



ESCOLA MUNICIPAL ENGº CARLOS BATALHA: GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPAÇÃO COMUNITÁRIA

Valdineide Baraúna Resende Sá Barreto ¹

RESUMO: *A análise da cultura organizacional de uma instituição permite investigar como a organização se estrutura na prática a partir dos seus pressupostos teóricos básicos. Permite ainda compreender de que maneira a organização se adequar às mudanças ocorridas no ambiente externo e de que maneira essas a influenciam. Com esse trabalho fora possível conhecer a cultura e o clima organizacional de uma escola pública municipal da região metropolitana de Salvador analisando-se os elementos que delineiam a sua cultura organizacional. Organizado inicialmente com uma introdução, traz ainda um item teórico que aborda aspectos conceituais de cultura organizacional e os elementos que a constituem, a metodologia e o cenário organizacional, a análise dos dados coletados e as considerações finais.*

Palavras-chave: Cultura organizacional; Educação

1. A CULTURA ORGANIZACIONAL E A RELEVÂNCIA DOS ELEMENTOS QUE A CONSTITUEM

A discussão acerca do conceito de cultura iniciou-se há séculos passados quando a antropologia cultural percebeu que o estudo do desenvolvimento da humanidade e das civilizações não podia dar-se com base apenas nas estruturas físicas e espirituais humanas, mas sim a partir da análise dos elementos culturais que eram produzidos por esse homem e que delineava a sua forma de agir, produzir e se relacionar na sociedade.

Vários conceitos então foram elaboradas sob diversas perspectivas (filosóficas, antropológicas, sociológicas, entre outros) com a divergência teórica em alguns pontos, mas com a convergência de que a cultura é tudo aquilo produzido pelo homem, conforme afirma Mondin (1980) ao definir a cultura como:

(...) a cultura é tudo aquilo que o homem adquire, ou mesmo produz, com o uso de suas faculdades: todo o conjunto do saber e do fazer, ou seja, da ciência e da técnica, e tudo aquilo que com o seu saber e com o seu fazer extrai da natureza. Em outras palavras: a natureza é o dado originário que foi posto à disposição do homem; ao contrário, a cultura é tudo aquilo que o homem extrai desse dado original, mediante a sua iniciativa (MONDIN: 1980. p. 172).

O aperfeiçoamento dos estudos e dos elementos que constituem a cultura permitiu o desenvolvimento do conceito de cultura organizacional voltado e utilizado pelos estudiosos para analisar as diversas culturas que se apresentam no interior dos espaços organizacionais e a maneira como as diversas manifestações da cultura determinam a forma teórica e prática de se organizar das instituições a partir da análise dos vários elementos que a compõem.

¹ Mestre em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social. Assistente Social (UCSAl) e Pedagoga, Especialista em Gestão Escolar e Psicologia Social de base Pichoniana. Gestora na Rede Municipal de Ensino. Docente da Escola de Serviço Social e do Ciclo de Humanas da UNIME. E-mail: valdineidebarauna@ig.com.br // valdineidebarauna@yahoo.com.br



A teoria da Tipologia Cultural de Quinn, elaborada por Quinn apud Neto (2002) definiu quatro diferentes modelos de cultura organizacional: cultura clã, cultura adhocracia, cultura de mercado e cultura hierárquica, as quais segundo a autora podem ser observados nas instituições em maior ou menor grau, com a predominância de um dos modelos devido à relevância das características de determinados aspectos no interior das organizações.

Deteremos-nos ao modelo da cultura clã, pois como observado e exposto posteriormente na Instituição pesquisada há a predominância desse modelo, definida como uma cultura que:

Enfatiza o desenvolvimento de recursos humanos e valoriza a participação dos membros nas tomadas de decisão, ou seja, caracterizando-se por trabalhar em equipe, envolvimento dos colaboradores nos programas e confiança nos funcionários nas empresas. A remuneração é com base na realização da equipe e não na individual. A principal tarefa dos gerentes é capacitar os colaboradores e facilitar sua interação, confiança e lealdade. A organização enfatiza os benefícios de longo prazo. O sucesso é definido em termos de clima interno e interesse por pessoa. (QUINN & KIMBERLY apud NETO: 2002. P.6)

Conforme observado no conceito, esse modelo de cultura organizacional valoriza no seu contexto a coesão, a moral, a participação, a abertura, etc das relações entre os membros da organização e as formas de se relacionar do ambiente externo com o ambiente interno enfatizando os processos de interação, cabendo a figura do gerente proporcionar o desenvolvimento das relações entre funcionários, clientes e mercado.

As compreensões, porém do conceito de cultura organizacional far-se-á mediante a análise dos elementos que fazem parte e constituem o interior do próprio conceito de cultura organizacional: artefatos visíveis, sistema de crenças e valores, sistema de comunicações, sistema de símbolos, ambiente organizacional, sistema gerencial administrativo, processo decisório, endoculturação e treinamento e o sistema de cooperação e competição.

Esses elementos permitem delinear o modelo cultural organizacional, pois como afirma Quinn & Kimberly apud Neto (2002) “os valores ou dimensões inerentes à abordagem podem ser usados para explorar as estruturas mais profundas da cultura organizacional e os pressupostos básicos que se formam a seu respeito” (p. 6) , ou seja, o estudo dos elementos que constituem a cultura organizacional possibilitam organizar os diferentes padrões comportamentais, valorativos e de crenças que definem a cultura de uma organização.

2. OS ELEMENTOS QUE CONSTITUEM A ANÁLISE DE UMA CULTURA ORGANIZACIONAL

Considerando-se a significância dos elementos que constituem a cultura para o delineamento do modelo organizacional, a conceituação de alguns desses é de fundamental importância. Nesse sentido compreender o que é cada um dos elementos nos auxiliará adiante na descrição da instituição pesquisada.

2.1. Artefatos visíveis

Definidos como “instrumentos materiais utilizados para direcionar o comportamento, fornecendo estimulação sensorial de execução das atividades culturais da organização” (Machado apud SILVA & ROCHA: 2001. p.5), e classificados em verbais, comportamentais e físicos (Kilman et al in Silva & Rocha), os artefatos culturais possibilitam a identificação de aspectos específicos



da cultura organizacional por viabilizarem ao investigador compreender e analisar aspectos latentes da organização.

2.2. Sistema de crenças e valores

Sendo o “valor uma concepção, explícita ou implícita, distintiva de um indivíduo ou característico de um grupo, do desejável que vai influenciar a seleção dentre os modos, meios e finalidades de ação disponíveis” (KLUCKHOHN apud FLEURY : 1997 p. 276) , podemos inferir que os valores na cultura organizacional justificam os aspectos filosóficos e operacionais que regulam o funcionamento da organização e que as crenças são os aspectos inconscientes e inquestionáveis que regem as relações que se estabelecem no espaço organizacional sendo fundamental assim a observação e a compreensão de que maneira esses se apresentam na organização.

2.3. Sistema de comunicações

Sendo a comunicação um dos processos básicos no processo de criação, transmissão e cristalização dos símbolos de uma organização, parafraseando Fleury (1992) pode-se afirmar que a análise do processo de comunicação entre os membros da organização favorece a compreensão de que forma as relações se configuram no interior da organização.

2.4. Sistema de símbolos

Sendo os artefatos, conforme define Santos “os símbolos ou sinais que, intencionalmente ou não, revelam os valores da organização” (SANTOS apud SÁ & ENDRES: 2002, p.2) os símbolos composto pelos heróis, ritos, festas, cerimônias, as estórias e sagas, etc que compõem a cultura organizacional favorecem o entendimento de que forma esses artefatos influenciam a cultura organizacional.

2.5. Sistema gerencial administrativo

Na atualidade exige-se um perfil pro-ativo e flexível do administrador no espaço organizacional. Vergara & Branco traz no conto do Príncipe T'ai uma analogia entre o que o ancião esperava do Príncipe e o que se espera dos atuais administradores afirmando que:

Espera-se dos atuais administradores a capacidade de atuarem em cenários onde a convivência da ordem e do caos se faz sentir. Espera-se que possuam múltiplas habilidades, tanto de natureza comportamental quanto de técnicas, que ancoradas em valores e atitudes, lhes permita lidar adequadamente com ambigüidades.(VERGARA & BRANCO: 1993. p. 22)

Acrescentando mais adiante o mesmo autor afirma que os administradores

[...] que estão frente à necessidade de uma visão globalizante da realidade, onde as partes devem ser tratadas segundo os seus mútuos relacionamentos e o relacionamento com o todo. Também onde os indivíduos possam ser considerados, não segundo uma perspectiva unidimensional e excludente; antes, multidimensional e integrativa (idem).



Nessas perspectivas observa-se que o perfil para os novos administradores ultrapassa a simples função de gerenciar, passando a exigir do profissional a função de mediador e interlocutor das manifestações latentes que se apresentam na organização e que se não administradas podem desfavorecer ao desenvolvimento da cultura organizacional assim como obstacularizar as relações que possam vir a se estabelecer com o ambiente externo.

2.6. Processo decisório

Conforme propõe Weber ao descrever os princípios da racionalidade substancial do processo decisório “[...] a racionalidade substancial é analisada como um ato de pensamento possível de revelar as percepções inteligentes das inter-relações de acontecimentos, numa situação determinada..., complementando que” [...] a racionalidade substancial é o alicerce da vida humana ética [...] “(WEBER apud MOTTA, 1996. p.2)

Nessa perspectiva o processo decisório na prática só legitima-se eficazmente na organização quando realizado de maneira coletiva, participativa inter-relacionando os diversos atores e acontecimentos que ocorrem no espaço institucional.

3. METODOLOGIA

3.1. Metodologia utilizada

A pesquisa que deu origem a esse artigo foi realizada no período de 01/10/2007 a 11/10/2007 na Escola Municipal Engenheira Carlos Batalha situada na região periférica metropolitana da cidade do Salvador.

Como percurso metodológico para a coleta dos dados fora utilizado a observação participante por esta permitir a interação entre pesquisador e membros das situações investigadas (Gil: 2006). Fora realizado um levantamento bibliográfico, pois “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquele que poderia pesquisar diretamente”.(GIL: 2006, p.45) e um levantamento documental posto que a pesquisa documental será de significativa relevância por “[...] se considerar que os documentos constituem fonte rica e estável de dados [...]” (GIL: 2006 ,p.46)

Durante a pesquisa realizou-se análise documental dos documentos oficiais (Regimento escolar, Proposta Pedagógica e Plano de gestão) que determinam o funcionamento legal da unidade escolar e aplicaram-se entrevistas com 100% da comunidade escolar constituída pelos professores, funcionários e equipe administrativa (diretora e secretaria); quinze entrevistas com pais de alunos e vinte entrevistas com alunos da escola dos três turnos de funcionamento (matutino, vespertino e noturno).

Os dados coletados na pesquisa documental e bibliográfica foram analisados a fim de perceber as concepções teóricas que embasavam o funcionamento da unidade, confrontando-se os aspectos teóricos com a cultura organizacional da instituição. Os dados coletados nas entrevistas, por sua vez, foram gravados, transcritos e interpretados, havendo sido preservado os nomes dos sujeitos pesquisados.

As principais limitações da pesquisa se deram devido ao curto espaço de tempo em que fora realizado e a visão unilateral da interpretação dos dados coletados, por haver um único pesquisador em campo, da real cultura organizacional que se desenvolve no espaço institucional,



favorecendo a possíveis análises equivocadas acerca da cultura existente no espaço organizacional.

3.2. Cenário pesquisado

Sabendo-se que o processo de análise organizacional perpassa pelo estudo e desvendamento de vários aspectos organizacionais descrevemos a seguir o histórico e principais transformações sofridas na organização pesquisada, pois conforme afirma Fleury citado por Mastella “o histórico das organizações tem por objetivo recuperar o momento de criação da organização e sua inserção no contexto político e econômico da época, levando a compreensão da natureza da organização, suas metas, seus objetivos”.(FLEURY apud MASTELLA, 2001. p 3).

A Escola Municipal Engenheiro Carlos Batalha é uma instituição pública de ensino situado no bairro periférico da Boa Vista de São Caetano na área metropolitana da cidade do Salvador, criada em 10 de janeiro de 1968 a partir da organização da comunidade do bairro em que esta situada.

Funcionando inicialmente na Associação de Moradores local a instituição passou ao status de escola após a firmação de um convênio com o governo estadual na década de 70.

No ano de 1998, com a determinação da nova LDB/98 que exigia a municipalização do ensino fundamental, a Escola passou a ser responsabilidade do governo municipal, assumindo assim a Prefeitura a responsabilidade de manutenção física e humana da Unidade.

Neste ano letivo (2007) sofreu mudança de endereço e atualização dos seus documentos oficiais após reuniões pedagógicas e administrativas com essa finalidade no início do ano letivo após a assunção da nova direção da escola.

Mantida pela Prefeitura Municipal da cidade a Escola está subordinada a Secretária Municipal de Educação e Cultura, funcionando nos três turnos (matutino, vespertino e noturno) oferecendo educação infantil e ensino fundamental (Grupo 5 a 4ª série) no turno diurno e a modalidade do Telecurso de 5ª a 8ª série, no noturno.

Possui 346 alunos matriculados divididos entre os três turnos, dois funcionários de apoio terceirizados, quatorze professores, uma secretaria e uma diretora, estatutários da rede municipal, duas psicólogas e uma assistente social voluntárias.

O espaço físico organizacional é composto por cinco salas de aula, um laboratório de informática, uma biblioteca, uma sala de psicologia adaptada, cozinha, refeitório, pequena área de lazer, diretoria e sala dos professores.

A direção e professores da unidade escolar possuem relativa autonomia no seu fazer profissional, sendo a escola bem conceituada junto a Secretaria Municipal de Educação e a própria comunidade em que se encontra inserida. Atua pedagogicamente utilizando-se da metodologia de projetos e a proposta de gestão se pauta numa proposta democrática participativa de atuação.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Os artefatos culturais e o Sistema de símbolos

Os artefatos são visíveis na organização, sendo possível identificar e perceber os três tipos de artefatos (verbais, comportamentais e físicos) que se constituem em conjunto como o sistema de símbolos da cultura organizacional.

No que se refere aos artefatos verbais identifica-se na organização a definição das normas de funcionamento no Regimento escolar da unidade aprovado pelo Conselho Municipal de



Educação e do funcionamento pedagógico na Proposta Pedagógica de ensino reformulada na semana pedagógica pela equipe administrativa e pedagógica em reuniões após análise dos pressupostos teóricos que a embasavam. Na análise fora modificada a proposta metodológica educativa de atuação, passando a unidade escolar a trabalhar com Pedagogia de Projetos². Para a adesão a nova proposta de atuação pedagógica toda a equipe pedagógica fora capacitada e ainda hoje ocorrem encontros mensais para estudo teóricos de temas pertinentes ao desenrolar da práxis educativa.

Existe ainda na unidade diversos murais e espaços informativos que possibilitam a todos (funcionários, professores, alunos e pais) a manterem-se informados acerca de todas as atividades que ocorrem na organização e decisões tomadas entre os professores – funcionários – equipe administrativa e pais.

Os artefatos comportamentais foram observados a realização com registros fotográficos e relatórios das festas realizadas no espaço educativo e a premiação dos melhores alunos e sala mais leitora da unidade. É realizado um sistema de reforço escolar semanalmente para os alunos em defasagem educativa e esse têm o apoio da comunidade de pais para o seu funcionamento. Os pais participam dando apoio ao trabalho que é realizado legitimando a prática na unidade escolar. Os artefatos físicos são observados no respeito ao busto e memória do engenheiro Carlos Batalha, ao saudosismo existente para com a antiga diretora e o respeito e credibilidade depositada na atual gestão por parte da comunidade escolar e local.

4.2. Sistema de crenças e valores

Determinados na Proposta Pedagógica da escola “Consolidar uma prática educativa congruente com os princípios de respeito à identidade escolar e a pluralidade cultural peculiar do povo de Salvador” (p. 5), observou-se no espaço organizacional que os valores descritos são postos e aplicados na prática pois há igualdade e respeito no tratamento para com a comunidade escolar (discentes, funcionários e docentes) e a comunidade local (pais).

Não existe na cultura da organização uma diferenciação com relação aos cargos que são ocupados sendo todos tratados de forma igualitária, num sistema de cooperação no que tange ao exercício profissional e solidariedade quando referente a problemas individuais.

Quanto à crença, a escola é tida pela comunidade local como a melhor escola do bairro e isso de certa forma geram problemas, segundo a secretaria, no período de matrícula, pois os pais fazem fila para matricular seus filhos na escola: “No período da matrícula é um sufoco, os pais vem dormir de um dia para o outro na porta da escola. Não adianta dar senha , eles não saem daqui”(Secretaria AA)

4.3. Ambiente organizacional, Ambiente gerencial-administrativo e Processo decisório.

No que se refere ao ambiente organizacional, fora identificado na organização à predominância da cultura clã onde a valorização humana e a participação coletiva determinam as tomadas de decisão, respeitando a diversidade local, as pluralidades sociais, econômicas, culturais e religiosas existentes na comunidade local e escolar.

Quanto ao ambiente gerencial administrativo a direção da escola busca cumprir o que traz descrito no Plano de gestão , como uma gestão democrática e participativa, não assumindo uma postura controladora, respeitando e fazendo-se cumprir as decisões tomadas na coletividade.

² Pedagogia de Projetos é “uma nova concepção filosófica que resulta da mudança de postura em relação ao processo de ensino aprendizagem aproximando os alunos, o máximo possível do seu contexto social através do desenvolvimento do senso crítico, da pesquisa e da resolução de problemas” (John Dewey: 1952).



Observou-se na unidade ainda uma preocupação com relação aos serviços prestados à comunidade, a oportunização do desenvolvimento da criatividade e das relações interpessoais, com a estruturação de um ambiente “harmônico”, respeitoso, flexível e participativo.

4.4.Sistema de comunicação, Treinamento, Competição e cooperação.

O Sistema de comunicações na organização é realizado através dos instrumentos escritos e verbais. Quanto aos verbais se observou uma relação amistosa e de acessibilidade de informação entre todos na organização. Não existe intermediários nas relações de comunicação e todos os espaços são acessíveis a todos da unidade escolar, considerando-se as restrições ao depósito da merenda escolar³

No que se refere aos instrumentos escritos existem vários murais na unidade escolar destinados aos vários segmentos (pais, discentes, docentes e funcionários) e neles são divulgados todas as decisões tomadas nas reuniões.

Com relação à comunicação com o órgão central (SMEC) essa se dá através de documentos oficiais (ofícios) protocolados. Todos os documentos da organização são acessíveis a todos e os arquivos inativos e ativo são de fácil acesso devido à organização.

Quanto ao processo de socialização e treinamento, os membros novatos na organização são apresentados oficialmente a todos os demais funcionários e apresentado aos espaços físicos da escola. São disponibilizados aos mesmos os documentos oficiais (Proposta Pedagógica, Regimento Interno e Plano de Gestão) e explicado o funcionamento da organização.

A matrícula de novos alunos só ocorre com a devida permissão do professor da classe a que é pleiteada a vaga e não existe um sistema de contratação de mão de obra, pois todos os funcionários são enviados pela Prefeitura.

Enfatiza-se na organização o crescimento pessoal e profissional de todos os membros que atuam ou utilizam os serviços prestados, por isso os cursos de capacitação de que participam os professores e funcionários são sempre socializados, assim como as participações de determinados grupos de alunos quando não se é possível devido aos critérios estabelecidos pelo órgão central.

Para os educadores realizam-se ainda sessões de estudo mensais nos Acs⁴ sobre temas de interesse dos profissionais que trabalham na unidade e para os pais há uma Escola de Pais que acontece com reuniões semanais com o setor de Psicologia e Serviço Social sendo os temas a serem discutidos decididos nas reuniões.

No que tange a cooperação/ competição não se observa um clima de competição, ao contrário as observações realizadas e entrevistas aplicadas demonstraram um clima cooperativo entre a comunidade local e escolar.

O depoimento de uma mãe entrevistada ilustra o exposto: “Alguns dias atrás as funcionárias estavam sem vir trabalhar, de acordo com a diretora por falta de salário. Cheguei e vi à diretora passando pano junto com as professoras no chão e os alunos varrendo as salas e as escadas... me ofereci então para ajudar e fui lavar os banheiros... afinal se a escola que o filho da gente estuda não for cuidada pela gente e por eles, vai ser por quem?”.

³ O depósito da merenda escolar segundo normas da Secretaria Municipal de Educação é um espaço de acesso restrito a administração e merendeira da escola, sendo que todo o material utilizado para a elaboração dos cardápios da merenda são prestado contas mensalmente.

⁴ ACs são reuniões que ocorrem semanalmente entre os professores para definição do planejamento das aulas de cada semana e tomada de decisões acerca das atividades pedagógicas a serem desenvolvidas na Escola. Nesse dia os alunos são liberados das atividades educativas duas horas antes do término das aulas



5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração desse artigo permitiu a compreensão de como a cultura organizacional se apresenta e determina as relações existentes nos espaços institucionais.

Fora possível concluir que a postura do administrador muito contribui para que no espaço organizacional se tenha uma equipe funcional, atuando de forma a sabotar ou cooperar com o funcionamento da organização e que esse influencia na relação que a mesma estabelece com seu cliente externo – credibilidade da organização para o mercado em que esteja inserido.

Permitiu concluir ainda que a análise dos elementos culturais que constituem a cultura organizacional podem ser melhor compreendidos e analisados se o pesquisador é alguém externo à organização, pois apesar da neutralidade ser impossível, o distanciamento do contexto organizativo permitiu uma análise mais exata, se podemos assim dizer, de como se desenvolve, cristaliza e legitima os elementos que compõem a cultura de uma organização e quais movimentos podem ser feitos no interior da mesma para que o seu crescimento ocorra de maneira a atender a todos igualmente.

REFERÊNCIAS

AKTOUF : Noção de administração tradicional, antp

ALVES, S: Revigorando a cultura da empresa. São Paulo, Makron Books, 1997.

DA SILVA, Anielson Barbosa & ROCHA, Cristina Leony Lopes Lima : Os artefatos culturais de uma organização militar, Enampad, 2001

FERREIRA, Maria Cristina & ASSMAR, Eveline Maria Leal: Perspectivas epistemológicas, teóricas e metodológicas no estudo da cultura organizacional.

FLEURY, Maria Teresa Leme: O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica, 1992.

FLEURY, Maria Teresa Leme et al: Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional, 1997.

FREITAS, Alexandre Borges: Traços brasileiros para uma análise organizacional, Eaesp/FGV: 1997.

GIL, Antonio Carlos: Como elaborar projetos de pesquisa: 4ªed, SP, Ed Atlas, 2006.

GUEDES, Rita: Bradesco S. A: uma cultura organizacional forte dentro do sistema burocrático. 2001

GUIMARÃES, Tomas de Aquino & CARTAXO, Mac Amaral: Aprendizagem e cultura nas organizações: um estudo de uma organização militar, ANPAD: 2002.

HOFSTEDDE, Goert : Seja muitos, Revista Exame, 2004 in <http://www.pdf4free.com>



XII SEMOC SEMANA DE
MOBILIZAÇÃO
CIENTÍFICA
SEGURANÇA: A PAZ É FRUTO DA JUSTIÇA



MACHADO, Denise Del Pra Neto: A utilização da cultura para implementação de mudanças organizacionais, Enampad, 1998.

MASTELLA, Alessandra Silveira: Diagnostico de cultura organizacional em instituição de ensino de 1º e 2º grau, Jun /01.

MONDIN, B. O homem quem é ele?: elementos de antropologia filosófica. São Paulo: Paulus, 1980.

MORGAN: O aprendizado da arte da análise organizacional. Antp

MOTTA, Fernanda Vasconcelos: A irracionalidade da razão administrativa, CEPPEAD

NETO, Francisco Eugênio Musiello: A relação da cultura organizacional com a performance no setor comercial no Rio Grande do Norte, Anais da Enampad, Salvador/Ba, 2002

Proposta Pedagógica da Escola Municipal Engº Carlos Batalha, Salvador, 2001.

Regimento Interno Escolar da Escola Municipal Engº Carlos Batalha, Salvador, 2001.

SÁ, Herta Kehrle & ENDERS, Thomas: Relação entre cultura e desempenho organizacional nas escolas particulares. Anais da Enampad, Salvador/Ba, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant & BRANCO, Paulo Durval: Em busca da visão de totalidade in Revista ERA: 1993.