, assim como à dis-  
posição para encarar positivamente a pluralidade de pensamento na relação de  
trabalho.

É nessas características que a liderança se apoiará para construir uma  
cultura de negociação no trabalho, e cujo o ambiente organizacional seja ex-  
presso como espaço e processo pelo qual o indivíduo aprende a perceber suas  
expectativas e as dos outros, privilegiando a capacidade criativa.

Warren Bennis, estudando a liderança, coloca que

os líderes precisam aprender a desenvolver uma arquitetura social que encoraje as pessoas mais brilhantes, a maioria delas com egos enormes, a trabalharem em equipe e utilizarem sua própria criatividade (1998, p. 117),

pois o desafio posto à liderança é a liberação da capacidade mental das organizações.

O referido autor enfoca ainda que os líderes deverão aprender a criar um ambiente favorável à mudança, em que ela seja vista como oportunidade e não como ameaça, além de inserir a capacidade pessoal de:

- mudar em termos comportamentais;
- estabelecer limites possíveis;
- coletar as informações necessárias;
- reinventar a si próprio;
- possuir um propósito delineado;
- estabelecer uma visão clara;
- gerar confiança.

Partindo dessas características preliminares, levantadas por Bennis, poderíamos complementar com os seguintes atributos da liderança:

- capacidade para desenvolver investigação situacional;
- flexibilidade para negociar;
- adaptação ao contexto situacional;
- promoção da cumplicidade de ideal;
- habilidade para criar conceitos e significados;
- estímulo à participação;
- criatividade tecnológica;
- potencial de comunicação em rede;
- aprendizagem coletiva.

Esses atributos tipificam o que denominamos liderança negociadora, envolvendo a construção de um ambiente democrático, e que Edgar Morin traduz satisfatoriamente quando coloca que “a verdadeira criação é individual, mas só pode realizar-se em condições culturais, senão permissivas, ao menos não absolutamente proibitivas” (1998, pp. 63-64).

A negociação, portanto, faz parte do exercício da liderança em qualquer empreendimento organizacional. Cada vez mais, a atenção deve estar voltada para esse campo, que vai além da capacidade intelectual. Implica em articular

a experiência de vida pessoal, a cultura do trabalho, o conhecimento sobre o alvo da negociação e o preparo ambiental.

Para que uma negociação possa atingir o objetivo almejado pela liderança, recomendamos seguir algumas orientações que se tornam de fundamental importância no contexto organizacional.

## Conhecimento sobre o tema da negociação

Qualquer que seja a situação, a liderança deve partir para uma negociação consciente do problema que será tratado, estudando cuidadosamente os fatores que incidem na busca de solução e em cada procedimento técnico/operacional. Evidentemente, esse conhecimento recai no plano específico, mas parte de assuntos mais abrangentes, procedendo um sensibilizar dos liderados, no sentido da pré-negociação, procurando despertar o interesse e a curiosidade pela solução do problema.

O conhecimento sobre o contexto situacional do problema, no qual serão negociadas estratégias e táticas é precedido da articulação de recursos pessoais no campo da persuasão e empatia.

## Preparação do ambiente

Quando nos referimos a esse aspecto ambiental, chamamos a atenção para o fato das “vibrações energéticas” que rondam uma negociação no plano do invisível. Independentemente da crença ou do valor, há fenômenos inexplicáveis para o olhar leigo no campo das relações de trabalho; sendo assim, recomendamos que, antes de dirigir-se para o estabelecimento da negociação, a liderança conscientize-se de que a discussão flexível das propostas é o mais interessante e viável; nesse caso, será aprovada a solução de maior viabilidade e coerência técnica.

Com a certeza do que deverá tratar e como proceder, a liderança deve chegar com antecedência ao local de negociação, preferencialmente antes de todos, como forma de ocupar o espaço, impregnando o ambiente com sua energia negociadora.

Essa atitude deixará a liderança com maior confiança em si, pois o corpo reagirá positivamente, sem aquela ansiedade costumeira que acontece antes de uma negociação importante.

A liderança fica no lugar de anfitrião quando chega com antecedência. O líder inspira aquele ar nos pulmões, oxigena o cérebro com energia e acomoda-se confortavelmente, de forma que seu corpo sintá-se de prontidão, mas com certo bem-estar. Planta os pés no chão literalmente aterrando no seu campo gravitacional e energético.

Na condição de quem recebe, o líder trará para si o ponto de partida da negociação, onde todos serão recebidos no ambiente. É como receber uma visita em seu lar; o espaço é acolhedor e seguro. Só o anfitrião sabe onde estão as coisas e quando deverá dar início à festa.

A preparação ambiental na negociação revela o estado de consciência equilibrada em relação ao tema a ser negociado; portanto, a liderança deve deixar acontecer espontaneamente e com certa tranqüilidade, o que surpreenderá a todos os envolvidos na negociação.

## Criação de empatia

- A empatia é a faculdade que um indivíduo tem de colocar-se no lugar do outro, para melhor aproximar-se do que ele está sentindo.
- Como na negociação, o que está em jogo é um assunto ligado a entendimentos, a liderança deve procurar tratar a questão com a ética do bom anfitrião.
- Precisa ter em vista que os outros negociadores também possuem interesses definidos e pretendem convencer sobre a melhor forma de satisfazê-los.
- No primeiro contato com os negociadores, a liderança precisa demonstrar sua disposição para encontrar a melhor saída, procurando tocar em assuntos de conhecimentos mais gerais e, de preferência, sem deixar margem para polêmicas; afinal, a meta nesse instante é criar empatia.
- O pensamento positivo atrai imagens mentais de equilíbrio e entra em sintonia com a energia invisível. O estabelecimento de um quadro de otimismo tende a envolver os negociadores, influenciando o estado de espírito e o comportamento.

## Planejamento do encontro

- Antes de partir para a negociação, a liderança deve preparar o material que será discutido em forma de um plano da idéia que será apresentada, com a qualidade necessária, que surpreenda a todos. É preciso mostrar o melhor que puder, pois isso impressionará e demonstrará alto poder de organização e eficiência.

- Confirmar a presença na negociação, no dia anterior, com todos, mostrará o interesse da liderança e o respeito pelo semelhante.

- Caso possua material demonstrativo da idéia que será apresentada, a liderança deve levar mais de uma cópia, para entregar um exemplar aos negociadores, demonstrando sua cortesia e educação, além de agilizar o processo.

Esses passos servem como indicadores preliminares para o estabelecimento de uma liderança negociadora, sendo as condições objetivas e subjetivas da cultura do trabalho consideradas em sua dimensão individual e coletiva nas organizações.

A liderança, na atualidade, necessita voltar-se para as potencialidades do indivíduo, acolhendo suas limitações, como forma de produzir uma cultura de trabalho baseada no desenvolvimento das capacidades criativas em ambiente de mudança, propiciando que a crise seja vista como parte do processo de incertezas e possibilitadora da expansão organizacional.

Considerando tais aspectos, o indivíduo será localizado no centro da relação produtiva, não como instituído pela força da alienação, mas como agente criador das condições de mudança, através do conhecimento intelectual e emocional que projeta na organização.

Caberá à liderança captar os recursos individuais de forma a melhorar o coletivo, respeitando os limites e favorecendo um ambiente de criatividade, considerando que,

mesmo nas condições de trabalho dito *de equipe*, é sempre, no ponto de partida, um ou alguns indivíduos que transformam a descoberta de fatos novos ou abstrantes em revolução teórica. (Morin, 1998, pp. 66-67)

O espaço cultural da negociação possibilita à liderança, neste caso, o discernimento das informações e privilegia a tecnologia viabilizadora do trabalho como fonte de produção da criatividade, transformando as funções dos

colaboradores em núcleos individuais de negócios, em que cada um é responsável pelo desenvolvimento de seu potencial de negócio, apresentando resultados a partir de metas e objetivos bem delimitados pela liderança.

## Referências bibliográficas

- BENNIS, Warren (1998). "Tornando-se um líder de líderes". In: *Repensando o futuro*. São Paulo, Makron Books.
- CODO, Wanderley; Coelho, José Jackson e Hitomi, Alberto H. (1993). *Indivíduo, trabalho e sofrimento - uma abordagem interdisciplinar*. Petrópolis-RJ, Vozes.
- DENNETT, Daniel C. (1994). "Language and Intelligence". In: *What is Intelligence*. New York, Paperback, Bradford Books.
- HOBSBAWM, Eric (1995). *Era dos extremos - o breve século XX: 1914-1991*. Trad. Marcos Santarrita, São Paulo, Companhia das Letras.
- HOFSTEDE, Geert H. (1991). Revisão (1996). *Cultures and Organization - software of the mind*. New York, Mc Graw-Hillbooks.
- KURZ, Robert (1998). "A orgia do capitalismo". São Paulo, *Folha de S. Paulo*, Caderno Mais!, pp. 5-3, 31 de maio.
- MARX, Karl (1978). *Manuscritos econômico-filosóficos de 1844 - Paris*. Barcelona, Grijalbo.
- MASLOW, Abraham H. (1986). "As Motivações humanas". In: López, Juan A. P. *Administração de Empresas - Recursos Humanos* (v. III), São Paulo, Nova Cultural.
- MORGAN, Gareth (1996). *Imagens da organização*. Trad. Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda, São Paulo, Atlas.
- MORIN, Edgar (1998). *O método - 4. as idéias (habitat, vida, costumes, organização)*. Porto Alegre, Sulina.
- RODRIGUES, José Maria (1986). "O trabalho em equipe". In: *Administração de Empresas - Recursos Humanos* (v. III), São Paulo, Nova Cultural.